

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**LEANDRO DA COSTA LEITES MENEZES**

**RETENÇÃO DE INSTRUTORES DE FORMAÇÃO INICIAL: ESTUDO DE CASO  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

Leandro da Costa Leites Menezes

Retenção de Instrutores de Formação Inicial: estudo de caso em uma Instituição de  
Educação Profissional

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Gestão  
Educativa, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Gestão Educacional –  
Mestrado Profissional da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2016

M543r Menezes, Leandro da Costa Leites  
Retenção de Instrutores de Formação Inicial: estudo de caso em uma Instituição de Educação Profissional / Leandro da Costa Leites Menezes. -- 2016.  
98 f. : il. ; color. ; 30cm.  
Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, RS, 2016.  
Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

1. Educação profissional. 2. Administração de pessoal. 3. Planejamento estratégico - Recursos humanos. 4. Política de retenção. I. Título. II. Cabral, Patrícia Martins Fagundes.

CDU 373.6

Leandro da Costa Leites Menezes

Retenção de Instrutores de Formação Inicial: estudo de caso em uma Instituição de  
Educação Profissional

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Gestão  
Educativa, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Gestão Educacional –  
Mestrado Profissional da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

---

Profª Drª Rosângela Fritsch

---

Profª Drª Adriana Rivoire Menelli de Oliveira

---

Profª Drª Patricia Martins Fagundes Cabral

***À minha esposa Rosilaine Menezes e aos meus filhos Marcelo e Rodrigo,  
meus amores e motivadores para a realização dos estudos e pesquisa.  
Ao Marcelo, que com sua deficiência, mostra-me, a cada dia, o quanto eu  
tenho que melhorar como pai e pessoa. E assim, através desta pequena  
escrita, eternizo o meu amor por este filho tão especial.***

***Obrigado pelo incentivo de sempre.***

## **AGRADECIMENTOS**

Meu agradecimento à minha orientadora e professora Patrícia Fagundes Cabral, suporte fundamental para eu conseguir desenvolver esta pesquisa, ajudando, orientando e tendo paciência frente às minhas dificuldades para a realização da pesquisa.

Agradeço também aos meus pais, Ana e Eades, e, aos meus irmãos, Zaida, Ana Lúcia, Araci, Amaury e Leonardo pelo incentivo de sempre em relação aos estudos.

A todos os professores do Mestrado Profissional em Gestão Educacional que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento e realização da pesquisa.

A todos os instrutores de formação inicial e aos gerentes da Instituição de Educação Profissional que contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

O presente trabalho é um estudo de caso que teve como objetivo analisar a retenção de instrutores de formação inicial em uma Instituição de Educação Profissional sinalizando estratégias de manutenção e engajamento. O referencial teórico desenvolvido abordou os seguintes tópicos: retenção de instrutores de formação inicial (MONTEIRO, 2010; VENTURA, 2013); gestão estratégica de pessoas (COSTA; BARRETO, 2010; NOBRE, 2009; AMORIM, 2012); clima organizacional (CERVO, 2012; CERVO; XAUSA, 2011; LUZ, 2003; SOUZA et al., 2015); vínculo organizacional e de instrutores (PÁDUA; HONÓRIO, 2013; SAPIRO; DALPOZZO; BARBOSA, 2008; KRAMER; FARIA, 2007; ZONTA; FERREIRA, 2016); rotatividade de pessoal - *turnover* (FIDELIS; BANOV, 2007; NASCIMENTO et al., 2012); e tendências nos processos de reter pessoas (SOUZA; BARRETO, 2015). Sobre esse tema há uma preocupação da instituição pesquisada no sentido de criar novas estratégias para manter os instrutores de formação inicial, considerando esse cargo como estratégico para o desenvolvimento de suas atividades. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas e presenciais com 10 instrutores de formação inicial (atuam em cursos profissionalizantes voltados ao atendimento à indústria) e 04 gestores estratégicos que atuam na empresa estudada. Na pesquisa documental, que teve tratamento de dados pela Análise de Conteúdo de Bardin, utilizando as categorias para corroborar e/ou confrontar os dados oriundos das entrevistas. As categorias analisadas dos instrutores de formação inicial foram: 1) pedido de demissão; 2) permanência como instrutor na instituição; 3) reconhecimento; 4) orgulho da instituição; 5) capacitação profissional; 6) retenção de instrutores em 2013; 7) retenção atual de instrutores; 8) sugestões de estratégias de retenção de instrutores e engajamento; 9) dificuldade do cotidiano. Para analisar as respostas dos gestores foram avaliadas as seguintes categorias: 1) retenção de instrutores em 2013; 2) demissão de instrutores; 3) permanência e reconhecimento do esforço de instrutores; 4) capacitação de instrutores; 5) índice de rotatividade (*turnover*); 6) sugestões de estratégias da Instituição para retenção e engajamento de instrutores. Os principais resultados apontam para a necessidade dos instrutores de formação inicial terem mais tempo para preparação de aulas, dar e receber feedback, condições de trabalho e uma melhor estruturação da Gerência de Pessoas, no sentido de divulgar mais os benefícios e subsídios que a instituição

possui para seus empregados. Conforme sugerido pelos gestores uma remuneração variável através da avaliação e rendimento que cada instrutor teria no desenvolvimento de suas atividades.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas. Políticas de retenção. Educação profissional.

## ABSTRACT

This paper is a case study that aimed to analyze the retention of initial teacher education in a vocational education institution signaling maintenance strategies and engagement. The theoretical framework developed covered the following topics: retention of initial teacher education (Monteiro, 2010; Ventura, 2013); strategic management of people (Costa and Barreto, 2010; Noble, 2009; Amorim, 2012); organizational climate (Hart, 2012; Hart and Xausa, 2011; Light, 2003; Souza et al, 2015); organizational relationship and teaching (Padua and Honorius, 2013; Sapiro, Dalpozzo and Barbosa, 2008; Kramer and Faria, 2007; Zonta and Ferreira, 2016); Staff turnover - turnover (Fidelis and Banov, 2007; Nascimento et al, 2012); and trends in the processes of retaining people (Souza and Barreto, 2015). On this subject there is a concern of the institution researched in order to create new strategies to keep the initial training of teachers, considering this position as strategic for the development of its activities. Data collection was made through semi-structured and in-person interviews with 10 initial training of teachers (working in professional courses aimed at meeting the industry) and 04 strategic managers working in the company studied and documentary research, which was processing data for analysis Bardin content and is used in the analysis of the categories to support and / or comparing the data from the interviews. The analyzed categories of initial teacher education were: 1) resignation; 2) remain as a teacher at the institution; 3) recognition; 4) pride of the institution; 5) professional training; 6) retention of teachers in 2013; 7) Current retention of teachers; 8) suggestions retention strategies for teachers and engagement; 9) daily difficulty. To analyze the responses of managers the following categories were analyzed: 1) retention of teachers in 2013; 2) dismissal of teachers; 3) Stay and recognition of the efforts of teachers; 4) teacher training; 5) turnover index (turnover); 6) Facility strategies Suggestions for retention and engagement of teachers. The main results point to the need for initial training of teachers have more time to prepare lessons, giving and receiving feedback, working conditions and a better structuring of People Management, to disclose more benefits and subsidies that the institution has for their employees, as well as suggested by managers, a variable remuneration, through the evaluation and performance that each teacher would have to develop their activities.

Key words: Strategic People management. Retention policies. Professional education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Estratégico da Instituição de Educação Profissional.....	17
Figura 2 - Índice de <i>Turnover</i> .....	18

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplo de programas que facilitam a comunicação empresarial .....	21
Quadro 2 - Variáveis para diagnóstico e gestão de clima organizacional .....	26
Quadro 3 - Políticas de valorização e retenção de colaboradores .....	34
Quadro 4 - Perfil dos entrevistados .....	40
Quadro 5 - Alinhamento da pesquisa .....	44
Quadro 6 - Benefícios e Subsídios da Instituição de Educação Profissional .....	52
Quadro 7 - Capacitações para os instrutores de formação inicial .....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Apresentação dos dados de rotatividade de 2013 .....	45
Tabela 2 - Justificativas de demissões em 2013.....	46
Tabela 3 - Rotatividade de instrutores em 2014.....	48
Tabela 4 - Justificativas de demissões em 2014.....	49
Tabela 5 - Motivos de rotatividade em 2013 e 2014.....	51

## LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
EAD	Educação à Distância
ED	Entrevista de Instrutores
EG	Entrevista de Gestor
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FI	Formação Inicial
PDP	Programa de Desenvolvimento em Parceria
Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

CDU373.6 .....	0
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	15
1.1.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Retenção de Instrutores de Formação Inicial .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Gestão Estratégica de Pessoas .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Clima Organizacional .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Vínculo Organizacional e de Instrutores .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Rotatividade de Pessoal (<i>Turnover</i>) .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 Tendências nos Processos de Reter Pessoas .....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 A Unidade de Estudo .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Sujeitos do Estudo .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4 Técnica para Coleta de Dados .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Tratamento dos Dados.....</b>	<b>43</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Análise Documental dos Relatórios Fornecidos pela Instituição de Educação Profissional sobre Rotatividade de Instrutores (<i>Turnover</i>) .....</b>	<b>45</b>
4.1.1 Apresentação dos dados de 2013.....	45
4.1.2 Apresentação dos Dados de 2014 .....	48
4.1.3 Análise dos Dados Apresentados sobre os Anos de 2013 e 2014.....	50
<b>4.2 Políticas de Retenção Adotadas pela Instituição de Educação Profissional .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 Entrevistas com os Instrutores de Formação Inicial.....</b>	<b>53</b>
4.3.1 Categoria 1 - Pedido de Demissão.....	53
4.3.2 Categoria 2 - Permanência como Instrutor na Instituição.....	55
4.3.3 Categoria 3 - Reconhecimento .....	57
4.3.4 Categoria 4 - Orgulho da Instituição.....	58

4.3.5 Categoria 5 - Capacitação Profissional .....	60
4.3.6 Categoria 6 - Retenção de Instrutores em 2013.....	62
4.3.7 Categoria 7 - Retenção atual de instrutores .....	64
4.3.8 Categoria 8 - Sugestões de Estratégias de Retenção e Engajamento.....	67
4.3.9 Categoria 9 - Dificuldades do Cotidiano .....	70
<b>4.4 Entrevistas com os Gestores .....</b>	<b>73</b>
4.4.1 Categoria 1 - Retenção de Instrutores em 2013.....	73
4.4.2 Categoria 2 - Demissão de Instrutores .....	75
4.4.3 Categoria 3 - Permanência e Reconhecimento do Esforço de Instrutores.....	76
4.4.4 Categoria 4 - Capacitação do Instrutor.....	78
4.4.5 Categoria 5 - Índice de <i>Turnover</i> .....	79
4.4.6 Categoria 6 - Sugestões de Estratégias da Instituição para Retenção e Engajamento de Instrutores .....	81
<b>4.5 Análise Integrada de Dados e Entrevistas .....</b>	<b>84</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM INSTRUTORES DE FORMAÇÃO INICIAL .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GERENTES .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE C - QUADRO DEMONSTRATIVO DA PESQUISA .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente se percebe uma dificuldade em manter funcionários nas empresas em função da crise econômica que atravessa o País. Por isso, as empresas estão precisando demitir, reduzindo assim os seus custos com empregados.

Mas a questão é com quem ficar? Geralmente, funcionários mais antigos e mais qualificados custam mais caro. Todavia, se são antigos, é bem provável que saibam realizar bem as suas tarefas. Então, ao trocar um funcionário antigo por um novo vai levar algum tempo até esse aprenda tudo o que deve ser feito. Substituir um funcionário qualificado por um menos qualificado e com um salário menor levará algum tempo até ele se qualificar. Para tanto, faz-se com que a empresa reduza gastos, mas também a qualidade da mão de obra.

Segundo Sarathy e Barbosa (2015), quanto mais tempo o indivíduo ficar numa empresa, maior será sua experiência, habilidade e qualificação, ou seja, sua produtividade.

Por outro lado, existem os pedidos de demissão por parte dos funcionários. Nesse sentido como ficam as questões de tempo de serviço, qualificação e produtividade para a empresa? Em função disso muitas empresas se dedicam em saber as causas que levam um funcionário a permanecer ou sair de seu trabalho.

Nem sempre as pessoas permanecem num emprego porque estão totalmente satisfeitas com ele. E vice-versa. Existem fatores alheios ao empregado que influenciam na decisão de permanecer ou sair. [...] Existe a relação entre satisfação no emprego e rotatividade. (SARATHY; BARBOSA, 2016, p. 3).

Para continuar atendendo a demanda da indústria há necessidade de um estudo para manter instrutores na instituição, visto que há rotatividade desses profissionais.

O impacto é significativo quando se fala na formação de mão de obra para a indústria, visto que quando o mercado está aquecido, ou seja, uma economia estável, daí sim é o momento em que a indústria mais precisa de profissionais qualificados para aumentar sua produção. A falta de profissionais qualificados pode chegar à importação de trabalhadores, caso não se tenham instrutores para executar as capacitações necessárias.

A presente pesquisa, através de um Estudo de Caso, se propõe a buscar os motivos que levam os instrutores de formação inicial, de uma Instituição de Educação Profissional, a permanecerem ou saírem de seu emprego. Como se dá a retenção desses instrutores? O que a empresa faz para que eles queiram permanecer? O que acontece para que eles saiam?

Essa Instituição tem atuação em todo País, sendo que o Estudo de Caso foi realizado com os instrutores das unidades de Lajeado, Guaporé, Serafina Corrêa e Soledade, todas no RS. Os gestores são das unidades de Porto Alegre e Santa Rosa, também no RS.

Partindo de entrevistas com alguns instrutores e gestores, além de análise de documentos da Instituição, buscar-se-á destacar e criar estratégias de melhoria que possam auxiliar na retenção desses instrutores.

Ademais, explanar-se-á o referencial teórico, pois dará sustentação aos questionamentos, aos objetivos e a busca por respostas quanto à retenção de instrutores de formação inicial.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a retenção de instrutores de formação inicial em uma Instituição de Educação Profissional sinalizando estratégias de manutenção e engajamento.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) verificar as estratégias já adotadas na Instituição para melhorar a retenção e discutir sua efetividade para os desafios a partir de 2016;
- b) consultar o Mapa Estratégico da Instituição, no objetivo “Atrair e reter pessoas e desenvolver competências”, a fim de verificar o índice de *turnover*;
- c) identificar fatores que contribuem para os instrutores permanecerem na Instituição;
- d) identificar o que impulsiona a saída dos instrutores da Instituição;
- e) propor estratégias de retenção e engajamento de instrutores.

## 1.2 Justificativa

A rotatividade (*turnover*) de instrutores de uma Instituição de Educação Profissional no final de 2013 trouxe uma preocupação: Como reter esses profissionais qualificados em sua área de atuação? O que a Instituição estava fazendo para manter esses profissionais nas suas Unidades Operacionais?

Nessa época o mercado de trabalho na indústria ainda era propício para os instrutores procurarem aumentar seus rendimentos com o ingresso na indústria, que estava aquecida e proporcionava, além de bons salários, a possibilidade de realizar horas extras. Sendo que não se configurava no exercício da instrutoria, visto que a instituição de educação profissional se utilizava do banco de horas.

Muitos instrutores voltaram a trabalhar na indústria, deixando para trás todo o investimento realizado pela Instituição na sua formação profissional. A saída para a indústria começa a se tornar complexa, pois a gestão da escola tem de procurar novos profissionais no mercado que, muitas vezes, não correspondem às exigências da sala de aula, tanto nos quesitos técnicos como nos pedagógicos.

Então, a Instituição deu um aumento salarial de 25% aos instrutores que recebiam o salário básico, proporcionando equiparação salarial com os instrutores que estavam há mais tempo na empresa. Ao mesmo tempo em que houve uma retenção dos instrutores mais novos, houve um descontentamento dos instrutores mais antigos, pois os salários desses não receberam qualquer percentual de aumento.

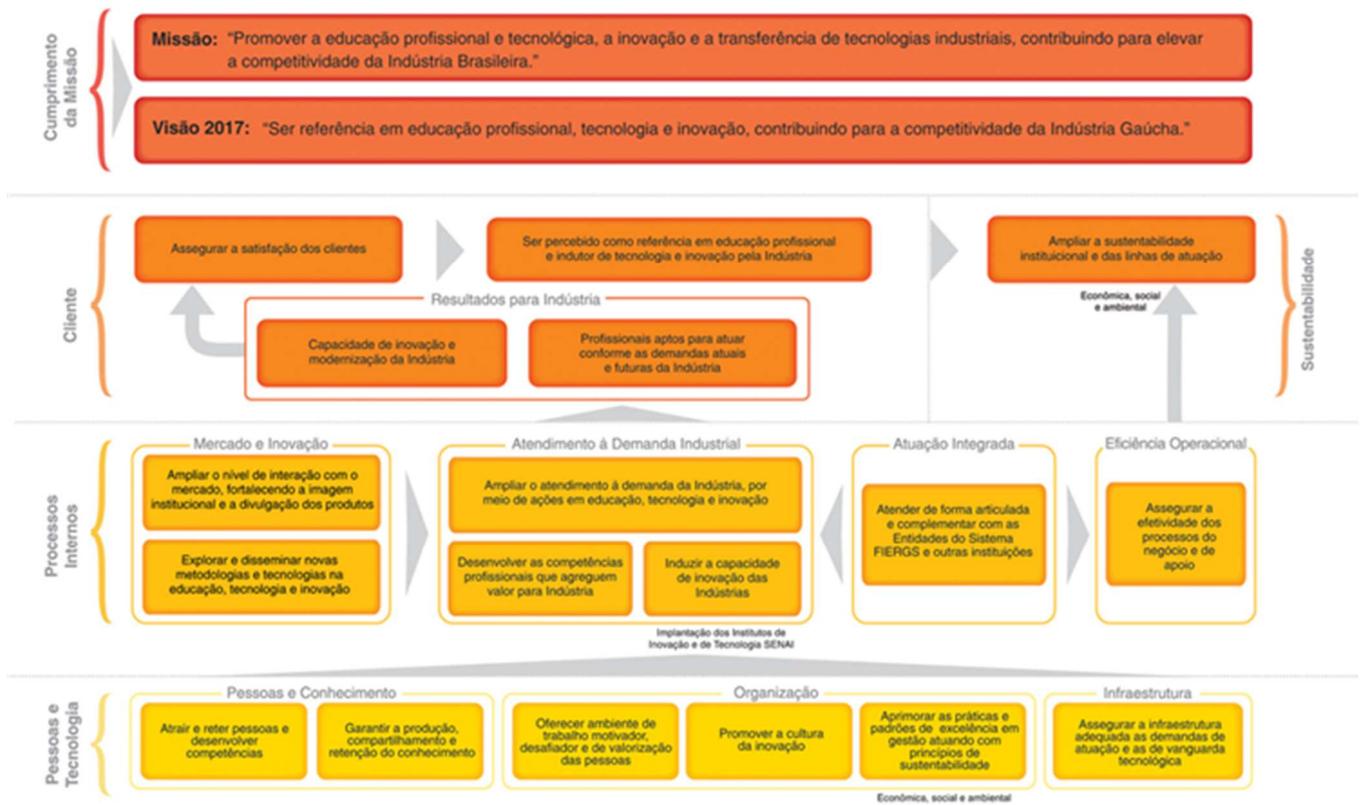
O Mapa Estratégico dessa Instituição apresenta um objetivo sobre pessoas e conhecimento que é atrair e reter pessoas e desenvolver competências. A instituição acompanha o índice de *Turnover* dos funcionários, em nível estadual. Esse é o índice que mede a rotatividade de pessoal na Instituição, ou seja, a relação entre admissões e demissões em determinado período.

Com um índice de *Turnover* em torno de 17,63%, no ano citado acima e, com cerca de 417 profissionais que atuam como instrutores no RS me despertou o interesse em pesquisar sobre este tema: A retenção de instrutores da Instituição de Educação Profissional, mais especificamente dos instrutores de formação inicial. Já que o pesquisador já trabalha com essa modalidade de educação na região de atuação dele.

Os instrutores de formação inicial trabalham com as seguintes modalidades: Aprendizagem Industrial Básica (modalidade que abrange o Programa Jovem Aprendiz) e Iniciação Profissional (modalidade de Educação para o Trabalho) em cursos profissionalizantes voltados ao atendimento à indústria.

O acompanhamento do objetivo no Mapa Estratégico e seus indicadores demonstra a preocupação dessa Instituição com seus instrutores e funcionários. O mapa estratégico é fundamental para que os objetivos da Instituição sejam analisados e possam indicar novas ações e estratégias fundamentais para o sucesso da empresa. Abaixo o Mapa Estratégico 2013 – 2015 da Instituição.

Figura 1 - Mapa Estratégico da Instituição de Educação Profissional



Fonte: Instituição de Educação Profissional.

O acompanhamento dos processos críticos dessa Instituição de Educação Profissional é baseado no Mapa Estratégico, utilizando atualmente o Balanced Scorecard (BSC). Na categoria pessoas e tecnologias, existe o objetivo "Atrair e reter pessoas e desenvolver competências". Dentro desse objetivo existe um indicador denominado Índice de *Turnover*, que indica a rotatividade de pessoas em

um determinado período na empresa. Essa rotatividade é acompanhada pela Gerência de Pessoal, que através do conhecimento dos índices, analisa e propõe estratégias que visam à correção de distorções referentes a salário, benefícios, entre outros.

Na figura abaixo é apresentado o acompanhamento do Índice de *Turnover*.

Figura 2 - Índice de *Turnover*



Fonte: Instituição de Educação Profissional.

Atualmente o pesquisador ocupa o cargo de Gestor de Operações dessa instituição. Nessa função se percebe a importância de manter o instrutor na instituição justificando o investimento da empresa na sua qualificação e na retenção do conhecimento de como a instituição funciona, facilitando o desenvolvimento das atividades na empresa.

Em função disso, faz-se importante conhecer os aspectos que mantêm o instrutor na escola e os possíveis aspectos que fariam com que ele saísse da empresa. Portanto, há a necessidade da pesquisa em questão, a fim de criar estratégias para manter e engajar o instrutor na instituição, pois a rotatividade influencia negativamente no processo de ensino e aprendizagem e, conseqüentemente, na qualidade da educação profissional dos alunos.

A instituição de educação profissional tem alguns benefícios e subsídios que auxiliam na retenção de instrutores (Ex.: Programa de Desenvolvimento em Parceria - PDP – auxílio de pagamento à educação superior) e Plano de Saúde. São algumas estratégias que são lançadas para contribuir no processo de retenção de instrutores de formação inicial.

É de suma importância a realização desta pesquisa em função de buscar estratégias que garantam à Instituição um profissional de qualidade e que desempenhe suas funções de modo que estejam engajados nos processos de ensino e aprendizagem, buscando sua capacitação, rendimentos, benefícios suficientes possibilitando estabelecer sua carreira de instrutor estimulado e conhecedor de seu futuro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste capítulo tratará de temas que estão de acordo com a pesquisa a ser realizada, como a retenção de instrutores de formação inicial, gestão estratégica de pessoas, clima organizacional, vínculo organizacional e de instrutores, rotatividade de pessoal (*turnover*) e tendências nos processos de reter pessoas. O referencial teórico deste capítulo servirá de base nos estudos sobre a retenção de instrutores de formação inicial.

### 2.1 Retenção de Instrutores de Formação Inicial

A retenção de instrutores de formação inicial na educação profissional, em análise, neste estudo de caso, traz preocupações para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, visto que a rotatividade está ligada a um novo recomeço, ou seja, os novos instrutores precisam ser capacitados para iniciarem suas atividades pedagógicas. Em alguns casos, esse profissional tende a faltar no mercado. Assim é importante reter esses instrutores, qualificando-os e aumentando seus benefícios, salários e participação nos resultados.

Dessler (apud MONTEIRO, 2010) apresenta uma pesquisa cujo resultado indica que as pessoas que trabalham em um ambiente justo costumam alcançar resultados melhores, atingindo melhores metas, quando comparados com aqueles que convivem em ambientes considerados injustos. Nesse sentido, torna-se importante buscar maneiras de “medição do tratamento justo” visando aprimorar o ambiente de trabalho.

Segundo Monteiro (2010), desse modo, uma forma de se aproximar de um ambiente justo é a “comunicação de mão dupla”, que é constituída de três princípios para a percepção de justiça:

- a) engajamento – trata-se do envolvimento dos funcionários nas decisões que os afetam, pedindo suas opiniões e permitindo que refutem os méritos das ideias e suposições uns dos outros;
- b) explanação – busca assegurar que todos os envolvidos entendam os motivos das decisões finais e o raciocínio que levou a elas;

- c) expectativas claras – procura se certificar de que todos conheçam com antecedência os padrões segundo os quais serão julgados e as penalidades decorrentes do descumprimento desses.

Grandes empresas utilizam programas de relacionamento que visam melhorar a comunicação e proporcionar tratamento justo no ambiente de trabalho.

Quadro 1 - Exemplo de programas que facilitam a comunicação empresarial

Programa	Descrição
Programa “Fale mais alto”	Oportunidade para o funcionário do chão de fábrica ser ouvido pela alta administração da empresa.
Qual é a sua opinião?	Pesquisa de opinião periódica, anônima, tratando de sentimentos sobre a empresa, serviços, ambiente, etc.
Programa Top-Down	Comunicação de cima para baixo. A gestão confia informações estratégicas para os funcionários e solicita sugestões para eliminar os problemas.

Fonte: Monteiro (2010, p. 122).

Nota-se na verificação acima que a participação dos funcionários nas decisões estratégicas das empresas contribui para a retenção das pessoas.

Segundo Monteiro (2010, p. 122), outro fator importante para a retenção de funcionários refere-se à cultura organizacional. “A cultura organizacional deriva de determinadas crenças e valores básicos, definidos e expressos por meio da liderança e compartilhados pelos empregados da companhia. São apontados oito elementos de cultura que seriam cruciais para o desenvolvimento do empregado e a implementação bem-sucedida da qualidade total”. São eles:

- a) as informações sobre qualidade devem ser usadas para aperfeiçoar e não para julgar ou controlar as pessoas;
- b) a responsabilidade deve ser compatível com a autoridade;
- c) os bons resultados devem ser recompensados;
- d) a base para o trabalho conjunto deve ser a cooperação, não a competição;
- e) tanto quanto possível, os funcionários devem ter estabilidade no emprego;
- f) deve-se instalar e cultivar um clima de justiça;
- g) a remuneração deve ser justa;
- h) tanto quanto possível, os funcionários devem ter participação no capital da empresa.

Todos os elementos da cultura deverão fazer parte das estratégias da empresa para reter seus funcionários. A retenção será construída a partir do engajamento dos trabalhadores e com o alinhamento com as metas da empresa.

Os elementos de cultura citados acima contribuem para a retenção de instrutores (funcionários), mas também se busca reter através do engajamento nas atividades realizadas pelo grupo de trabalho.

Segundo Ventura (2013) existem motivos para se apostar em programas de engajamento, tais como uma pesquisa realizada pela Gallup e publicada em 2012 que mostra uma relação direta entre o nível de engajamento dos empregados e a performance global da organização: quanto maior o engajamento, maior é a performance da empresa. E, de acordo com a Forbes, ainda em Ventura (2013), ao menos 25% dos talentos são na verdade profissionais desengajados e que planejam deixar a empresa.

É engajando esse profissional com a cultura organizacional da empresa e com a importância do seu trabalho para o grupo. Em artigo publicado no ano passado, a Forbes forneceu interessante definição, que vale a pena ser citada aqui: 'Engajamento é o compromisso emocional que o profissional tem com a organização em que trabalha e com seus objetivos'. Isso significa que essa pessoa não vai trabalhar somente para receber seu salário, ou para ser promovida, mas estará mais satisfeito e envolvido com o seu trabalho se estiver alinhado com as metas da corporação. (VENTURA, 2013, p. 2).

Verifica-se que dentro das empresas existem trabalhadores que estão desengajados. Funcionários que trabalham desengajados podem contaminar o ambiente ao seu redor, comprometendo o seu trabalho e dos demais, com custo para a empresa, não respeitando políticas e determinações no controle de custos, por exemplo. Para se ter uma ideia, o custo dessa falta de engajamento, no Brasil, segundo Ventura (2013), pode ultrapassar os R\$ 100 bilhões. É uma conta cara, cuja origem não pode mais ser ignorada pelas organizações brasileiras e muitas, ainda, encaram RH como "departamento de pessoal", e não como uma área que pode, sim, trazer resultados à organização.

O primeiro passo para engajar é identificar os fatores de engajamento desses profissionais e trabalhar sobre esses pontos. Além disso, desafiá-los ao crescimento dentro de casa pode trazer bons resultados. É possível, com apoio de ferramentas tecnológicas, implantar programa de gestão de performance que estabeleça metas e objetivos individuais e corporativos vinculados a um plano de carreira bem estabelecido. (VENTURA, 2013, p. 2).

É importante salientar que a maior parte dos profissionais procura por desafios. Nota-se que há mais engajamento se os desafios estiverem alinhados com as metas da organização ou ao grupo no qual ele se insere. Na maioria das vezes, entende-se que o salário não é o maior fator de engajamento. A organização até pode oferecer uma boa remuneração aos bons funcionários, mas se não existir a possibilidade de crescimento e desenvolvimento na empresa, essa terá possibilidades de perdê-lo.

## **2.2 Gestão Estratégica de Pessoas**

A gestão de pessoas tem evoluído nas organizações no decorrer dos anos. O setor de Recursos Humanos (RH) era responsável pelas demandas da administração de pessoal, como recrutamento e seleção, treinamento, contratação, controle de horas trabalhadas, faltas, férias, pagamentos, entre outros.

Segundo Costa e Barreto (2010), muitos desses serviços citados acima estão sendo transferidos para outras áreas, como por exemplo, a área financeira, devido à sua importância. Mas não mais fazendo parte do setor de Recursos Humanos. Isso se deu em função do surgimento de uma visão diferenciada na área de pessoas, sendo chamado de Administração de Recursos Humanos.

Essa visão foi introduzida por Penrose, que passou a conceber a empresa como um conjunto de recursos que podem ser subdivididos de acordo com sua natureza, podendo ser caracterizados como recursos físicos, financeiros, humanos, culturais, tecnológicos, administrativos, mercadológicos etc. Assim, os funcionários das organizações passam a ser vistos como recursos que precisam ser administrados, articulados e controlados internamente para que um bom desempenho no mercado seja alcançado. (COSTA; BARRETO, 2009, p. 195).

Com o reconhecimento da importância dos trabalhadores nas organizações foi introduzida a expressão “Gestão de Pessoas”, que possuem suas necessidades e que precisam ser lideradas e dirigidas. A gestão de pessoas passou a ter papel importante nas organizações não sendo mais tratada somente no RH, mas perpassando todos os setores de cada empresa.

Costa e Barreto (2010) trazem que, a partir da década de 1980, entra em evidência a Gestão Estratégica de Pessoas.

[...] que destaca o papel das pessoas para o alcance de vantagem competitiva sustentável, ressaltando a necessidade de alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional, além do alinhamento interno entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. (COSTA; BARRETO, 2009, p. 196).

Assim, entende-se que a Gestão de Pessoas evoluiu, valorizando as pessoas e tornando-se mais estratégica para as empresas.

Segundo Costa e Barreto (2010) o pressuposto que subsidia a Gestão Estratégica de Pessoas está baseado em um conjunto de práticas que influenciam no desempenho organizacional. Assim, possui a capacidade de aumentar a vantagem competitiva organizacional.

Ainda, segundo Costa e Barreto (2010), nessa situação há um resgate da visão da empresa baseada em recursos.

Neste caso, a empresa consegue gerar vantagem competitiva sustentável por meio da criação de valor superior aos seus concorrentes, de forma rara e de difícil imitação por esses. Dessa forma, as pessoas nas organizações, por assumirem essas características, podem ser entendidas como uma fonte de vantagens estratégicas, que não podem ser imitadas, capazes de gerar valor e de desenvolver habilidades para a obtenção de sucesso no mercado. (COSTA; BARRETO, 2009, p. 196).

Neste estudo, verifica-se que não existe uma definição única e consistente da Gestão Estratégica de Pessoas, mas entende-se que o seu cerne está relacionado ao desenho e à implementação de um conjunto de políticas e práticas consistentes para garantir que as pessoas de uma determinada organização contribuam para o alcance dos resultados.

Assim, a Gestão Estratégica de Pessoas está mais direcionada para os resultados/negócios e para a estratégia e menos direcionada para as funções tradicionais de recursos humanos, como seleção, treinamento, admissão e demissão. Há uma necessidade em trabalhar no diagnóstico das estratégias de pessoal ou da organização e desenvolver talentos para implementação da estratégia competitiva e o alcance das metas organizacionais.

Nobre (2009) coordenou uma pesquisa através da Empresa Pieracciani, consultoria especializada em gestão de inovação. Foram identificados seis fatores que estimulam a gestão de inovação nas organizações: planejar uma boa estratégia para inovação, formar times com pessoas capacitadas e motivadas para renovar, possuir ambiente propício à criação, fortalecer a cultura para inovação, redesenhar

uma arquitetura funcional que se coloque a serviço da estratégia estabelecida, definir e mapear processos para inovação.

As empresas que tiverem interesse em inovar os seus processos, devem, primeiramente, desenvolver as práticas de gestão da inovação voltadas às pessoas, capacitando-as e motivando-as a inovar.

No entanto é necessário detalhar uma estratégia para inovação que seja clara e de consenso e que possa ser mensurada, acompanhada, além de permitir correções de curso à medida que a inovação avança. Se estes procedimentos forem adotados, a empresa poderá dar um grande salto e se diferenciar em seu mercado de atuação. (NOBRE, 2009).

Para que uma empresa possa se dizer inovadora, ela deve estar aberta às sugestões dos seus colaboradores.

Assim, a Gestão de Pessoas pode contribuir com a efetivação de processos de inovação nas organizações, apoiando os colaboradores nas suas carreiras e objetivos, como também, proporcionando mais competências em prol da implantação de uma cultura que valorize a criatividade e o novo, como importante elemento de crescimento organizacional e profissional. (AMORIM, 2012, p. 35).

Segundo Araújo e Garcia (apud AMORIM, 2012, p. 35) a remuneração é formada por um tripé: salário, incentivos e benefícios. “O salário é a parte fixa que o trabalhador recebe em dinheiro pelo período trabalhado ou pelo trabalho realizado. O valor é o estabelecido no contrato de trabalho. Os incentivos estão relacionados ao desempenho do trabalhador. Podem ser recebidos a curto prazo como bônus e prêmios, ou a longo prazo, como a participação nos lucros da empresa. Os benefícios são voltados às condições de vida e saúde do funcionário. Alguns são obrigatórios como férias, décimo terceiro e descanso remunerado. Outros são opcionais às empresas, mas devem ser oferecidos para todos os funcionários, como assistência médica e odontológica, auxílio creche e outros”.

Para atuar estrategicamente no que tange às práticas de gestão de pessoas, há a necessidade de medir as relações, comportamentos, ambientes, tudo o que envolve as pessoas no seu dia a dia, ou seja, o clima organizacional da Instituição, que deverá ser tratado e articulado com o grupo de trabalho.

### 2.3 Clima Organizacional

Para abordar este estudo, sobre a retenção de instrutores da Educação Profissional é importante referendar o estudo sobre o clima organizacional, visto que para verificar os resultados de uma gestão, há de se olhar para o clima organizacional, valorizando questões positivas e melhorando as que não estão de acordo com o esperado.

Segundo Cervo (2012, p. 16):

O clima organizacional é o indicador que revela como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho, ou seja, a percepção que elas têm sobre as várias dimensões da organização e que impactam, direta ou indiretamente, em sua satisfação ou insatisfação.

De uma maneira geral, a noção de clima é comumente assumida como a maneira, positiva ou negativa, pela qual os colaboradores, influenciados pelos fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização. (CERVO; XAUSA, 2011).

Nas organizações são avaliados indicadores do clima organizacional. É apresentado abaixo, segundo a literatura estudada, aquele que mais se alinha à Instituição de Educação Profissional em estudo e ao tema em pesquisa.

O modelo proposto por Luz (2003), para diagnóstico e gestão de Clima Organizacional foi baseado em um levantamento em 17 grandes empresas nacionais e multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro. Por meio dessa pesquisa, foram identificadas as seguintes variáveis:

Quadro 2 - Variáveis para diagnóstico e gestão de clima organizacional

(continua)

Variável	Conceito
<b>Trabalho realizado</b>	Adaptação dos funcionários aos trabalhos realizados; volume de trabalho realizado, horário de trabalho realizado; justiça na distribuição de trabalho entre os funcionários.
<b>Salário</b>	Refere-se à percepção deles quanto à compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado; à possibilidade de obter aumentos salariais e viver dignamente com o salário; e à clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa.

(continuação)

<b>Variável</b>	<b>Conceito</b>
<b>Benefícios</b>	O quanto aos benefícios atendem às necessidades e às expectativas dos funcionários, qualidade da prestação desses serviços aos funcionários e impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
<b>Integração entre os departamentos da empresa</b>	Grau de relacionamento e existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
<b>Supervisão (liderança) estilo gerencial</b>	Satisfação dos funcionários com os seus gestores, qualidade da supervisão exercida, capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, bem como o grau de <i>feedback</i> dado por eles.
<b>Comunicação</b>	Grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa e satisfação quanto à forma e aos canais de comunicação utilizados pela empresa.
<b>Treinamento/desenvolvimento/carreira</b>	Oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, atualizar e desenvolver profissionalmente.
<b>Possibilidade de progresso profissional</b>	Satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira e de realização de trabalhos desafiadores e importantes. Referem-se às possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representam experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional, bem como ao uso e aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Qualidade das relações pessoais entre funcionários (entre si e com suas chefias, entre os funcionários e a empresa) e existência e intensidade de conflitos.
<b>Estabilidade no emprego</b>	Grau de segurança dos funcionários em relação a seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre seu rendimento.
<b>Processo decisório</b>	Opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório e o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.
<b>Condição física de trabalho</b>	Qualidade e conforto das condições físicas, das instalações e dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização de seus trabalhos (postos de trabalho, vestiários, horário de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho etc.).
<b>Participação</b>	Diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; grau de conhecimento e envolvimento deles com os assuntos relevantes da empresa; participação dos funcionários na definição de objetivos do próprio setor de trabalho e na gestão da empresa.
<b>Pagamento de salário</b>	Incidência de erros na folha de pagamento e conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
<b>Segurança do trabalho</b>	Percepção e satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa em relação a riscos de acidente e doenças ocupacionais.
<b>Objetivos organizacionais</b>	Clareza e transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
<b>Orientação da empresa para os resultados:</b>	Como a empresa é percebida pelos funcionários em relação ao esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
<b>Disciplina</b>	Grau de rigidez disciplinar da empresa e justiça na aplicação de punições.
<b>Imagem da empresa</b>	Opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado pelos clientes, pelos fornecedores e pela comunidade.

(conclusão)

<b>Variável</b>	<b>Conceito</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>	Opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, além da comunicação e da consecução dos objetivos organizacionais.
<b>Ética e responsabilidade social</b>	O quanto à empresa é ética e cumpre com sua responsabilidade social.
<b>Qualidade e satisfação do cliente</b>	Percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação a processos e serviços e à satisfação dos clientes.
<b>Reconhecimento</b>	O quanto à empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento de seus funcionários.
<b>Vitalidade organizacional</b>	Ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa – se ela tem vitalidade ou se é uma empresa em que as mudanças se processam muito lentamente.
<b>Direção e estratégias</b>	Satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção, das estratégias adotadas e da condução dos negócios da empresa.
<b>Envolvimento/ comprometimento</b>	O quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
<b>Trabalho em equipe</b>	O quanto à empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para a solução de problemas, a busca de oportunidades, o aprimoramento de processos e a inovação.
<b>Planejamento organizacional</b>	O quanto os funcionários percebem a empresa como bem planejada e bem organizada pelos gestores.

Fonte: Luz (2003, p. 73).

O quadro acima retrata na sua maioria as variáveis que são trabalhadas na instituição de educação profissional em estudo. Importante salientar que quanto maior for estimulado o tratamento das variáveis do clima organizacional, maior será o vínculo do instrutor com a organização.

A principal forma de tornar o clima organizacional mensurável é através da pesquisa de clima.

A pesquisa de clima organizacional é um canal de comunicação entre a direção e os demais colaboradores tendo a capacidade de promover um crescimento nas relações do trabalho, auxiliando na missão de melhorar o ambiente organizacional, transformando os diferentes aspectos que podem alavancar o sucesso da empresa. (SOUZA et al., 2015, p. 327).

Segundo Souza et al. (2015), quando uma pesquisa de clima é bem realizada e incorporada em ações concretas, proporciona às pessoas um bom ambiente de trabalho, apresenta oportunidade de aumentar os resultados da organização, contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores, além de proporcionar mudanças na atitude das pessoas em relação à organização que integram.

A empresa que possui um clima saudável entre seus funcionários e possibilita para que eles possam realizar suas tarefas de modo mais eficiente e eficaz, trazendo assim mais produtividade.

## 2.4 Vínculo Organizacional e de Instrutores

Um dos principais assuntos tratados neste trabalho será o vínculo do instrutor, neste caso analisado no sentido, do que faz o instrutor permanecer na instituição.

Pádua e Honório (2013) trazem que o vínculo organizacional compreende o grau de ligação do empregado com a organização e de envolvimento com seus projetos, objetivos, problemas, políticas, desempenho e resultados. Por outro lado, os vínculos configuram um importante componente das relações sociais e afetivas, sendo que por meio deles os indivíduos se tornam capazes de influenciar o funcionamento e a dinâmica das organizações. Apesar de o conceito a respeito de *Vínculos Organizacionais* implicar no envolvimento do indivíduo com o ambiente organizacional e o seu trabalho, para tanto esse não deve ser confundido com o tema *Comprometimento Organizacional*.

O comprometimento organizacional também considera esse tipo de envolvimento, mas trata especificamente dos aspectos afetivos, instrumentais e normativos que levam um indivíduo permanecer ou não trabalhando em uma organização. Da mesma forma, construtos literários sobre vínculos organizacionais caminham nessa direção, todavia, eles ampliam a discussão sobre o envolvimento com o trabalho. Sempre contemplando os aspectos psicológicos e sociológicos associados à identificação e idealização com a organização, ao sentimento de pertença, à cooperação e solidariedade nas atividades, à participação nas decisões, ao reconhecimento e valorização dos indivíduos, ao crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e à autonomia.

Um aspecto que chama a atenção é a capacidade que têm algumas organizações, e outras nem tanto, de criar vínculos fortes e gerar o sentido de pertencimento. Aparentemente, esse tem sido um dos fatores responsáveis pela sua sobrevivência e tentativa de perpetuação. (SAPIRO; DALPOZZO; BARBOSA, 2008, p. 11)

É na relação com o outro que o indivíduo se constitui, reconhece, satisfaz ou não os seus desejos. A interação afetiva entre os membros de uma organização é

inseparável do seu funcionamento. A partir da convivência entre as pessoas elas interagem entre si e com a organização (KRAMER; FARIA, 2007).

É por meio do sentimento de pertença que os indivíduos sentem-se membros efetivos da organização; é ele que permite estabelecer a identidade da organização e de cada um como seu integrante. Identificação e pertença estão muito próximos [...] o sentimento de pertença traduz a integração e identificação com a organização e com as pessoas. (KRAMER; FARIA, 2007, p. 89).

Além desse sentimento de pertença ao grupo e à instituição, a cooperação entre os funcionários faz com que as atividades sejam cumpridas com melhores resultados.

A cooperação é o que cada um faz para que o trabalho de todos, dentro da organização, tenha uma função e um objetivo, gerando algum resultado. O elemento cooperação torna mais ágil, mais eficiente e mais simples a realização das atividades. Indica se há um sentimento de grupo na organização e se os indivíduos se unem a fim de cumprir os seus objetivos. (KRAMER; FARIA, 2007, p. 90).

O sentido de pertencimento dos funcionários por uma determinada organização e a cooperação entre eles é certamente relevante para evitar as demissões. Fazer parte de uma instituição vencedora ou que tem uma pessoa como referência em seu crescimento (fundador/idealizador) motiva as pessoas a fazer parte de uma história de evolução e de perpetuação de uma marca, indústria, escola ou universidade, evitando assim, muitas vezes, a rotatividade de pessoal (*turnover*).

Além de todas as questões organizacionais de vínculo, também existem as questões de afetividade. Deve-se considerar a afetividade como parte importante na constituição das vidas das pessoas.

Todo trabalho envolve algum investimento afetivo por parte do trabalhador, quer seja na relação estabelecida com outros, quer mesmo na relação estabelecida com o produto de trabalho, pois, apesar dos diferentes caminhos e dos inevitáveis conflitos, a afetividade tende se desenvolver e a se consolidar como o mais forte elo, ou seja, aquele que propicia condições de desenvolvimento da pessoa como um todo. (ZONTA; FERREIRA, 2016, p. 615).

Tendo em vista que nessa instituição o trabalho é realizado com alunos adolescentes, que estão em pleno desenvolvimento emocional, pessoal e profissional, é de fundamental importância a relação entre o instrutor e seus alunos,

e vice-versa. E a ligação afetiva, nessa relação, é obrigatória para o próprio exercício do trabalho, visando atingir seus objetivos.

A aprendizagem afetiva possibilita a formação do caráter do educando, expressado na sua maneira de agir diante de diferentes situações. O crescimento do aluno não se encontra somente na sua habilidade para fazer ou armazenar conhecimentos, mas na qualidade ou intensidade de seus ideais em relação ao meio em que vive. E este aprendizado não surge espontaneamente, precisa ser ensinado e cultivado pela escola. (ZONTA; FERREIRA, 2016, p. 616).

Dessa forma, o instrutor poderá repensar sua prática, visualizando o futuro do educando como um ser completo, possuidor de habilidades cognitivas, sociais e emocionais, capaz de atuar de maneira transformadora na sociedade.

## **2.5 Rotatividade de Pessoal (*Turnover*)**

A grande preocupação na gestão estratégica de pessoas é a relação entre as admissões e as demissões. O índice de rotatividade (também conhecido como *turnover* que é a palavra em inglês que representa a ideia do índice) é a constante entrada e saída de pessoas de uma instituição. Seja ela voluntária ou não, provocando um custo muito alto para as empresas, levando-se em conta o custo de demissão, o estresse gerado pela saída do funcionário, os investimentos aplicados, como capacitações, novo custo para contratação de um novo funcionário e sua capacitação para a nova função que irá exercer.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas de uma organização, ou seja, as entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas da organização. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isto significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. (CHIAVENATO, apud FIDELIS; BANOV, 2007, p. 154).

Segundo Fidelis e Banov (2007, p. 154),

A rotatividade é influenciada por variáveis internas (da empresa), tais como os salários e benefícios oferecidos, os conflitos existentes (entre chefes e subordinados e entre colegas de trabalho), o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento e outros relacionados com a estrutura e cultura da empresa. As variáveis externas também se fazem presentes por meio de oferta de trabalho, novas perspectivas de desenvolvimento profissional, proximidade com a residência, a conjuntura econômica, mercado favorável, etc.

A rotatividade pode ser negativa ou positiva. Considera-se negativa quando a organização começa a perder bons funcionários.

A rotatividade é empregada para definir a flutuação de pessoal entre a organização e o ambiente, ou seja, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é determinado pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (NASCIMENTO et al., 2012, p. 180).

Segundo Robbins (apud FIDELIS; BANOVA, 2007 p.153), “Um estudo realizado com 900 funcionários demissionários mostrou que 92% deles haviam recebido uma avaliação de “satisfatórios” ou mais por parte de seus superiores. Isso demonstra que as empresas perdem funcionários qualificados”.

É positiva quando o pessoal que deixa a organização tem fraco desempenho. É a oportunidade para a contratação de pessoas mais qualificadas, motivadas e com novas ideias. As novas formas de relações com o trabalho apontam algumas vantagens em relação à rotatividade:

No mundo empresarial de hoje, sempre em mudanças, certo nível de rotatividade voluntária de funcionário aumenta a flexibilidade organizacional e a independência deles, diminuindo assim a necessidade de demissões por parte da empresa. (ROBBINS, apud FIDELIS; BANOVA, 2007, p. 154).

Independentemente de ser positiva ou negativa, a rotatividade apresenta sempre custos para a empresa, que gastará com recrutamento, a seleção e o treinamento das pessoas que substituirão aquelas que saíram da empresa. Para a maioria das empresas, a rotatividade tem sido um problema sério.

Segundo Spector (apud FIDELIS; BANOVA, 2007), alguns pesquisadores apontam que a ausência e a rotatividade estão correlacionadas e que se apresentam como reações alternativas da insatisfação no trabalho. Ambas refletem tentativas de o funcionário escapar, temporária ou permanentemente, de situações consideradas desagradáveis. Um fator que vai interferir na satisfação do trabalho e na rotatividade é o desemprego. Quando a taxa de desemprego é baixa e as alternativas de trabalho são muitas, aumenta a rotatividade. A ausência também diminui quando a taxa de desemprego é alta, o que demonstra que, mesmo insatisfeita com o trabalho, a pessoa só o deixará quando o mercado de trabalho for favorável. No Brasil, a maioria dos trabalhadores tem enorme aversão à incerteza.

Os pesquisadores alertam que a satisfação no trabalho é o fator de ausência somente quando existe uma cultura de aceitação e política de ausência liberal. Com

relação às políticas organizacionais, observa-se que as organizações que controlam as ausências por meio de recompensas pela frequência ou punições pelas ausências são aquelas que apontam um menor número de ausências.

A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas a assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando as faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados. As organizações bem sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências no trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação. (CHIAVENATO, apud FIDELIS; BANOV, 2007, p. 155).

Decorrente da desmotivação do trabalhador, a rotatividade é um fator que também favorece que o planejamento estratégico da gestão de pessoas nas empresas seja prejudicado. Em muitos casos, é somente pelo processo de entrevista de desligamento que as informações são obtidas, ficando a área de gestão de pessoas ou de recursos humanos responsáveis por transmiti-las aos gestores, no intuito de melhorar continuamente as práticas administrativas no ambiente de trabalho.

## **2.6 Tendências nos Processos de Reter Pessoas**

Os processos de reter pessoas nas instituições focalizam aspectos como remuneração, benefícios, condições de trabalho e gestão de conflitos. As empresas buscam de forma contínua e constante transformar a organização no melhor lugar para se trabalhar.

Albuquerque (apud SOUZA; BARRETO, 2015) reforça apontando que a gestão estratégica de recursos humanos é provida de um processo de decisão amplo, vista com o pensamento no futuro e mudanças diante dos períodos de volubilidade do ambiente externo. Tendo como vista a integralidade com os objetivos e políticas organizacionais que fundamentam os processos, sendo que essa integração deve coadjuvar as demais dimensões da organização para obtenção dos objetivos empresariais.

Diante disso, Marras (apud SOUZA; BARRETO, 2015) aponta que o ofício do gestor passou a ser estratégico para as organizações, adstringindo como principal função, reter e manter as organizações com profissionais talentosos, tornando-os

uma parte efetiva e substancial com a certeza que esse talento é o fidedigno capital da empresa. Em virtude dessa mudança de cenários surgiram os *headhunters* (caçadores de talentos), são profissionais especializados em recrutar e reter pessoas que tenham potenciais e agreguem valor competitivo desenvolvendo suas atividades nas empresas em que atuam.

Nota-se que as empresas estão dando importância aos funcionários diante da chamada “Era do conhecimento”, observando de perto, o recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios.

Segundo Souza e Barreto (2015), um estudo foi realizado em uma organização de porte elevado que tem como ramo de atuação o setor de energia e desempenha suas atividades no território brasileiro. Essa desenvolveu as seguintes políticas de valorização e retenção de colaboradores, ilustrada no quadro a seguir:

Quadro 3 - Políticas de valorização e retenção de colaboradores

(continua)

Política	Descrição
Plano de estrutura e descrição de cargos e carreiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos e avaliação de faixas salariais.</li> <li>- O colaborador tem uma projeção de todos os níveis que pode chegar, bem como toda a trajetória durante o desenvolvimento de sua carreira na empresa, podendo ter uma estimativa do valor salarial conforme mudança de nível.</li> <li>- É através deste plano que são definidas as quantidades de níveis ou etapas que cada categoria (iniciante, intermediário e experiente).</li> <li>- Plano visa reconhecer os colaboradores que se destacam na execução de suas atividades com uma espécie de premiação.</li> <li>- Estes incentivos estimulam os colaboradores a desenvolverem suas atividades com mais afinco, pois o que está sendo visado pela empresa é a vantagem competitiva de mercado.</li> </ul>
Avanço de nível e promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de avanço ou crescimento do colaborador na organização, que funciona de três formas: aceleração do nível inicial: Esta é a principal ferramenta de retenção de colaboradores recém-contratados que é um processo realizado a cada 06 (seis) meses.</li> <li>- O objetivo da empresa é que a permanência do colaborador seja menor nessa categoria.</li> <li>- Somente os colaboradores da categoria iniciante concorrem nesse processo;</li> </ul>
Avanço por desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São estabelecidas metas e competências para cada colaborador, que serão avaliados de acordo com o seu desempenho em cumprilas.</li> <li>- Este processo visa fazer que o colaborador avance em sua carreira e alcance outros níveis salariais.</li> <li>- Os colaboradores são avaliados a cada 12 meses, os que obtiverem melhor avaliação ganharão um nível, os outros serão novamente avaliados após 6 (seis) meses.</li> <li>- Este processo aplica-se a todos os colaboradores e todas as categorias;</li> </ul>

(conclusão)

Política	Descrição
Avanço por antiguidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando um colaborador não avança de nível com 12 ou 18 meses, ao completar 24 meses avançará automaticamente um nível, caso tenha cumprido as exigências mínimas da avaliação.</li> <li>- Sabe-se que o envolvimento e desempenho na execução das tarefas por parte dos colaboradores nem sempre são unânimes, em virtude disso, a empresa adota um percentual de quantas pessoas mudarão de nível, avaliando critérios como interesse do colaborador, trabalho em equipe, proatividade, competências, dentre outros.</li> </ul>
Previdência complementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um tipo de suplemento adicionado ao salário estabelecido pelo INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) para os cargos existentes na empresa, visto que o salário recebido ao aposentar-se fica abaixo da remuneração que antes era recebida.</li> <li>- O diferencial desta empresa é que além da contribuição mensal do seu empregado a mesma entra com outra parte do valor, aumentando o montante a ser recebido quando o colaborador estiver apto a desfrutar deste benefício.</li> </ul>
Benefícios educacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estes benefícios são para seus colaboradores e dependentes como auxílio creche, ensino fundamental e médio, assistência pré-escolar, além de complementação escolar para cursos, etc.</li> </ul>
Plano de assistência à saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contempla várias áreas médicas como ambulatorial, hospitalar, odontológica, psicológica, dentre outras.</li> </ul>
PLR: Participação nos Lucros e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa reconhece os esforços dos colaboradores em trazer valia para a organização.</li> <li>- É uma forma de aumentar o comprometimento entre a empresa e colaborador.</li> <li>- O valor individual dependerá do cargo, categoria e nível de cada um e é totalmente independente do salário.</li> <li>- A negociação do valor a ser pago sempre é feita juntamente com o sindicato para que haja clareza e satisfação das duas partes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Souza e Barreto (2015, p. 12).

As tendências acima estabelecem na administração de empresas e organizações, a busca por uma gestão voltada às pessoas, que incluem qualidade de vida, segurança no trabalho, participação nas decisões de suas atividades e uma remuneração variável, obedecendo a critérios e respeito às características individuais de cada trabalhador.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta dissertação tem a finalidade de organizar as etapas desta pesquisa, desde o delineamento da pesquisa, a unidade de estudo, sujeitos do estudo, técnica para coleta de dados e tratamento de dados. A metodologia é parte importante do trabalho, pois estrutura as etapas da pesquisa, facilitando assim o entendimento da técnica utilizada pelo autor.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa se desenvolveu em uma abordagem qualitativa, utilizando a estratégia de estudo de caso, pois, segundo Triviños (1987, p. 125):

Esta metodologia considera o contexto do fenômeno social que se estuda, privilegia a prática e o propósito transformador do conhecimento que se adquire da realidade que procura desvendar. Através do método dialético é capaz de assinalar as causas e as consequências dos problemas, suas contradições, suas relações, suas qualidades, suas dimensões quantitativas, se existem, e realizar através da ação um processo de transformação da realidade que interessa.

Segundo Triviños (2001), a pesquisa qualitativa não pretende generalizar os resultados que alcança nos estudos.

Para Creswell (2010), a investigação qualitativa possui as seguintes características:

- a) ambiente natural: os pesquisadores realizam a coleta de dados no local onde os participantes vivenciam o problema pesquisado, a fim de observar como elas se comportam e agem dentro do contexto;
- b) o pesquisador como instrumento fundamental: os dados são coletados pessoalmente pelo pesquisador;
- c) múltiplas fontes de dados: os pesquisadores realizam mais de uma fonte de dado, como observação, entrevistas, documentos, entre outros, a fim de ter mais de um material para embasar seu trabalho. Depois examinam os dados, extraem o que é importante e organizam em categorias ou temas;
- d) análise de dados indutiva: os pesquisadores criam seus próprios padrões, categorias e temas;

- e) significados dos participantes: o pesquisador mantém um foco no significado que os participantes dão ao problema e não ao significado trazido pelo pesquisador;
- f) projeto emergente: o plano inicial para a pesquisa não pode ser prescrito, e que todas as fases do processo podem ser alteradas a partir de quando o pesquisador entrar em campo e coletar os dados. O importante é aprender sobre o problema com os participantes, mesmo que precise alterar as questões de pesquisa, dos participantes e os locais de pesquisa;
- g) lente teórica: o estudo pode ser organizado em torno da identificação do contexto social, político ou histórico do problema que está sendo estudado;
- h) interpretativo: os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem, não podendo desvincular-se de suas origens, história, contextos e entendimentos.

A preocupação central ao desenvolver um estudo de caso é a compreensão de um fenômeno singular. Isso significa que o objeto estudado é tratado como único. Segundo Ludke e André (1986, p. 17):

O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. O caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos e situações. Quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso.

Mesmo que alguns aspectos possam ser verificados em outros casos, cada caso deve ser visto como único, pois nenhum outro será igual em suas especificidades.

Como se dá a retenção de instrutores de formação inicial na Instituição de Educação Profissional em análise? Quais são as estratégias de melhoria que se fazem necessárias?

O presente estudo de caso versa sobre a rotatividade e retenção de instrutores de formação inicial de uma Instituição de Educação Profissional, com análise sobre os anos de 2013 e 2014. Para tanto, foram analisados o Mapa Estratégico, o objetivo do BSC (relatórios de tratamento dos índices de *Turnover*), os benefícios, os subsídios e os programas de capacitação dessa Instituição.

Foram realizadas entrevistas com instrutores e gestores da Instituição, sendo que foi uma amostragem realizada com a gestora que faz parte da equipe que o pesquisador atua. Procurou-se levantar dados relevantes para a atuação do pesquisador como gestor, mas que poderá também servir para que a gestão de pessoal possa tomar conhecimento e iniciar estudos para a criação de novos programas.

O índice de rotatividade é acompanhado trimestralmente, dentre os cargos dos funcionários. Aqueles que apresentam uma maior rotatividade deverão ser acompanhados em relação ao mercado de trabalho.

Trabalhar na formação de novos instrutores leva tempo e tem um custo para a instituição, o que deve ser medido e analisado. A retenção então se faz necessária, pois ter profissionais capacitados eleva a condição de qualidade na prestação de serviços pela instituição.

### **3.2 A Unidade de Estudo**

A Instituição de Educação Profissional possui vários departamentos regionais, que levam seus programas, projetos e atividades a todo o território nacional, oferecendo atendimento adequado às diferentes necessidades locais. A Instituição em estudo atua em âmbito estadual, ofertando cursos gratuitos e pagos. Possui uma estrutura de Unidades Operacionais (escolas) para promover a educação profissional e tecnológica de excelência e impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões.

Além de Porto Alegre existem várias Unidades em todo o RS. Oferta atualmente cursos de formação inicial e continuada, cursos técnicos de nível médio e cursos superiores de tecnologia. Estudam na Instituição, no RS, uma média de 200.000 alunos nos turnos da manhã, tarde e noite. Possui, atualmente, em torno de 1.729 funcionários, entre instrutores e administrativos. Sua missão é: “Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira”. Quanto à sua Visão é: “Consolidar-se como líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor na inovação e da transferência de tecnologias para a indústria brasileira atuando com padrão internacional de excelência”.

O estudo de caso nessa Instituição se faz importante, pois em 2013 houve uma rotatividade no cargo de instrutores de formação inicial, que chamou a atenção do autor. Por esse motivo que começou seus estudos e esta pesquisa, isto é, para entender, analisar e sugerir estratégias para diminuir a rotatividade através da manutenção e engajamento dos instrutores.

### **3.3 Sujeitos do Estudo**

Participaram desta pesquisa 10 instrutores das seguintes áreas: gestão, metalmecânica, eletroeletrônica, joalheria, vestuário e alimentos, dos cursos de formação inicial e 4 gerentes que trabalham em gerências estratégicas da Instituição de Educação Profissional.

Os instrutores trabalham com jovens na faixa etária de 14 a 24 anos, o que requer muita dedicação para desenvolver as atividades com os adolescentes. Ter domínio de turma é fundamental para este trabalho, tornando as aulas dinâmicas e atrativas, intercalando aulas práticas e teóricas, mobilizando conhecimento, habilidades e atitudes no desenvolvimento de capacidades.

As atividades com os alunos são durante 4 horas diárias (mesma turma), ou seja, modelo vigente de unidocência. Além da sala de aula esses instrutores trabalham em oficinas, o que requer cuidado na operação de máquinas, podendo levar a acidentes, caso o aluno não perceba o risco que corre nesse processo, não usando os equipamentos de proteção individual (EPIs).

O instrutor de formação inicial trabalha 40 horas semanais, diretamente com os alunos, portanto, não tem horas para desenvolver o seu planejamento.

A formação dos instrutores para dar início a sua carreira pode ser apenas com o curso de Aprendizagem da Instituição (cursos mantidos pelas empresas com cota mínima de 5% dos funcionários que demandam capacitação), na sua área de atuação e mais dois anos de experiência na função. Muitas vezes, esse profissional possui bom conhecimento técnico, mas carece de um conhecimento sobre a prática de sala de aula. A didática de sala de aula se dá através de capacitações, de forma presencial ou EAD, através de programas que a instituição oferta, específicos para que o instrutor possa realizar suas atividades pedagógicas.

A escolha desses profissionais para realizar a pesquisa é por interesse profissional do pesquisador, visto que exerce a função de Gerente de Operações e,

portanto, na gestão desses profissionais. Sendo que esses instrutores no atual Plano de Cargos e Salários são aqueles que têm a menor remuneração e são os que poderiam, em maior quantidade, estar mais perto de retornarem para a indústria.

Nessa Instituição não existe a possibilidade dos instrutores realizarem horas extras, pois vigora o sistema de banco de horas para o funcionário instrutor, já nas empresas existe essa possibilidade, motivo pelo qual se pode ter um rendimento mensal superior, com a possibilidade de realizar horas extras.

O instrutor de formação inicial tem, através dos anos, aproveitado bastante o benefício chamado Programa de Desenvolvimento em Parceria (PDP) e conseqüentemente melhora a sua formação, que após poderá ser um motivo para retornar à indústria. Assim, o instrutor durante alguns anos se qualifica, tanto na parte didática, como na formação técnica e se torna um profissional valorizado no mercado.

Os instrutores tem formação diferenciada, sendo que alguns possuem curso superior e outros estão ainda em fase de conclusão.

Dos 4 gestores entrevistados 3 são estratégicos e um é operacional. Os gestores operacionais têm uma gestão direta sobre os instrutores de formação inicial.

Abaixo se apresenta o quadro de atuação dos instrutores e gestores por Unidade Operacional e áreas de formação.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

(continua)

Entrevistados	Motivo da escolha	Área de atuação	Município de atuação
ED1	Única instrutora da área de alimentos e bebidas com filha de 7 meses.	Alimentos e bebidas	Lajeado
ED2	Instrutor muito participativo nas atividades da Instituição.	Eletroeletrônica	Lajeado
ED3	Instrutor bastante critica em relação à instituição.	Administrativa	Lajeado
ED4	Instrutor bastante experiente e que possui um dos maiores salários da equipe.	Administrativa	Lajeado
ED5	Instrutor que sempre busca qualificar-se na sua área de atuação.	Administrativa	Guaporé e Serafina Correa
ED6	Única instrutora a atuar nesta área.	Moda íntima	Guaporé
ED7	Único instrutor que atua nesta área e está concluindo curso de graduação.	Joalheria	Guaporé
ED8	Único instrutor da instituição em Soledade.	Eletroeletrônica	Soledade

(conclusão)

Entrevistados	Motivo da escolha	Área de atuação	Município de atuação
ED9	Instrutor que conhece bem a instituição e que sempre traz boas sugestões.	Metalmecânica	Lajeado
ED10	Único instrutor da sua área em Guaporé.	Metalmecânica	Guaporé
EG1	Verificar junto a Gerente que atua estrategicamente na instituição, quais as estratégias e como está a retenção de instrutores de formação inicial.	Gestão de desenvolvimento de Pessoas	Porto Alegre
EG2	Verificar junto ao Gerente de Pessoal a sua visão sobre como reter instrutores de formação inicial na Instituição.	Administrativa	Porto Alegre
EG3	Verificar junto ao Gerente de Desenvolvimento Educacional os processos de capacitação e de retenção de instrutores de formação inicial na Instituição.	Educação	Porto Alegre
EG4	Verificar junto ao Gerente de operações como está a retenção de instrutores de formação inicial na Instituição.	Administrativa	Santa Rosa

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da Instituição de Educação Profissional.

Para a realização desta pesquisa se faz necessário esclarecer a definição de professor, docente e instrutor. Conforme o dicionário Michaelis, assim é definido:

- a) instrutor - que, ou aquele que dá instruções ou ensino (INSTRUTOR....., 2016);
- b) docente - que ensina, relativo a professores (DOCENTE....., 2016);
- c) professor - homem que professa ou ensina uma ciência, uma arte ou uma língua; mestre (PROFESSOR....., 2016).

Na instituição em análise, de característica de ensino técnico, o cargo estudado são de instrutores. A instituição possui professores, mas somente para disciplinas regulares, como por exemplo, matemática, física e química. Nesta pesquisa, usar-se-á então o termo “Instrutor”, facilitando assim o entendimento dos leitores.

### 3.4 Técnica para Coleta de Dados

As entrevistas podem ser semiestruturadas, que consiste em um conjunto básico de perguntas que aponta fundamentalmente para as questões que preocupam o investigador. Ela começa com um número determinado de questões, podendo originar outras, que se façam necessárias durante as entrevistas e que

também sejam esclarecedoras à investigação. “As entrevistas podem ser gravadas, a fim de que o entrevistado ouça o que disse, podendo acrescentar algo a mais ou modificar alguma colocação já feita. Além disso, facilita na hora de fazer a sua transcrição”, coloca Triviños (2001, p. 85).

Segundo Ludke e André (1986), é importante atentar para o caráter de interação que permeia a entrevista. A relação deve ser de interação entre entrevistador e entrevistado, com o propósito de criar uma atmosfera de estímulo e de aceitação mútua. Assim as informações fluirão de maneira notável e autêntica, pois “Uma entrevista bem feita pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima, assim como temas de natureza complexa e de escolhas nitidamente individuais”. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 34).

Como exigência de uma boa entrevista é necessário que haja um grande respeito pelo entrevistado, desde o local e o horário a ser marcado e que será cumprido, assim como o resguardo do sigilo e o anonimato do informante, além do respeito às informações, opiniões, impressões e de todo material coletado para a pesquisa.

O entrevistador deve saber ouvir seu entrevistado e estimulá-lo a falar sobre os assuntos abordados. No entanto, deve cuidar para não manipular as respostas e sim deixar o entrevistado à vontade para poder falar.

Além do que vai ser falado pelo entrevistado, o entrevistador também precisa observar toda a comunicação não verbal (gestos, expressões, entonações) cuja capacitação é muito importante para a compreensão e validação do que foi efetivamente dito. “É preciso analisar e interpretar esse discurso à luz da linguagem mais geral e depois confrontá-lo com outras informações da pesquisa e dados sobre o informante”, destacam Lüdke e André (1986, p. 36).

A entrevista pode ser realizada com a gravação da conversa e acompanhada também pela escrita. O entrevistador deve conseguir, ao mesmo tempo, manter um clima de atenção e interesse pela fala do entrevistado, enquanto arranja uma maneira de ir anotando o que é importante.

Neste estudo de caso foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, ou seja, foram elaboradas algumas perguntas norteadoras do trabalho e, quando necessário, algumas outras foram incluídas para esclarecer as respostas dos entrevistados.

As mesmas foram gravadas para facilitar a coleta de informações e, posteriormente, serem transcritas, a fim de ter um material bem completo para análise de dados.

As entrevistas duraram, em média, 30 minutos e foram realizadas com hora marcada, no ambiente de trabalho para facilitar o acesso aos entrevistados.

Também foram analisados nesta pesquisa documentos fornecidos pela gestão de pessoal da Instituição de Educação Profissional para verificar o acompanhamento da rotatividade de instrutores de formação inicial, bem como os programas e subsídios apresentados pela empresa no intuito de reter os instrutores de formação inicial.

### **3.5 Tratamento dos Dados**

De acordo com Bardin (2009), a Análise de Conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

A pré-análise objetiva a sistematização para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise. Essa etapa inclui a escolha dos documentos a serem submetidos à análise e à formulação de hipóteses para a elaboração de indicadores para a interpretação final.

Na exploração do material é realizada a codificação, o desconto e a numeração das unidades de registro. E no tratamento dos resultados, inferências e interpretações, realiza-se a síntese e seleção dos resultados, as inferências e as interpretações.

Assim, após as entrevistas foi feita a análise das mesmas, suas transcrições e análise do conteúdo, buscando responder aos objetivos deste trabalho.

Essa análise se deu com as categorias que foram criadas a partir das perguntas realizadas durante a entrevista. Cada pergunta originou uma categoria. Em cada categoria foi realizada a análise das respostas dos entrevistados com o conteúdo trazido no referencial teórico do trabalho.

Foram analisados relatórios da Gestão de Pessoas, que identificam o *turnover* em relação aos instrutores de formação inicial.

Quadro 5 - Alinhamento da pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos	Referencial Teórico	Roteiro de Entrevista		Análise Documental
			Docentes	Gestores	
Analisar o processo de retenção de docentes de formação inicial em uma Instituição de Educação Profissional sinalizando estratégias de manutenção e engajamento.	Identificar que impulsiona a saída dos docentes da instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retenção de Docentes de Formação Inicial</li> <li>Rotatividade de pessoal (Turnover)</li> </ul>	O que faria você pedir demissão?	Em sua opinião, o que leva os docentes a pedirem demissão?	Análise do Índice de Turnover (admissões e demissões no período)
	Identificar fatores que contribuem para os docentes permanecerem na Instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima organizacional</li> <li>Vínculo organizacional e docente</li> </ul>	O que motiva você a permanecer como docente na Instituição? Você sente que o seu esforço é percebido? Você tem orgulho de trabalhar nesta instituição?	Na sua opinião, o que motiva os docentes a permanecerem na instituição? Vc percebe o esforço dos docentes? E o que faz nestes casos?	Benefícios e programas da instituição de ensino
	Consultar o Mapa Estratégico da Instituição, no objetivo "Atrair e reter pessoas e desenvolver competências", a fim de verificar o índice de Turnover;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão Estratégica de Pessoas</li> </ul>	Você está capacitado para desenvolver suas atividades, no que tange o desenvolvimento tecnológico e da prática pedagógica?	Os docentes estão capacitados no que tange a prática pedagógica e comportamental? Como capacitar mais efetivamente os docentes de FIC? Qual o tratamento dado ao índice de turnover? O que é feito? O que ainda precisa ser melhorado?	Mapa Estratégico Relatório de tratamento dos índices do BSC Objetivos do BSC
	Verificar as estratégias já adotadas na Instituição para melhorar a retenção e discutir sua efetividade para os desafios a partir de 2016;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão Estratégica de Pessoas</li> <li>Vínculo organizacional e docente</li> </ul>	Vc estava na instituição em 2013? Como vc avalia as ações de retenção de docentes daquela época? O que deu certo? O que deveria ter sido feito diferente? Quais os impactos? Você reconhece algum esforço da instituição para manter os docentes de formação inicial e continuada? Dê exemplos	Houve reocupação em 2013 com a não retenção de docentes FIC? H, que alternativas vc aponta para reter os docentes de FIC?	Benefícios e programas da instituição de ensino
	Identificar e propor estratégias de retenção e engajamento de docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão Estratégica de Pessoas</li> <li>Vínculo organizacional e docente</li> <li>Tendências nos processos de reter pessoas</li> </ul>	Quais estratégias a instituição deveria ter para reter docentes e o que faria vc estar mais engajado no desenvolvimento de suas atividades como docente? O que dificulta o seu trabalho como docente no cotidiano da organização?	Quais estratégias a instituição deveria ter para reter docentes de FIC e engajá-lo no desenvolvimento de suas atividades como docente? Quais as ações da Gestão Estratégica de Pessoas para reter docentes de formação inicial e continuada?	Benefícios e programas da instituição de ensino

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos dados e análise dos resultados pretende verificar e analisar os percentuais e motivos pelos quais os instrutores são demitidos ou pedem demissão, ou seja, analisar os resultados da rotatividade nos anos de 2013 e 2014 em uma instituição de educação profissional.

### 4.1 Análise Documental dos Relatórios Fornecidos pela Instituição de Educação Profissional sobre Rotatividade de Instrutores (*Turnover*)

Os dados relativos à rotatividade de instrutores de formação inicial dos anos de 2013 e 2014, fornecidos pela Instituição de Educação Profissional, aparecem nas tabelas a seguir, sendo que se entende por instrutores de formação inicial, os instrutores de nível básico (I, II e III).

#### 4.1.1 Apresentação dos dados de 2013

Tabela 1 - Apresentação dos dados de rotatividade de 2013

2013			Ano 2013							
Descrição dos cargos	Efetivo médio	Demitidos	ADMITIDOS				% Rotatividade de pessoal			
			Substituição Temporária	Aumento de quadro	Substituição	Total	Substituição temporária	Aumento de quadro	Substituição	Total
Instr. de Educ Prof. Básica I	318	37	0	56	33	89	0,00%	8,81%	11,01%	19,81%
Instr. de Educ Prof. Básica II	76	12	1	5	2	8	0,66%	3,29%	9,21%	13,16%
Instr. de Educ Prof. Básica III	16	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Instr. E. P. N. Básica	7	1	0	0	0	0	0,00%	0,00%	7,14%	7,14%
<b>Total Instrutor Básica</b>	<b>417</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>61</b>	<b>35</b>	<b>97</b>	<b>0,12%</b>	<b>7,31%</b>	<b>10,19%</b>	<b>17,63%</b>

Fonte: Instituição de Educação Profissional.

Em relação ao indicador de *turnover* no ano de 2013, a meta estabelecida foi de 14%, tendo-se registrado um total de 17,63%. Ao todo ocorreram 97 admissões, sendo 35 por substituição, 1 por substituição temporária e 61 vagas novas (o que representou 7,31% de crescimento no quadro). Em relação a demissões, ocorreram no período 50 processos.

A movimentação total realizada no período, 10,19% referiu-se às situações de substituição e 7,31% por aumento de quadro. Ou seja, a maior parte da movimentação ocorreu por decisão estratégica para atendimento do negócio.

Apesar da meta não ter sido plenamente atingida, está de acordo com o comportamento de mercado, o qual vem registrando nos últimos anos, crescimento na rotatividade das empresas, permanecendo com essa tendência para 2014.

Tabela 2 - Justificativas de demissões em 2013

JUSTIFICATIVA	INSTR.DE EDUC.PROF. BÁSICA I	INSTR.DE EDUC.PROF. BÁSICA II	INSTR.DE EDUC.PROF. BÁSICA III	INSTRUTOR E.P.N. BASICO	TOTAL INSTRUTOR BÁSICO
Baixo desempenho/Desmotivação	20	7	0	2	29
Outro emprego/Proposta melhor	11	1	0	0	12
Relacionamento	7	3	0	1	11
Não cumprimento das políticas	7	3	0	0	10
Insatisfação salarial	4	1	0	0	5
Falta de perspectiva de crescimento Profissional	3	1	0	0	4
Insubordinação	3	1	0	0	4
Mudança de localidade	1	1	0	0	2
Aposentadoria	0	2	0	0	2
Indisponibilidade de horário	1	0	0	0	1
Comportamento	1	0	0	0	1
Insatisfação com o ambiente de trabalho	0	1	0	0	1
Motivos particulares	1	0	0	0	1
Reestruturação da área/ equipe	0	1	0	0	1
Término contrato	1	0	0	0	1
Baixa/ redução demanda de serviço/ atividades	0	0	0	0	0
Extinção do Cargo/Projeto/Área/ vaga	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>85</b>

Fonte: Instituição de Educação Profissional.

A tabela acima demonstra que dos 50 instrutores de formação inicial que foram demitidos em 2013, houve 29 motivos de baixo desempenho/desmotivação, 12 por outro emprego/proposta melhor, 11 por relacionamento, 10 por não cumprimento das políticas, 5 por insatisfação salarial, 4 por falta de perspectiva de crescimento profissional, 4 insubordinação, 2 por mudança de localidade, 2 por aposentadoria, 1 por indisponibilidade de horário, 1 por comportamento, 1 por insatisfação com o ambiente de trabalho, 1 por motivos particulares, 1 por reestruturação da área/equipe e 1 por término do contrato. Importante salientar

que há um número maior de motivos do que demissões, pois há essa condição de identificar mais de um motivo por demissão. Esses motivos são sinalizados pelo gestor, ao sistema, quando o funcionário é demitido ou quando ele pede sua demissão.

Os motivos que mais chamaram a atenção no ano de 2013 foram baixo desempenho/desmotivação e outro emprego/proposta melhor. O ano de 2013 foi marcado pela procura de mão de obra qualificada, visto que a indústria estava em expansão. A questão salarial proporcionava uma vantagem para o instrutor que saía da Instituição de Educação Profissional e retornava para a indústria. A instituição começou a estudar uma forma de reter os instrutores em relação ao Plano de Cargos e Salários.

Nesse ano também foi realizada uma pesquisa de clima para verificar problemas como relacionamento, que apontou com 11 motivos. Outro motivo que chamou atenção foi por não cumprimento das políticas (10). A empresa, nesse caso, investiu em capacitações para o desenvolvimento das atividades.

Outro motivo que sempre chama a atenção é a insatisfação salarial, que nesse caso apareceu 5 vezes e como descrito anteriormente, começou a ser tratado no Plano de Cargos e Salários.

A falta de perspectiva de crescimento profissional teve 4 motivos e também chama a atenção, pois a instituição não tem um plano de carreira para seus funcionários, levando a sua não retenção por falta de oportunidades.

A insubordinação apareceu em 4 motivos, devido a não adaptação do funcionário ao desempenho de suas funções.

Conseqüentemente, de acordo com os relatórios, são apresentados os principais motivos que levaram os profissionais a pedirem demissão no ano de 2013.

## 4.1.2 Apresentação dos Dados de 2014

Tabela 3 - Rotatividade de instrutores em 2014

SENAI		Ano 2014								
2014		ADMITIDOS					% Rotatividade de pessoal			
Descrição dos cargos	Efetivo médio	Demitidos	Substituição Temporária	Aumento de quadro	Substituição	Total	Substituição temporária	Aumento de quadro	Substituição	Total
Instr. de Educ Prof. Básica I	384	36	1	79	33	113	0,13%	10,29%	8,98%	19,40%
Instr. de Educ Prof. Básica II	91	7	1	19	4	24	0,55%	10,44%	6,04%	17,03%
Instr. de Educ Prof. Básica III	9	1	0	0	0	0	0,00%	0,00%	5,56%	5,56%
Instr. E. P. N. Básica	4	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total Instrutor Básica</b>	<b>488</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>98</b>	<b>37</b>	<b>137</b>	<b>0,20%</b>	<b>10,04%</b>	<b>8,30%</b>	<b>18,55%</b>

Fonte: Instituição de Educação Profissional.

Em relação ao indicador de *turnover*, a meta estabelecida foi de 14%, tendo-se registrado um total de 18,55%.

Ao todo ocorreram 137 admissões, sendo 37 por substituição, 2 por substituição temporária e 98 vagas novas (o que representou 10,04% de crescimento no quadro, se comparado a Dez/2013 quando havia 417 instrutores de formação inicial). Em relação a demissões, ocorreram, no período 44 processos, estando abaixo do ano anterior, quando se registrou 50 processos demissionais.

Da movimentação total realizada no período, 8,3% referiram-se a situações de substituição e 10,04% por aumento de quadro, ou seja, a maior parte da movimentação ocorreu por decisão estratégica, para atendimento do negócio.

Apesar da meta não ter sido plenamente atingida, está de acordo com o comportamento de mercado, o qual vem registrando nos últimos anos, crescimento na rotatividade das empresas, permanecendo com essa tendência para 2015. Destaca-se que o resultado de 2014 (18,55%) que apresentou um pequeno aumento em relação ao ano anterior, que foi de 17,63%, tendo-se identificado, nesse caso, um aumento de 0,92% nos percentuais registrados. Cabe salientar também que, se comparado a outra Instituição de Educação Profissional A, também apresentou resultado mais positivo, uma vez que o mesmo registrou 25% de rotatividade, no caso se for comparado a Instituição de Educação Profissional B que registrou a média próxima a 35%, em 2014.

Tabela 4 - Justificativas de demissões em 2014

JUSTIFICATIVA	INSTR.DE EDUC.PROF. BÁSICA I	INSTR.DE EDUC.PROF. BÁSICA II	INSTR.DE EDUC.PROF. BÁSICA III	INSTRUTOR E.P.N .BASICO	TOTAL INSTRUTOR BASICO
Outro emprego/proposta melhor	13	3	1	0	17
Baixo desempenho/desmotivação	10	2	0	0	12
Não cumprimento das políticas	7	1	0	0	8
Relacionamento	6	0	0	0	6
Insubordinação	3	0	0	0	3
Falta de perspectiva de crescimento profissional	2	1	0	0	3
Insatisfação salarial	2	0	1	0	3
Comportamento	2	0	0	0	2
Indisponibilidade de horário	2	0	0	0	2
Insatisfação com o ambiente de trabalho	2	0	0	0	2
Morte	2	0	0	0	2
Mudança de localidade	1	0	0	0	1
Dificuldade de cumprimento de metas, tarefas, calendário	1	0	0	0	1
Término contrato	0	1	0	0	1
Baixa/ redução demanda de serviço/atividades	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>63</b>

Fonte: Instituição de Educação Profissional.

Nota: Observação: há demitidos que tiveram mais de uma justificativa de demissão.

A tabela acima demonstra que dos 44 instrutores de formação inicial que foram demitidos em 2014, ocorreram 17 motivos por outro emprego/proposta melhor e 12 motivos de baixo desempenho/desmotivação, sendo que 8 foram por não cumprimento das políticas, 6 por relacionamento, 3 por insubordinação, 3 por falta de perspectiva de crescimento profissional, 3 por insatisfação salarial, 2 por comportamento, 2 por Indisponibilidade de horário, 2 por insatisfação com o ambiente de trabalho, 2 por morte, 1 por mudança de localidade, 1 por dificuldade de cumprimento de metas, tarefas, calendário e 1 por término contrato.

Importante salientar que há um número maior de motivos do que demissões, pois há essa condição de identificar mais de um motivo por demissão. Esses motivos são sinalizados pelo gestor quando o funcionário é demitido ou quando ele pede sua demissão.

Os motivos que mais chamaram a atenção no ano de 2014 foram outro emprego/proposta melhor, com 17 motivos, e, baixo desempenho/desmotivação, com 12 motivos.

O ano de 2014 também foi marcado pela procura de mão de obra qualificada, visto que a indústria ainda estava em expansão. A questão salarial proporcionava

uma vantagem para o instrutor que saía da Instituição de Educação Profissional e retornava para a indústria. A instituição proporcionou aos instrutores de formação Inicial um aumento de 25% (Instrutor de Educação Profissional Básica I), equiparando aos instrutores que estavam há mais tempo na função, proporcionando assim a retenção desses profissionais.

Outro motivo que chamou atenção foi pelo não cumprimento das políticas (8). A empresa, nesse caso, continuou investindo em capacitações para o desenvolvimento das atividades.

Outro motivo que chama a atenção é o relacionamento, com 6 motivos, que após a pesquisa de clima, continuou aparecendo, mesmo com Planos de Ação estabelecidos para o tratamento desses casos.

A insubordinação apareceu em motivos, devido a não adaptação do funcionário ao desempenho de suas funções.

A falta de perspectiva de crescimento profissional teve 3 motivos e também chama a atenção, pois a instituição não tem um plano de carreira para seus funcionários, levando a sua não retenção por falta de oportunidades.

A insatisfação salarial, que nesse caso apareceu 3 vezes e como descrito anteriormente começou a ser tratado no Plano de Cargos e Salários. Porém ao equiparar o salário com os instrutores que estão há mais tempo na Instituição, causou nesses uma insatisfação que não foi tratada.

Desse modo são apresentados os principais motivos que levaram os profissionais a pedirem demissão no ano de 2014.

#### 4.1.3 Análise dos Dados Apresentados sobre os Anos de 2013 e 2014

A análise dos dados apresentados sobre os anos de 2013 e 2014 em uma instituição de educação profissional, sobre os números e motivos da rotatividade de instrutores (*turnover*) demonstra que há um acompanhamento da empresa sobre estes dados, mas também identifica os principais motivos pelas demissões que ainda não estão sendo tratados, embora o contexto econômico atualmente tenha mudado. O baixo desempenho e desmotivação, observado em 2013, passou para outro emprego ou proposta melhor, identificando em 2014, um mercado propício para a troca de emprego, elevando assim a rotatividade na instituição de educação profissional.

#### 4.1.3.1 Aumento de Quadro de Instrutores de Formação Inicial

No ano de 2013 a instituição de educação profissional possuía um total de 417 instrutores de formação inicial e, em 2014, o número de profissionais chegou a 488, isso significou um aumento de quadro de 17,03%. O aumento de quadro se deu em função de atendimento ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). Mesmo tendo um aumento de quadro de 2013 para 2014 houve uma significativa rotatividade.

#### 4.1.3.2 Motivos da Rotatividade

Em 2013 foram demitidos 50 instrutores e admitidos 97, gerando uma rotatividade de 17,63%, já em 2014 foram demitidos 44 e admitidos 137 instrutores gerando uma rotatividade de 18,55%. Abaixo os principais motivos da rotatividade:

Tabela 5 - Motivos de rotatividade em 2013 e 2014

Motivos de rotatividade	2013	2014
Outro emprego/Proposta melhor	12	17
Baixo desempenho/desmotivação	29	12
Não cumprimento das políticas	10	8
Relacionamento	11	6
Insubordinação	4	3
Falta de perspectiva de crescimento Profissional	4	3
Insatisfação salarial	5	3
Comportamento	1	2
Indisponibilidade de horário	1	2
Insatisfação com o ambiente de trabalho	1	2
Morte	0	2
Motivos particulares	1	0
Reestruturação da área/equipe	1	0
Aposentadoria	2	0
Mudança de localidade	2	1
Dificuldade de cumprimento de metas, tarefas, calendário.	0	1
Término de contrato	1	1
Total	85	63

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Instituição de Educação Profissional.

## 4.2 Políticas de Retenção Adotadas pela Instituição de Educação Profissional

A Instituição tem adotado programas de capacitação, benefícios e subsídios com o intuito de reter as pessoas, que são apresentados a seguir:

Quadro 6 - Benefícios e Subsídios da Instituição de Educação Profissional

Benefícios e subsídios	Descrição
Assistência médica	Plano que assiste todos os funcionários e dependentes (com participação integral a partir de 3 dependentes)
Assistência odontológica	Pagamento subsidiado pela Instituição.
Auxílio creche	Pagamento de creche para funcionários até 2 anos
Transporte especial	Pessoas com deficiência
Seguro de vida em grupo	Seguro para os funcionários em caso de acidente no desenvolvimento das atividades funcionais.
Previdência privada	Previdência complementar, sendo que funcionário não tem limite de contribuição (em torno de 10% do salário) e a empresa deposita 10% do salário do empregado.
Auxílio alimentação	Vale alimentação no valor de 17,00
PDP- Programa de Desenvolvimento em Parceria	Subsidia em até 50% cursos de idiomas, técnicos, graduação e especializações.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Instituição de Educação Profissional.

Quadro 7 - Capacitações para os instrutores de formação inicial

Programa Fundamentação Pedagógica	A Fundamentação Pedagógica é a mais completa capacitação instrutor, pois trata desde as técnicas de didática, bem como, a capacitação sobre o preenchimento dos instrumentos de registros e avaliação por competências.
Programa Planejamento Integrado da Metodologia por Competências	Este programa trata exclusivamente dos instrumentos de registro da metodologia por competências, ou seja, analisa e orienta a aplicação destes instrumentos pelos instrutores nas Unidades operacionais de todas as Instituições de Educação Profissional.
Programa Trainee Instrutor	Programa que visa a capacitação de novos instrutores, que tenham até dois anos de formação em sua área de atuação. Os instrutores são capacitados dentro da metodologia por competências e depois ingressam nas suas Unidades Operacionais como instrutores assistentes até assumirem suas turmas em definitivo.
Programa para orientadores/coordenadores e supervisores de educação profissional	Este programa visa o acompanhamento da ação instrutor, onde as orientadoras, os coordenadores e supervisores precisam estar atualizados para realizar as orientações e acompanhamentos dos instrutores em sua prática pedagógica.
NR10, NR12	Normas regulamentadoras para exercício da docência.
Introdução à Docência - EAD	Possibilita a apropriação dos fundamentos políticos e institucionais a fim de situar a prática do instrutor na educação profissional e tecnológica.
Fundamentação da Prática Docente - EAD	Subsidia a compreensão dos Fundamentos da Prática do Instrutor, conforme Metodologia de Educação Profissional.
Tecnologias da Informação e da Comunicação Aplicadas à Educação Profissional – TICs - EAD	Propicia a utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação como ferramenta no processo de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Instituição de Educação Profissional.

Os programas de capacitação possuem a finalidade de desenvolver as competências dos instrutores de formação inicial para que o processo de ensino e aprendizagem tenha a qualidade necessária. É importante para os instrutores estarem preparados para desempenhar suas funções, vinculando à sua preparação a continuidade de seu trabalho, ou seja, à retenção de instrutores poderá estar relacionada ao seu engajamento nas atividades da Instituição de Educação Profissional.

O Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento (PACD) é uma das estratégias utilizadas pela instituição para desenvolver os funcionários, buscando relacionar o que é importante e alinhar entre o que é necessário para o desempenho da docência, bem como para o desenvolvimento das pessoas no que tange aos relacionamentos no trabalho.

A criação de uma gerência, a nível estadual, em 2015 para tratar especificamente das estratégias referente aos funcionários, valoriza as pessoas e procura apontar os caminhos para melhorar as relações de trabalho, bem como buscar reter instrutores de formação inicial.

### **4.3 Entrevistas com os Instrutores de Formação Inicial**

As entrevistas com instrutores de formação inicial são muito importante nesta pesquisa, pois os instrutores são os principais sujeitos deste trabalho. A entrevista foi feita, tendo como base um questionário, onde os instrutores responderam de forma oral, sendo esta gravada. Após a entrevista foram feitas as devidas transcrições e posteriormente analisadas dentro de cada categoria. Assim, as categorias trazem os principais sentimentos de cada instrutor sobre a retenção de instrutores de formação inicial.

#### **4.3.1 Categoria 1 - Pedido de Demissão**

A demissão é uma forma de desligamento. Segundo o CAGED o desligamento de funcionários é definido da seguinte maneira: “Por desligamento entende-se toda saída de trabalhador, cuja relação de emprego com o estabelecimento cessou durante o mês por qualquer motivo (demissão,

aposentadoria ou morte), seja por iniciativa do empregador ou do empregado”. (CAGED, 2016).

Pode-se verificar que a possibilidade de outro emprego é o maior motivo de pedido de demissão da instituição, conforme depoimentos: “*Se surgisse uma oportunidade muito boa de emprego em outra instituição*” (ED7) e “*Se eu tivesse uma proposta muito boa para trabalhar em outra empresa*” (ED8).

Junto à possibilidade de outro emprego aparece a troca da função: “*Eu pediria demissão na troca de outra função, outra empresa*” (ED9).

Um dos entrevistados esclarece que trocaria de emprego, mas com algumas condições: “*Uma vaga de emprego onde me dessem mais benefícios, mais qualidade de vida e um salário melhor*” (ED3).

Logo em seguida aparecem as questões sobre a não valorização do trabalho e problemas no ambiente de trabalho: “*A não valorização do trabalho*” (ED1), “*No momento em que eu não me sentisse mais feliz no meu ambiente de trabalho e a não valorização do trabalho*” (ED2). “*O ambiente de trabalho, mais do que a questão salarial.*”(ED4). “*Somente se o ambiente de trabalho seja em relação à gestão, colegas, ou mesmo o meu trabalho, se eu não conseguir atingir um trabalho adequado, me faria me sentir mal, sentir que eu não estou adequado para o trabalho*” (ED10).

Nas falas aqui relatadas é possível relacionar com as ideias de Cervo (2012) quando fala sobre o clima organizacional, pois é esse que revela como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho. Isso vai impactar na sua satisfação ou não no ambiente dessa Instituição.

Fidelis e Banov (2007) escrevem que a rotatividade é influenciada por variáveis internas e externas. O que se pode verificar nas falas a seguir:

A não satisfação com o seu trabalho e seu rendimento é uma variável interna, pois está relacionada diretamente com o trabalho na Instituição: “*Só se eu não estivesse satisfeita com o que eu faço*” (ED5).

Apenas um entrevistado pediria demissão por motivos pessoais como a família, o qual seria uma variável externa, pois independe de como está o trabalho na Instituição. Esse fator “família” não tem ligação direta com a Instituição, mas poderá gerar o pedido de demissão dessa pessoa: “*Talvez fosse porque eu não sou da cidade, eu sou de Erechim e me desloco todo o final de semana, então o que poderia me levar a pedir demissão seria em relação à família*” (ED6).

É possível perceber nessa categoria que os instrutores têm poucas razões para deixar a Instituição. De acordo com as variáveis de Fidelis e Banov (2007), os fatores internos são: a não valorização do trabalho pela instituição e a insatisfação própria com os seu trabalho e os externos são: outra oportunidade de emprego com mais benefícios, troca de função e a distância da família.

#### 4.3.2 Categoria 2 - Permanência como Instrutor na Instituição

Assim como podem variar os motivos pelos quais os funcionários pedem demissão, também podem variar os motivos pelos quais as pessoas querem permanecer na empresa onde estão.

Os entrevistados relataram vários motivos para permanecer nessa instituição. O mais citado foi o prazer em ver o crescimento e a transformação do aluno, retratando o prazer em ser instrutor. Como trazem Zonta e Ferreira (2016), todo trabalho envolve algum envolvimento afetivo, e esse, se tratando da relação professor/aluno, não é diferente. O prazer em ser instrutor está diretamente ligado à relação afetiva com os alunos, como comprovam as falas a seguir: *“Gosto de ser instrutor e tenho satisfação em estar em sala de aula e lá no final você consegue ter uma visão do teu aluno e como você conclui com ele, como ele entrou e como ele está saindo”* (ED5). *“O meu trabalho é muito gratificante porque a gente dá o norte aos alunos, dá o caminho, vê o aluno que passou por mim, hoje tá dirigindo um carro, tá no seu trabalho (ED10). “É o trabalho de transformação que eu faço com os adolescentes, eu gosto de dar aula, eu gosto do conteúdo”* (ED3). *“Primeiramente é gostar da missão, a missão de educar, de ajudar a dar um horizonte para um jovem”.* *“Isso aí para quem é instrutor não tem um preço diretamente que pague. Acho que esse prazer em tu acompanhar uma formatura, tu encontrar os alunos fora, eu acho que isso é o que motiva o instrutor”* (ED4).

Luz (2003) traz algumas variáveis sobre o Clima Organizacional. Uma das variáveis é o reconhecimento, que representa o quanto a instituição adota mecanismos de valorização e reconhecimento dos seus funcionários. Nessa mesma linha, os entrevistados sentem que é importante o reconhecimento tanto da Instituição como dos alunos. *“É na hora da formatura que o aluno vem te dizer um muito obrigado por tudo que tu ensinaste, então tu te sente realizada no teu*

trabalho” (ED1). *“É o reconhecimento dos alunos e da instituição. Eu evoluí muito desde que cheguei aqui”* (ED6).

Também aparece é “vestir a camisa da instituição”, ou seja, os funcionários que sentem orgulho e se dedicam a ela para além das suas funções, mostrando que estão engajados com a missão da instituição. Segundo Pádua e Honório (2013), o vínculo organizacional compreende o grau de ligação do empregado com a organização. Eles destacam o sentimento de pertença, a cooperação e solidariedade nas atividades da empresa. Isso faz com que o funcionário queira se manter na instituição. *“Eu acho que a gente tem que vestir essa camisa como sempre foi vestida, né? Então muitas vezes não adianta simplesmente chegar no horário e sair no horário de saída, tu tem que muitas vezes te doar em outras oportunidades quando a escola precisa de ti”* (ED2). *“É o orgulho que eu tenho pela instituição, desde jovem, é começar minha carreira profissional como estudante”* (ED9).

O salário ainda é um dos principais motivos pelos quais as pessoas permanecem ou trocam de emprego. Ao receberem menos do que precisam, acabam buscando outras oportunidades. A questão financeira também influencia na permanência na empresa. *“Olhando também a questão financeira de que o salário ser maior do que outras funções compatíveis à minha na região ainda, também é um bom salário”* (ED9).

A empresa dá condições de realizar o trabalho com prazer, proporcionando boas condições de trabalho, bom ambiente entre os colegas e cursos de qualificação. *“As condições que a instituição me dá e o retorno que eu tenho no ambiente de trabalho com os colegas que é muito bom”* (ED7). *“A estabilidade que a instituição me proporciona, grandes possibilidades de crescimento e cursos de qualificação”* (ED8). *“A instituição nos dá a possibilidade de tu poder encaminhar este jovem, este aluno que passa pelo instrutor e depois ter sua vida seguindo de forma adequada”* (ED10).

Em relação à isso, ainda em Luz (2003), encontra-se a variável da estabilidade no emprego, que se relaciona à segurança que o funcionário tem em relação à Instituição. Monteiro (2010) também traz que um dos elementos de cultura que são básicos para o desenvolvimento do empregado é os funcionários devem ter estabilidade no emprego, tanto quanto possível. E o que se vê aqui nesses entrevistados é que eles se sentem seguros nessa Instituição.

#### 4.3.3 Categoria 3 - Reconhecimento

Os entrevistados relataram, na sua maioria, que sentem que seu trabalho e seu esforço são reconhecidos. E aqui se volta para as variáveis de Luz (2003): Reconhecimento e Possibilidade de Progresso Profissional.

Os funcionários percebem o reconhecimento da Instituição através das avaliações que são realizadas com os alunos e pela coordenação da Instituição. Além disso, o reconhecimento é percebido pelas possibilidades de progredir profissionalmente, ou seja, o funcionário só progride numa empresa se ela reconhece a qualidade do seu trabalho e do seu empenho. Então, se há a progressão de pessoas da empresa é porque ela está observando os seus funcionários. *“Eu percebo que a instituição vê o trabalho e o esforço que eu faço para realizar esse trabalho”* (ED1). *“Com certeza é percebido”*(ED2). *“Esse reconhecimento eu acho que é fundamental”* (ED4). *“A gente sente que tem uma relação que dá para perceber o esforço”* (ED5). *“É um trabalho reconhecido tanto pela instituição como pelos alunos”* (ED6). *“Acredito que o esforço que a gente faz é percebido, tanto é que a gente tem possibilidade de crescimento dentro da empresa”* (ED8). *“Sim, com certeza. Porque em vários momentos isto é avaliado, seja pelo feedback dos alunos com a instituição pelo FASC (Formulário de Avaliação e Satisfação do Cliente) ou em trabalho com a coordenação e a instituição percebe a dedicação do funcionário”* (ED10).

Nessa situação também se pode citar uma das variáveis de Luz (2003) que é a Supervisão: estilo gerencial, pois a mesma traz a questão da satisfação dos funcionários com seus gestores e supervisores, bem como o grau de feedback dado por eles.

No entanto, apenas dois entrevistados acreditam que a Instituição não percebe o esforço. *“Eu sinto que aqui na escola a gente não é muito bem, não sei se é percebido ou se é reconhecido. Eu acredito que não”* (ED3). *“Às vezes, nem sempre”* (ED7). Nesse caso, acredito que cabe à Instituição conversar com os funcionários e ver porque estão se sentindo assim. O que seria para eles um reconhecimento e porque não se sentem enxergados pela Instituição.

#### 4.3.4 Categoria 4 - Orgulho da Instituição

Voltando às variáveis de Luz (2003) é possível identificar relação com a variável de Imagem da Empresa, pois os funcionários mostram-se muito orgulhosos por estarem trabalhando nessa Instituição e um dos motivos é o que essa empresa representa no mercado de trabalho. É uma Instituição formadora de trabalhadores para a indústria, com grande renome.

Também se pode falar sobre o envolvimento e o comprometimento dos funcionários com a Instituição (LUZ, 2003), pois eles se sentem responsáveis pela imagem da empresa. Sendo assim, envolvem-se e se comprometem com os objetivos e os resultados que serão vistos fora da empresa.

Outro fator ressaltado por alguns entrevistados está alinhado com o que dizem Pádua e Honório (2013) quanto ao vínculo organizacional. Nessa Instituição muitos dos funcionários se sentem parte da empresa. Existe neles um sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, influenciando no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos.

Essas questões levantadas anteriormente podem ser esclarecidas com as falas dos entrevistados abaixo:

*“Sim, sim, tenho muito a agradecer a instituição porque eu cresci muito profissionalmente aqui dentro. E eu me sinto orgulhosa de fazer parte da instituição” (ED1).*

*“Com certeza, porque além de ser uma instituição de ensino, a gente trabalha com ensino profissional, mas também a gente trabalha formando cidadãos. As pessoas entram aqui, muitas vezes, com um tipo de perfil e, além de ensinar a parte técnica que é o meu caso, eu acho que a gente tem que deixar a pessoa um ser humano melhor para a sociedade também. Então isso também é uma grande motivação para a gente continuar a fazer o nosso trabalho de forma cada vez melhor. Enxergo a Instituição também como uma instituição que sempre valorizou a mão de obra e a mão de obra é o que o ser humano faz, então a gente tem que trabalhar muito com o ser humano”(ED2).*

*“Eu tenho. Eu tenho porque eu sei que a Instituição ministra uma qualidade de educação, uma educação com qualidade e eu tenho orgulho de fazer parte disso” (ED3).*

*“Ah, com certeza. Eu acho que esse orgulho é justamente de dizer que não é o FULANO, é o FULANO da INSTITUIÇÃO. “Ah, fala com o*

*professor da Instituição lá”. Eu acho que esse orgulho de dizer onde trabalha e não esconder esse fato, pelo contrário, carregar junto essa missão, dizer que a gente é da Instituição e é o que a gente passa para os alunos também, dizer para eles que sim, que eles estão na INSTITUIÇÃO que é uma escola reconhecida pela qualidade e que eles têm que dar valor, muitas vezes, ao sair com o seu uniforme caminhando na rua. Porque muitas vezes eles me perguntam “sor, o senhor não tira o jaleco?” e eu digo “não, eu venho com ele de casa, vou buscar meus filhos, vou ao mercado com ele, porque é a minha segunda pele, é parte do meu dia a dia, então eu não preciso sentir nada diferente de orgulho de fazer parte, de estar no dia a dia”. Mas eu me sinto muito bem dentro da INSTITUIÇÃO” (ED4).*

*“Sim, era um sonho de entrar na Instituição” (ED5).*

*“Tenho até porque é uma instituição bem conhecida, até mundialmente. Hoje quando tu diz que trabalha na INSTITUIÇÃO o pessoal já tem outra visão da tua atividade” (ED6).*

*“Sim, me sinto privilegiado. Gosto muito mesmo” (ED7).*

*“Eu tenho muito orgulho em trabalhar na Instituição justamente porque tudo que eu consegui conquistar até hoje na minha vida foi em função do curso que eu fiz lá no ano de 2005 e após a possibilidade de trabalhar na Instituição eu acredito que isso seja um orgulho muito grande para mim e minha família poder ter uma trajetória muito bonita dentro desta instituição.” (ED8)*

*“Tenho sim, mas eu sinto que isso está se perdendo ao longo do tempo, essa questão, de respeito, de cobrança e disciplina. A credibilidade que a Instituição tem no mercado penso que está se perdendo ao longo dos anos” (ED9).*

*“Sim, pois sou ex-aluno desde os 14 anos. É uma instituição que me deu um norte. O meu trabalho e a minha vida de forma legal, graças ao meu curso na INSTITUIÇÃO” (ED10).*

Nessa categoria é possível perceber o quanto esses instrutores se sentem parte da Instituição. Alguns são ex-alunos e seguiram sendo instrutores. Outros estão na Instituição há muito tempo e essa já faz parte das suas vidas. Os mais novos, parece que estão aprendendo a “amar” a Instituição, pois essa tem feito a diferença na sua vida profissional e pessoal.

#### 4.3.5 Categoria 5 - Capacitação Profissional

Luz (2003) traz a variável sobre treinamento/desenvolvimento/carreira: a qualificação é uma oportunidade de se atualizar e se desenvolver profissionalmente.

Entretanto, conforme Monteiro (2010), as informações sobre qualidade devem ser usadas para aperfeiçoar e não para julgar ou controlar as pessoas.

Nessa categoria todos os entrevistados se sentem capacitados para desenvolver suas atividades na Instituição. Alguns deles até falam sobre a importância de continuar estudando e buscando novas formações e conhecimentos. Inclusive relatam sobre as várias formações recebidas através da própria Instituição em que trabalham.

A Instituição oferece cursos de capacitação para os instrutores dentro da empresa. Um maior detalhamento dessas formações podem ser encontradas neste trabalho, no capítulo 2.6 sobre Políticas de retenção adotadas pela Instituição de Educação Profissional.

A Instituição também oferece como benefício/subsídio o Programa de Desenvolvimento em Parceria (PDP) aos funcionários. Nesse programa a empresa subsidia em até 50% dos cursos de idiomas, técnicos, graduações e pós-graduações que o funcionário for realizar na própria instituição ou em outro local de estudo. Ou seja, incentiva o funcionário a buscar formações que, em muitas vezes, a própria Instituição não tem como fornecer, mas que se fazem necessárias para a melhor capacitação das pessoas que ali trabalham.

Logo abaixo, encontram-se as falas dos entrevistados que relatam como se sentem em relação à sua capacitação individual.

*“Me sinto capacitada sim, mas a gente sempre sabe que sempre tem mais a aprender e mais a se capacitar, que o mercado muda constantemente, então eu acho que a gente sempre tem a aprender e a se capacitar” (ED1).*

*“Com certeza. A prática pedagógica eu consegui adquirir na Instituição depois das capacitações e treinamentos. A parte técnica eu já desenvolvi quando aluno, depois trabalhei na indústria também e lá eu aprimorei muito e hoje eu acho que eu trago um pouco da indústria para cá para poder colocar a instituição sempre na frente, porque a gente sabe que a indústria frequentemente consegue uma tecnologia nova de forma mais rápida do que a escola tem hoje. A questão comportamental a Instituição te ensina muita coisa, eu, por exemplo, antes de ser instrutor eu era uma*

*“pessoa muito envergonhada, eu tinha dificuldade de falar em público, em grupo eu sempre preferi ficar calado escutando o que as pessoas falavam. E eu acho que a prática pedagógica, estar na frente de uma turma e de uma sala de aula te incentiva sempre a melhorar essa performance ao seu comunicar. Acho que a tua comunicação evolui a cada dia” (ED2).*

*“Sim, eu me sinto capacitada na prática pedagógica eu fui qualificada aqui dentro da própria Instituição. Fiz dois cursos presenciais mais um EAD. Na parte comportamental também e tecnológica a gente tem um acompanhamento e conhecimento na área” (ED3).*

*“Eu tive sorte ao longo desse tempo de estar em uma instituição que me beneficiou e que eu também me beneficie dela, então eu tive chances de buscar qualificação, eu tive sorte que foi fundamental que foi a fundamentação pedagógica, a prática pedagógica. E isso tudo deu subsídio para eu entender e desenvolver melhor os conceitos da educação e também entender como aplicá-las. E também toda a capacitação que eu recebi, principalmente em questão de tecnologia, inovação ou aperfeiçoamento na minha área, eu acho que isso aí para mim, na minha visão, sou muito melhor depois de todas essas fases do que eu era lá no princípio da atuação como instrutor” (ED4).*

*“Sim, na área pedagógica e comportamental. Há dois anos eu me formei na licenciatura na área de Administração. Concluí agora 200 horas de curso de metodologia, fundamentação teórica e prática pedagógica dentro da própria Instituição, com dois dias de prática em Porto Alegre” (ED5).*

*“Eu acho que sim, mas acho que uma qualificação por ano é sempre bem vista até porque aprendizado nunca é demais. É muito importante que a gente venha se qualificando e não pare, até porque a gente tá trabalhando com educação” (ED6).*

*“Acho que sim. Tive treinamentos para isso e a gente tem desenvolvido junto com a coordenação. Sempre a gente está implementando alguma coisinha, tecnologias novas. Mas acho que estou capacitado, tô em dia com o que a Instituição almeja” (ED7).*

*“Eu acredito que estou capacitado para desenvolver as atividades que me são cabíveis em função de toda uma qualificação que vem acontecendo desde a minha trajetória como aluno e até hoje a Instituição me proporcionou então, fazer uma graduação, hoje eu sou Tecnólogo em Fabricação Mecânica, me proporcionou vários cursos de atualização profissional, me proporcionou também um curso de fundamentação pedagógica que me deu toda a orientação e a base para ser instrutor e trabalhar na área técnica e também para desenvolver a prática pedagógica da melhor forma possível” (ED8).*

Como foi descrito no início dessa categoria, a Instituição investe na capacitação dos seus instrutores. Todos os entrevistados aproveitam essas oportunidades e continuam buscando formações dentro das suas áreas de atuação, o que propicia um melhor desenvolvimento pessoal e profissional.

#### 4.3.6 Categoria 6 - Retenção de Instrutores em 2013

Dos 10 entrevistados nessa categoria, 09 estavam na Instituição em 2013, quando houve uma equiparação salarial de novos instrutores com o salário de instrutores mais antigos na Instituição. Apenas um entrevistado entrou no final de 2014, que não teve o que responder nessa questão.

Um entrevistado relatou que nessa época o mercado estava bastante aquecido e o PRONATEC estava em alta, por isso a Instituição precisou contratar mais instrutores de forma emergencial para atender a demanda de cursos. Ao mesmo tempo, instrutores mais antigos e com boa formação começaram a deixar a Instituição. Percebeu que *“caiu um pouco a qualificação do instrutor, dessa época para cá”*. (ED2) Outro entrevistado relatou que os instrutores dessa Instituição são profissionais de interesse da indústria. Por isso que, em 2013, muitos instrutores deixaram a Instituição, pois *“com o mercado aquecido, circunstâncias mais benéficas para o lado do funcionário, houve uma saída, uma fuga maior dessa mão de obra qualificada da Instituição. Acho que daí a Instituição também foi pontual em rever essa circunstância de necessidade de reter seus instrutores, principalmente, aqueles que iniciavam”* (ED4).

Essas percepções trazidas pelos instrutores estão alinhadas com o que diz Spector (apud FIDELIS; BANOVA, 2007) no sentido de que a rotatividade aumenta quando o mercado de trabalho está aquecido, ou seja, quando tem muita demanda de empregos e baixa taxa de desemprego. Nesse sentido, a Instituição estava perdendo funcionários antigos e bem qualificados para o mercado de trabalho e contratando novos funcionários em função do aumento da procura de capacitação de mão de obra para a indústria.

Em relação às ações de retenção de 2013, a maioria dos entrevistados achou que foi válida a equiparação salarial: *“eu acho que foi pontual aquele momento ter feito esse remanejamento de cargos e salários”* (ED4). *“Em função do plano de cargos e salários, o salário de todos os instrutores ficaram mais nivelados que*

*proporcionou a retenção de vários profissionais dentro daquele período” (ED8). “Foi feito um escalonamento pelo currículo de cada funcionário, sendo valorizado quem tinha uma graduação maior. Eu acho que foi feito da forma correta, dentro do plano de cargos e salários” (ED10). “Em 2013 eu já tinha o salário mais alto e não tive aumento. Tinha muita rotatividade, o pessoal saindo bastante até por questão salarial. Então foi uma coisa bem interessante para quem tava entrando naquela época que daí o salário acabou subindo um pouco” (ED6).*

A equiparação salarial que houve em função do novo Plano de Cargos e Salários acabou por contentar alguns e descontentar a outros. De acordo com Monteiro (2010), a remuneração deve ser justa. Portanto, se um instrutor com uma determinada formação e função recebe um determinado salário, é justo que o outro nas mesmas condições, receba também o mesmo salário. No entanto, houve quem ficasse descontente porque já ganhava o teto salarial, assim, não recebeu nenhum aumento de salário.

Todavia, alguns entrevistados não viram vantagem para si próprios: *“Eu estava em 2013 e no momento eu não achei tão positivo aquele plano porque pra mim não gerou benefícios. Pra mim não fez diferença salarial” (ED7). “Eu iniciei em 2011, passei por esta fase sim, no entanto, o meu salário já era maior do que o salário base. Uma coisa que é um sentimento meu é um descontentamento com o plano de cargos e salários que existe. Ele nos parece muito distante de um retorno financeiro, no momento que nós recebemos algum aumento financeiro permanecendo na função a qual estamos. É claro que só receberemos o aumento financeiro significativo se trocarmos de função dentro da instituição, o que não é tão fácil assim, simples ou comum” (ED9).*

Além da questão salarial tem quem acredita que os benefícios da Instituição são também muito importantes. *“A instituição tem bastante benefícios e isso eu acho que é um ponto bem positivo e isso é o que tem dado certo nessa parte de retenção” (ED1).*

Como já foi mencionado no Referencial Teórico, Araújo e Garcia (apud AMORIM, 2012) trazem que a remuneração é formada pelo tripé: salário, incentivos e benefícios. Portanto, os benefícios também fazem parte da remuneração mensal que os funcionários recebem. Isso deve ser avaliado quando um instrutor pensar em deixar a instituição onde trabalha.

Em relação ao que poderia ter sido feito de diferente os entrevistados relatam que: *“O que deveria ter sido feito de diferente não é só o aumento que motiva a gente, mas sim o aumento gradativo. A cada tempo de instituição a gente tem que ser motivado e salário sim é o ponto crucial acho que mais motiva as pessoas aqui dentro e também os próprios benefícios né, tudo impacta, não é só o aumento de salário, mas também o aumento de todos os benefícios que a gente tem”* (ED3).

Apesar de saber que salário não é tudo o que compõe a remuneração de um trabalhador, também se sabe que ele é muito importante. Para ter um profissional de qualidade e satisfeito com o seu emprego é necessário que ele tenha um salário capaz de suprir suas necessidades de vida. E é claro que, um bom Plano de Cargos e Salários que possa atender as necessidades dos funcionários, vai ajudar muito na retenção dessas pessoas dentro da instituição.

#### 4.3.7 Categoria 7 - Retenção atual de instrutores

Essa questão busca saber se os entrevistados reconhecem algum esforço da instituição para manter os instrutores de formação inicial.

Nesse momento, volta-se às variáveis de Luz (2003) quando se fala de salários (compatibilidade com o mercado de trabalho), benefícios (que atendam as expectativas e a satisfação dos funcionários) e treinamento/desenvolvimento de carreira (oportunidades de qualificação).

A maioria dos entrevistados percebe que a Instituição tem um salário compatível com o mercado de trabalho. Mas que para além desse salário, a Instituição investe bastante nos benefícios, subsídios e capacitações.

Entre os benefícios e subsídios tem-se Plano de Assistência Médica, Assistência Odontológica, Auxílio Creche, Transporte Especial para pessoas com deficiência, Seguro de vida em grupo, Previdência Privada, Auxílio alimentação e o Programa de Desenvolvimento em Parceria (PDP).

Além disso, a Instituição que está sendo estudada tem uma gama de capacitações para os seus instrutores, com detalhamento dos cursos no item 2.6 deste trabalho.

A maioria deles reconhece que sim e justifica sua opinião. *“A instituição, mesmo na época de crise, agora, ela tenta manter todos os seus funcionários, tenta estimular as pessoas que continuam realizando um bom trabalho”* (ED1). *“Com*

*certeza, eu acho que os benefícios como o próprio PDP que a gente tem de auxílio para a faculdade, auxílio para língua estrangeira como o inglês e o espanhol, o próprio auxílio creche é um baita de um benefício, não são todas as instituições que te concedem esses benefícios e, principalmente, eu acho que as capacitações” (ED2). “Bom, eu acho que existe um esforço e o exemplo mais claro é o fato da instituição investir no funcionário, porque a gente trabalha com educação e o primeiro que tem que se educar é o instrutor. A gente tem o PDP: eu fiz curso de línguas, a graduação e a pós-graduação tudo por intermédio do PDP. Então, eu vejo isso como fundamental e essencial para a minha função como instrutor. E para mim talvez isso tenha sido mais valorizado, porque mesmo que eu não esteja na instituição amanhã ou depois, isso tudo eu levo comigo” (ED4).*

*Ainda sobre retenção: “Sim, nesta parte temos os convênios com a Unimed, a parte da aposentadoria, o PDP e a Associação dos funcionários. Tem várias alternativas que eles oferecem, vai também de cada funcionário achar o que é benéfico para ele, que ele possa usar. Sobre salário entendo que está ótimo em relação à crise que está aí” (ED5). “Tem o PDP que usei para fazer o curso de Inglês, uso bastante a UNIMED e tenho plano de previdência privada que eu acho excelente que tá garantindo o meu futuro lá na frente” (ED6). “Pra mim o maior reconhecimento é o investimento em treinamento, as capacitações. Se a empresa está investindo em ti é porque ela quer que tu fique” (ED7). “Eu acredito que alguns cursos de Qualificação Profissional e a valorização dos instrutores, participação também em Olimpíada do Conhecimento, isso ajuda bastante a manter os profissionais na Instituição, a dar desafios, a dar metas que visam uma motivação maior para os instrutores e para todos os funcionários trabalharem e desempenharem suas funções da melhor forma possível” (ED8).*

*Sobre os comparativos de salário o entrevistado relata: “O fato de você ingressar na instituição, você entra realmente com uma situação financeira privilegiada perante as empresas, eu diria, para quem não possui graduação. A gente sabe que hoje o piso de um engenheiro é em torno de 8 salários. Então se você é formado e fica na instituição não é rentável financeiramente, mas para quem entra na instituição sem uma graduação o salário é acima da média da indústria e aí tem vários benefícios como vale alimentação, tem UNIMED, capacitação constante. A própria instituição nos possibilita, permite e estimula. Então eu acho que a instituição tem esta questão inicial muito diferenciada das empresas. A gente tem*

*também o auxílio faculdade é o nosso PDP que estimula a fazer uma graduação, curso de inglês e tem auxílio financeiro de 30% a 50% dependendo da situação. Então são vários os benefícios de cara quando você entra na instituição que são muito interessantes” (ED9). “Os cursos que são feitos no intervalo das aulas, o PDP, o PREVIND (plano de aposentadoria), a instituição quer que a pessoa esteja sempre estudando, formação do instrutor” (ED10).*

Para os dois entrevistados que têm suas falas descritas logo abaixo, e que dizem que não têm formação dentro da empresa, podem utilizar o PDP (citado acima) e complementar sua formação com cursos fornecidos fora da Instituição.

Um dos entrevistados percebe o esforço da Instituição na formação dos instrutores, mas não na sua área: *“Eu acho que tem bastante capacitações. Mas na minha área que é a têxtil eu não vejo tanta coisa. Em outras áreas eu vejo os colegas participando e vejo bastante incentivo. Eu acabo tendo que procurar fora” (ED6).*

Apenas um dos entrevistados não vê esforço da Instituição: *“Eu acho que não. Eu não vejo esforço para manter instrutores, eu acho que todos os benefícios e salários se tu vai avaliar um ano ou dois que o instrutor ainda está na casa, as condições de trabalho são as mesmas. O que diferencia são algumas capacitações que alguns têm acesso, outro já não tem, porque não têm as mesmas opções na área para fazer. Eu não vejo nenhum esforço da instituição” (ED3).*

No entanto, tem quem perceba o esforço da Instituição e que seu próprio esforço vai fazer a diferença nos benefícios dados pela Instituição: *“Eu acho que sim, a instituição não é só salário, não dá pra pensar assim que é só salário, salário é uma parte que pode ser para alguns o fundamental, desde que ele não queira evoluir nos outros benefícios, mas que para outros pode não ser fundamental, através dos outros benefícios, novos desenvolvimentos para a vida. E no caso, para mim, é o que eu sempre vi como muito importante, tanto que eu aproveitei e me beneficiei da instituição nesses critérios de benefícios” (ED4).*

Voltamos ao tripé: salário, incentivos e benefícios, citado por Araújo e Garcia (apud AMORIM, 2012) para exemplificar a fala da entrevistada acima. O salário trata da parte fixa paga em dinheiro, estabelecido no contrato de trabalho. Os incentivos podem ser bônus ou prêmios a cargo da empresa, conforme achar possível. Os benefícios estão ligados às condições de vida e saúde do funcionário. Algumas

obrigatórias (como férias, INSS) e outras opcionais como assistência médica, odontológica, cursos de capacitação entre outros.

Se o funcionário souber aproveitar as os incentivos e benefícios que a Instituição proporciona, sua remuneração pode aumentar bastante.

#### 4.3.8 Categoria 8 - Sugestões de Estratégias de Retenção e Engajamento

Esta questão busca saber quais estratégias que o entrevistado acredita que a instituição deveria ter para reter instrutores. As sugestões são as descritas abaixo.

Alguns entrevistados se sentem satisfeitos com o que a empresa já possui, como a questão salarial, benefícios, subsídios e capacitações, como se pode conferir nas falas a seguir: *“Eu acho que essas estratégias que a instituição já usa como esses auxílios, como o auxílio à creche, essas parcerias com universidades já motiva bastante os instrutores. São estratégias boas para reter um instrutor, um funcionário”* (ED1). *“Outra questão é a salarial. A Instituição tem um salário bom porque as pessoas estão sempre querendo ganhar mais. Mas eu estou bem satisfeita”* (ED6). *“Eu tenho PDP para graduação, plano de saúde e plano de aposentadoria”* (ED7).

Souza e Barreto (2015) trazem exemplos de políticas de valorização e retenção de colaboradores. Um deles está ligado diretamente à fala dos instrutores. É o Plano de estrutura e descrição de cargos e salários, onde são avaliadas faixas salariais; definidos os níveis ou etapas de cada categoria de salário e visa reconhecer os colaboradores que se destacam, com uma premiação, pois esses incentivos estimulam os funcionários a trabalhar com mais afinco e isso interessa à empresa que é competitiva no mercado de trabalho. As falas são as seguintes: *“Colocar em prática aquele plano de cargos e salários... aquelas letras que a gente tinha que quando tu entra, tu é inicial, depois tu passa para o A, depois de meio ano tu passa para B”* (ED3). *“Mas eu acho que de repente plano de cargos e salários, acho que o instrutor deveria entrar aqui sabendo onde é que ele pode chegar a nível instrutor. A gente tinha o crescimento não só na vertical, mas tinha o crescimento na horizontal também, então a cada conversa com gestor no final de ano ele avaliava o teu desempenho e se categorizava por letras A, B, C, D e isso sempre estimulava a pessoa, porque ganhava um feedback, se o trabalho foi bom tu tinha uma promoção na horizontal digamos assim. Isso ali era uma motivação que tinha. Não só a*

*questão salarial, mas assim aquela própria Pirâmide de Maslow. Tu está buscando uma confiança a mais da tua instituição pelo teu trabalho, um cargo a mais que possa te surgir” (ED2).*

Um bom Plano de Cargos e Salários, mas sem sugestão de como fazer: *“Na minha opinião a instituição deveria ter um plano de cargos e salários que realmente funcionasse, que você sabe o que precisa fazer para crescer dentro da empresa ou receber um aumento salarial, seria um item bastante importante dentro da instituição para reter os instrutores ou todos os funcionários” (ED9).*

As questões de capacitação já foram bem abordadas nas categorias acima. Mas nessa categoria ainda aparecem falas sobre o assunto, as quais são descritas a seguir:

- a) estar em constante capacitação: *“Eu acho que é capacitar e instruir da melhor maneira possível, para que o instrutor esteja seguro na sala de aula” (ED7);*
- b) capacitação específica em sua área de atuação: alguns entrevistados sentem a necessidade de constante formação na sua área de atuação, aproveitando, inclusive, o conhecimento de outros profissionais da própria Instituição. *“Como temos a escola de moda, com profissionais muito bons, bem qualificados e reconhecidos. Acho que dava pra gente fazer mais trabalhos com eles, até para treinamento, até porque são pessoas com bastante experiência na área, para que a gente possa melhorar aqui como instrutor” (ED6).* *“Eu acredito que para manter os seus funcionários mais engajados nas suas atividades poderia existir mais alguns seminários, mais algumas ações integradas com os instrutores das diversas áreas que a Instituição atua para manter os instrutores motivados e com certo desafio, com metas para serem atingidas” (ED8).*

Os instrutores ainda abordam outras necessidades como:

- a) horas de planejamento, pois a falta deste tempo influencia na qualidade das aulas: *“Eu trabalho 40 horas e deveríamos ter uma ou duas horas semanal de planejamento” (ED5).* *“Também seriam interessante horas de planejamento. A gente trabalha 40 horas por semana, mas 40 horas dentro da sala de aula, então muitas vezes a gente não tem nem condições de*

*corrigir um trabalho. Ou a gente faz no momento dentro da sala de aula, deixa os alunos fazerem outras atividades e fica só monitorando e fazendo uma correção de trabalho, uma correção de prova, um planejamento para outras turmas” (ED3);*

- b) flexibilidade dos benefícios conforme a necessidade do funcionário: *“A estratégia seria de repente em alguns momentos poder nesse plano de benefícios usar algum tipo de flexibilidade de benefícios para funcionários. Daqui a pouco um funcionário dá mais importância para um benefício como saúde, então que ele tivesse um benefício mais específico, talvez na área da saúde e talvez abdicasse de outros benefícios. Se de repente ele pensa que o benefício mais importante para ele seja a educação então que ele pudesse focar mais naquele momento na instituição como um desenvolvedor dele na área da educação” (ED4);*
- c) sistema muito burocrático na instituição: um instrutor reclama do excesso de burocracia da Instituição, sendo que esse é um fato que atrapalha muito no andamento dos processos: *“Penso também que o sistema da instituição é muito burocrático, o sistema de compras e diversos segmentos. Então você quer realizar uma tarefa, mas depende do sistema de compras engessado, demora demais, são pequenos detalhes que vão te barrando, te segurando de progredir e de exercer uma tarefa” (ED9);*
- d) participação em feiras, capacitações e outros benefícios ajudam a permanecer na empresa: *“Acredito que participações em feiras, como já existem, ajudam bastante o desenvolvimento dos instrutores, participação em capacitações e outros benefícios que possam qualificar cada vez mais o profissional e valorizar ele dentro das suas atividades, com certeza fazem que este profissional acabe ficando na Instituição em função até de uma crise financeira que existe hoje, a gente sabe que estando dentro de uma instituição como esta, a gente tem uma estabilidade, a gente tem credibilidade também no mercado de trabalho e quanto mais tempo à gente conseguir ficar dentro desta instituição, melhor para nosso currículo, para nossa capacitação profissional futura” (ED8).*

Quando se pensa em retenção de funcionários, precisa-se também pensar sobre o engajamento dos mesmos. Segundo Ventura (2013), o engajamento é o

compromisso emocional que o profissional tem com a empresa. Muitos dos funcionários de uma empresa, hoje em dia, são profissionais bem qualificados e não engajados, pois não se sentem parte daquela instituição. Segundo a Forbes (apud Ventura 2013), esses são os funcionários que planejam sair da empresa, porque estão qualificados, mas não se identificam, não há o sentimento de pertença.

Isso é sentido por um instrutor que fala sobre “vestir a camiseta da empresa”:  
*“Nos encontros de instrutores a gente vê que alguns não têm interesse e vontade. Outros vestem a camiseta. A empresa não consegue perceber a diferença e fica com gente que se qualifica e vai embora”* (ED10);

É preciso perceber a diferença entre o funcionário que veste a camiseta e o que não veste, para diminuir os danos da rotatividade. Um funcionário bem qualificado e que se sente parte da instituição é motivo para a diminuição da rotatividade negativa.

#### 4.3.9 Categoria 9 - Dificuldades do Cotidiano

Nesta questão foi solicitado que os entrevistados levantassem os fatos que dificultam o seu trabalho como instrutor no cotidiano da organização.

Hoje, a Gestão Estratégica de Pessoas visa bons resultados e estratégias para alcançar esses resultados. Há uma necessidade de desenvolver talentos que possam implementar estratégias competitivas e alcançar metas organizacionais.

Com relação à isso, Nobre (2009) trouxe fatores que estimulam esse tipo de gestão. Um deles está relacionado, diretamente, com a fala dos instrutores: redesenhar uma arquitetura funcional que se coloque a serviço da estratégia estabelecida, além de definir e mapear processos para inovação.

A Instituição estudada, segundo palavras dos instrutores entrevistados, ainda está muito burocrática, tanto nos processos de compras de materiais de trabalho, como nos processos administrativos e pedagógicos. Pode-se verificar isso nos próximos blocos de falas:

- a) burocracia nos processos de aquisição de materiais. *“Eu acho que é a questão dos processos, é muito lento, é muita burocracia, demora muito, a gente não tem como trabalhar com alguma emergência. A gente precisa trabalhar já pensando nas compras do ano seguinte. Se aparece alguma*

*coisa nova demora tanto que quando vê já acabou o curso e não deu tempo*” (ED6). *“O que dificulta, eu acredito, o trabalho como instrutor dentro da organização, dentro da instituição, hoje em dia em função da crise financeira, o processo de compra na Instituição de Educação Profissional modificou bastante. Às vezes a gente não consegue algum recurso que a gente precisaria para algum determinado momento, a gente precisa programar esta compra para seis meses ou para um ano. Então o processo de compras hoje, é uma questão que dificulta o nosso trabalho”* (ED8). *“Todo o sistema da Instituição é muito burocrático. O fato de você comprar alguma coisa demora bastante”* (ED9). *“O processo de compra. Se a instituição vai fazer um curso novo e precisa de material a burocracia atravança bastante”* (ED10);

- b) burocracia nos processos da Instituição: *“Burocracia. Eu acho bastante documentação, que toma bastante tempo para ser feita, preenchida e que, às vezes, não tem o resultado que se espera daquela documentação. Precisa ter, mas de forma mais simplificada, mais prática, para ser usada de forma eficiente. Facilitaria se fossem preenchimentos eletrônicos”* (ED7).

Outro problema apresentado é o deslocamento do instrutor, de uma cidade para outra, para dar aulas: *“Pra mim hoje é a transição de uma cidade para outra, a locomoção (deslocamento de Serafina Correa para Guaporé)”* (ED5). Esta uma das variáveis citadas por Luz (2003) e que pode influenciar na avaliação do clima organizacional.

O planejamento faz parte da vida de qualquer pessoa. É necessário planejar para organizar os próprios atos: O que vamos fazer no dia de hoje? Que lugares vamos visitar durante uma viagem?

No ambiente educacional não poderia ser diferente. A escola é considerada um lugar propício para o trabalho com o conhecimento, que tem a função de levar os alunos a pensarem, refletirem, compreenderem e mudarem a realidade da qual fazem parte.

Apesar da importância, essa Instituição ainda não dispõe de tempo para os instrutores planejarem suas aulas dentro das horas trabalhadas. Os mesmos devem

fazer seus planejamentos fora da Instituição. Esta é uma reclamação de alguns instrutores, como se pode ver nas falas abaixo:

*“A gente depende de vários processos que são administrativos, que são de gestão educacional e tudo isso somado vai gerar um resultado melhor na ponta que é um instrutor com condição de desenvolver a sua aula, conseguir planejar a sua aula, fazer as suas capacitações quando é necessário diante das dificuldades. Eu acho que todo esse foco aí de ter tempo de preparação de um bom material de aula, ter um bom apoio na área educacional... eu acho que tudo isso aí junto pode gerar uma qualidade maior na ponta final que é o aluno sair coma qualidade que se imagina”* (ED4). *“Bom, o trabalho da gente é muito rotineiro. A gente praticamente faz a mesma coisa todos os dias aqui. Então, por isso, a gente tem que estar sempre inovando. Muitas vezes eu acho que a gente precisaria de um tempo para planejamento, para o docente planejar não só aula, mas planejar alguma estratégia de inovação, uma coisa que fosse atrair um curso novo para a escola ou lançar um produto novo para a indústria. Então eu acho que poderíamos ter um tempo de planejamento nesse sentido”* (ED2).

Revisitando Zonta e Ferreira (2016) se vê que todo trabalho que envolve a relação com outras pessoas, envolve também algum investimento afetivo. A afetividade é que vai dar liga ou não para as relações. O grau da afetividade envolvida na aprendizagem vai influenciar na formação e no desenvolvimento do educando. Esse não é apenas um poço de conhecimentos que o instrutor vai jogando tudo pra dentro. É preciso perceber a qualidade e a intensidade dos seus ideais em relação ao meio em que vive. Esse aprendizado também faz parte da escola, mesmo que uma escola profissionalizante, pois ele não surge sozinho, precisando ser ensinado e cultivado.

Um instrutor traz essa questão na sua fala, percebendo a dificuldade em manter interesse dos alunos *“Eu acho que hoje o que dificulta mesmo dar aula é a situação dos alunos. A gente trabalha com uma faixa etária meio difícil, eu acho que isso é o que mais dificulta: tu conseguir fazer os alunos terem interesse”* (ED3).

Agora aparecem dois pontos de vista e formas de ação sob os mesmos problemas do dia a dia. Um entrevistado apresenta os problemas que sente: *“Um fato é o de você trabalhar com colegas que não são tão dedicados, que não cuidam de rotinas casuais de manter oficina em dia, durabilidade de máquinas e*

*ferramentas. Outra situação que dificulta meu trabalho como instrutor na nossa escola é o fato de estarmos muito limitado quanto ao espaço e maquinário” (ED9).*

Enquanto isso, o outro entrevistado apresenta soluções para, talvez, os mesmos problemas: *“A gente sabe que dificuldades de entrar em sala de aula a gente vivencia todos os dias, mas um bom instrutor deve traçar várias alternativas para poder driblar essas dificuldades, esses obstáculos, então eu não vejo muita dificuldade. Eu acho que a gente tem que é saber driblar essas dificuldades” (ED1).*

Essa última fala traz, talvez, a melhor solução para as dificuldades do dia a dia: *“Ir dançando conforme a música e buscando soluções”.* Não quer dizer que se tenha que aceitar todos os problemas, pacificamente. Mas a melhor maneira de superar os problemas e buscar parcerias na Instituição a fim de realizar um bom trabalho.

Quanto mais existir o sentimento de pertença do funcionário à instituição, de cooperação com as demais pessoas, sejam alunos ou colegas (incluindo aqui a administração), de solidariedade nas atividades, de participação nas decisões e de valorização dos indivíduos, então, mais ainda ele vai superar as dificuldades.

#### **4.4 Entrevistas com os Gestores**

As entrevistas com os gestores são muito importante nesta pesquisa, pois os gestores atuam de forma estratégica na instituição. As entrevistas foram feitas, tendo como base um questionário, onde os gestores responderam de forma oral, sendo esta gravada. Após a entrevista foram feitas as devidas transcrições e posteriormente analisadas dentro de cada categoria. Assim, as categorias trazem os principais sentimentos de cada gestor sobre a retenção de instrutores de formação inicial.

##### **4.4.1 Categoria 1 - Retenção de Instrutores em 2013**

Essa questão queria saber se houve preocupação, em 2013, com a não retenção de instrutores de formação inicial. Os quatro gestores responderam que houve preocupação. Lembrando-se de Fidelis e Banov (2007), a empresa buscou resolver a variável interna e fez uma adequação salarial, a fim de manter os instrutores mais novos que estavam com os salários mais baixos.

Um dos motivos para querer reter os funcionários na empresa é o alto custo que gera uma demissão, pois a Instituição precisa reiniciar um processo de qualificação com os novos funcionários, sendo que os que saem, muitas vezes, já estão bastante qualificados.

*(EG1) - “Esta foi uma das questões que a gente identificou, se fez ajustes internos em termos de remuneração destes profissionais, o que demonstrou de certa forma uma queda nesse indicador, resultando como um aspecto positivo”.*

*(EG2) - “Em função da rotatividade que apresentava o cargo de instrutores, a gente começou, em conjunto com a alta administração, definir algumas estratégias que a gente pudesse ter de retenção de pessoal e uma das utilizadas na época foi fazer um estudo do perfil da rotatividade dos instrutores e apresentar a proposta. Então a proposta na época, comparada também com o que se praticava no mercado, principalmente, no que diz respeito à salário, fez-se uma pesquisa salarial da formação e da atuação desses instrutores dentro do seu ramo de atuação, instrutor nos mais diversos ramos e aí a gente constatou que realmente a rotatividade estava acima da média e então nós resolvemos fazer uma adequação salarial”.*

*(EG3) - “O trabalho que a gente tem feito em relação às capacitações é uma forma de reter. No âmbito de nossa gerência de desenvolvimento educacional a gente procura oferecer uma melhor qualidade de trabalho para as pessoas, gerando recursos didáticos, tecnologias diferenciadas que acabam dando uma condição melhor para o instrutor. O que a gente faz é dar uma melhor condição para o instrutor trabalhar em sala de aula, enfim, para o seu local de trabalho lá. A gente sabe que não é o que segura, assim o instrutor não retém totalmente, mas uma condição melhor para que o instrutor tenha um valor a mais para pensar antes de sair. O que aconteceu nestes últimos períodos foi um redimensionamento da instituição”.*

*(EG4) - “Entendo que houve a preocupação com a não retenção, mas as ações tomadas não foram efetivas. A principal medida foi a elevação dos salários dos instrutores com menor remuneração, isto teve um efeito positivo imediato na permanência de muitos instrutores e na atração de novos candidatos para as vagas abertas. Contudo, a inexistência de perspectivas de crescimento e o mercado de trabalho aquecido, logo tornaram a pressionar a rotatividade”.*

Conforme relatado pelo EG 2, foram feitos estudos na época em relação à rotatividade de instrutores, pois o indicador de *turnover* no ano de 2013 tinha como meta estabelecida 14%, porém terminou o ano com um total de 17,63%. Isso levou a

Instituição a reconhecer que o salário desses profissionais estava abaixo da prática de mercado, tornando importante, neste momento, a adequação salarial. Essa adequação foi relevante para a retenção de instrutores, todavia houve um descontentamento daqueles instrutores que estavam há mais tempo na instituição e que não receberam nenhum aumento salarial.

#### 4.4.2 Categoria 2 - Demissão de Instrutores

Na visão dos gestores o salário não é o principal motivo de pedido de demissão, mas é um dos motivos. Além dele aparecem outros como problemas no ambiente de trabalho, falta de perspectiva de promoção dentro da empresa, o clima de trabalho, os relacionamentos e outras oportunidades de emprego.

Segundo Albuquerque (apud SOUZA; BARRETO, 2015), a gestão estratégica de recursos humanos precisa ter vistas no futuro e nas mudanças que podem acontecer em função do ambiente externo, por consequência, as mudanças que ocorrerão no ambiente interno.

Pode-se conferir nas falas dos gestores:

*EG1 – “Eu acho que não é só questão de remuneração que leva um instrutor a pedir seu desligamento são vários fatores desde o ambiente de trabalho, as estratégias de relação de trabalho com esse profissional, a questão do clima interno de uma entidade, de uma escola onde esse profissional atua”.*

*EG2 – “Pode ser mudança de emprego, salário, e tem outros fatores como o próprio clima, o ambiente onde ele está inserido, a possibilidade de crescimento que contribui e tudo mais”.*

*EG3 – “Um dos fatores é a questão salarial, começam a aparecer outras oportunidades e o nosso profissional que é um técnico ou é um engenheiro, enfim é uma pessoa que tem uma competência técnica muito forte, então este trânsito entre escola e empresa, quando o mercado está aquecido, é muito fácil é muito tranquilo. Quando ele não vê as melhores condições aqui salariais ou de trabalho ou até perspectivas profissionais dentro de um plano de cargos, de um plano de carreira”*

*EG4 – “Creio que a falta de perspectiva de crescimento no cargo combinada com a inexistência de prêmio por produtividade. A carreira de Instrutor não está definida, isto gera desmotivação e conseqüentemente a saída da organização”.*

Um dos principais motivos da saída de instrutores da instituição, conforme tabela 5, foi “baixo desempenho/desmotivação”, com 29 motivos apontados. Isso significa que uma boa pesquisa de clima poderia na época apontar o que deveria ser feito ou o tratamento adequado para os seus resultados. O aumento de salário para os instrutores que recebiam o rendimento básico foi significativo, pois em 2014 o motivo “baixo desempenho/desmotivação” caiu para 12 citações e “outro emprego/proposta melhor” ficou com 17 motivos, evidenciando que o mercado ainda estava aquecido e que os problemas da rotatividade permaneciam em alta. Uma vez que, o indicador de *turnover*, em 2014, tinha meta estabelecida de 14% e o registrado foi de 18,55%.

#### 4.4.3 Categoria 3 - Permanência e Reconhecimento do Esforço de Instrutores

Quanto à permanência dos instrutores, os gestores falaram que o principal motivo deles permanecerem é basicamente a identificação com a docência e com a própria Instituição. Pelo que traz Ventura (2013) seria uma questão de engajamento, pois há um compromisso emocional do instrutor com a Instituição. Nota-se nas respostas abaixo:

*EG1 – “Acho que uma grande coisa que motiva instrutores ou qualquer funcionário a permanecer em uma organização é o propósito. Se o propósito tem paixão e tem liga com aquilo que ele faz, é aquilo que motiva a pessoa a permanecer em uma instituição. É a briga pela causa, eu acho que é o que de fato mais especificamente que traz e que faz com que as pessoas lutem e permaneçam em uma situação”.*

*EG2 – “O que faz com que fica na organização é primeiro o quanto ele se identifica com ela. Se ele acredita nos valores e nos princípios que aquela empresa prega e pratica frente ao mercado”.*

*EG3 – “O instrutor que percebe o valor da missão dele como instrutor, ele enxerga na Instituição muitas possibilidades de permanecer e fazer um bom trabalho, em função das possibilidades de progresso que ele tem, das condições de trabalho, mas principalmente da missão que tem o instrutor de fazer a diferença na educação profissional”.*

*EG4 – “A natureza da atividade de docência por si só é motivadora, mas precisa de ‘combustível’ como meritocracia e uma carreira bem definida, que se saiba com clareza até onde pode chegar e precisa ser feito para tal”.*

Quanto ao esforço dos instrutores, todos os gestores dizem reconhecer que existem, embora não de todos. Como reconhecimento, aparecem ações voltadas para as capacitações e os benefícios da empresa.

*EG1 – “Eu acho que nestas situações a instituição estimula cada vez mais, temos o PDP que é um auxílio educacional em parceria. Então a gente financia o desenvolvimento de profissionais para o aperfeiçoamento e para o crescimento profissional. A Instituição hoje investe muito forte em qualificação e desenvolvimento das pessoas”.*

*EG2 – “E eu acredito também que o salário e mais os benefícios que a gente oferece de forma geral faz com que ele permaneça na nossa organização”.*

*EG3 – “O gestor reconhece publicamente o esforço do instrutor e indica para que este possa fazer capacitações para melhorar o seu desenvolvimento metodológico e técnico”.*

*EG4 – “Percebo esforço dos instrutores para evoluir em suas atividades, alguns mais, outros menos. Os exemplos positivos são destacados para que os mais novos adquiram a cultura da proatividade e do incremento de melhorias no ambiente de trabalho e de práticas didáticas. As ações positivas, sempre que possível, são reconhecidas publicamente com o objetivo de estimular atitudes que contribuam com a evolução da Escola no campo da educação”.*

Os gestores identificaram, assim como os instrutores, que o motivo da permanência dos instrutores é basicamente a identificação com a docência e com a própria Instituição. O sentimento de pertença, como traz Sapiro, Dalpozzo e Barbosa (2008) retrata que: Um aspecto que chama a atenção é a capacidade que têm algumas organizações, e outras nem tanto, de criar vínculos fortes e gerar o sentido de pertencimento. Aparentemente, esse tem sido um dos fatores responsáveis pela sua sobrevivência e tentativa de perpetuação. Assim, os gestores também identificam o esforço dos docentes, uns mais e outros menos, conforme EG4, e os reconhecem publicamente para motivar os mais novos na função. O esforço que se pode destacar é a falta de horas para planejamento, destacando o empenho dos instrutores e pela qualidade das aulas dos mesmos, apontando o engajamento desses para com a instituição e seus alunos.

#### 4.4.4 Categoria 4 - Capacitação do Instrutor

Os gestores percebem a capacitação dos instrutores e falam sobre os programas de capacitação existentes na Instituição, a fim de ampliarem seus conhecimentos metodológicos e técnicos.

*EG1 – “A instituição investe em desenvolvimento das pessoas e prática pedagógica e tem avançado muito em tecnologias para isso. Hoje a educação a distância tem sido um grande diferencial possibilitando a todos os profissionais a participação. Precisamos disponibilizar também estrutura, recursos e tempo para isso”.*

*EG2 – “É eu acho que quanto à capacitação técnica a gente tem um investimento bastante grande, principalmente nessa parte pedagógica que tem atualizações todo o ano. A parte comportamental, acho que de forma geral, isso poderia ter um investimento um pouco maior, considerando que eles trabalham com alunos. E também considerando que hoje além do conhecimento técnico o que é muito valorizado na organização e no mercado de uma forma geral são as relações”.*

*EG3 – “O processo de supervisão educacional nos permite identificar demandas de capacitação, tanto metodológica quanto tecnológica. As próprias capacitações permitem que os participantes nos apontem outras oportunidades de capacitação e aí nós oferecemos programas, nos períodos de fevereiro e julho, onde nós concentramos capacitações desenvolvidas pelos analistas de educação ou por técnicos da unidade que tenham competência tecnológica em determinadas áreas. É a capacitação de um profissional da Instituição para os seus colegas, suprimindo lacunas de desenvolvimento que eles tenham lá. Outra questão que eu gostaria de referir é que, muitas vezes, uma capacitação individual. Às vezes temos uma pessoa de unidade, por exemplo, que teve oportunidade de fazer um determinado programa de capacitação por conta própria ou solicitou à Instituição e isso foi autorizado, por uma necessidade específica da escola. Muitas vezes isso acaba se replicando numa capacitação de equipe, onde nós solicitamos que este técnico, seja nosso parceiro no desenvolvimento de uma capacitação para os colegas dele fazendo a disseminação do conhecimento”.*

*EG4 – “As capacitações corporativas promovidas pelo Departamento Regional não são suficientes para o desenvolvimento completo dos instrutores nestes três aspectos. A prática pedagógica e comportamental precisa ser complementada na Escola com capacitações pontuais através da coordenação/equipe pedagógica. Os pontos a serem desenvolvidos podem ser identificados no acompanhamento da prática do instrutor, as deficiências comuns devem ser trabalhadas e discutidas no grupo de instrutores e os pontos particulares de forma individual. A atualização tecnológica precisa ser definida pela Unidade, de forma que se componha*

*um grupo de instrutores especializados nas principais áreas atendidas regionalmente. Isto é estratégico para a Unidade, ter no quadro referências técnicas é fundamental para que se possa realizar duas ações principais: promover o desenvolvimento dos demais instrutores (compartilhando conhecimento em capacitações internas) e poder atuar na Indústria através de cursos In Company ou Consultorias, quando demandado”.*

Os gerentes entendem que quanto à capacitação pedagógica há um bom investimento pela Instituição, informando também a periodicidade das atualizações, ou seja, todo o ano, porém o EG 4 entende que as capacitações não são suficientes e que devem ser complementadas nas escolas. Também afirma que a atualização tecnológica precisa ser definida pela Unidade. Outro fator que eles julgam importante são as capacitações comportamentais e acreditam que poderia ter um investimento um pouco maior, considerando que os instrutores trabalham com alunos.

#### 4.4.5 Categoria 5 - Índice de *Turnover*

Quanto ao Índice de *Turnover*, os gestores relataram que o atualmente o Índice está alto, em função da atual realidade econômica. Mesmo assim, sugerem algumas alternativas para baixar esse índice, como relatado abaixo:

*EG1 – “Realizamos o acompanhamento do Índice no modelo de excelência de gestão que trimestralmente a gente trabalha com a reunião de análise estratégica, é feito a análise de cenários e o impacto do turnover. Nesse momento, claro muito impactados pelo cenário econômico, pela redução da arrecadação, pela retração da indústria como um todo, alguns ajustes internos foram necessários. Especificamente ao cargo de instrutor, nesse contexto nós analisamos o índice de turnover dos últimos anos, tanto é que fizemos a adequação da faixa salarial dessas equipes, já visando uma revisão do índice de turnover. Então nós precisamos ainda melhorar muito as análises, precisamos nos aprofundar nas causas que têm gerado esse alto índice de turnover”.*

*EG2 – “Medimos o Índice de forma global e também estamos encaminhando para fazer uma medição mais efetiva nos cargos estratégicos, porque querer reter hoje, de forma geral, é praticamente impossível. Pelo próprio perfil da mão de obra que está chegando, porque o jovem não quer ficar mais tanto tempo na empresa. Então se preocupar em manter uma rotatividade baixa de forma geral vai ser um investimento muito alto com um retorno muito baixo. Mas sim, nós estamos caminhando para uma linha de reter mais aqueles cargos que a gente*

*entende ser estratégicos e, para isso, a gente está começando a criar novas práticas e novos benefícios como: uma nova estrutura salarial junto com uma empresa de renome no mercado nacional e internacional. Estamos trabalhando também para implantar nossa avaliação de desempenho de forma mais efetiva, quem sabe logo ali na frente trabalhar também com uma remuneração variável, que eu acho que esse seria um grande diferencial para nós e eu acho que isso que faz a diferença”.*

*EG3 – “O turnover não é diretamente da nossa área de desenvolvimento, mas este ano o turnover foi provocado por decisões gerenciais, decisões de ajustes do tamanho da instituição às demandas de mercado, mas realmente nos preocupa, quando o índice é muito alto. A gestão de pessoas tem seus programas também para diminuir o índice de turnover, por exemplo, o Programa de Desenvolvimento em Parceria – PDP e outros, como auxílio a cursos de idiomas. Enfim, auxílio a cursos superior, pós-graduação, mestrado e que acabam sendo vantagens ou salários indiretos e que acabam retendo as pessoas na instituição”.*

*EG4 – “Na Unidade temos pouca autonomia para reduzir o índice de turnover. As principais razões são ligadas à carreira e meritocracia, questões que ficam fora da alçada do gestor. O benefício mais explorado na Unidade como forma de retenção é o PDP (programa de desenvolvimento em parceria). Vejo como uma forma de incentivar o crescimento do instrutor e a possibilidade de termos no quadro um técnico mais especializado. Isto também abre ao instrutor uma oportunidade de crescimento permitindo que se candidate para atuar em cursos técnicos com remuneração superior. Um dos pontos que deveríamos melhorar é o itinerário de formação dos instrutores. Deveríamos ter uma “trilha” de desenvolvimento bem definida que pudesse ser acompanhada pelo instrutor e pela Direção da Unidade, de forma que pudéssemos gerenciar isso com mais precisão e investir adequadamente nas capacitações de maior prioridade”.*

*EG4 - O benefício mais explorado na Unidade como forma de retenção é o PDP (programa de desenvolvimento em parceria). Um dos pontos que deveríamos melhorar é o itinerário de formação dos instrutores. Deveríamos ter uma “trilha” de desenvolvimento bem definida que pudesse ser acompanhada pelo instrutor e pela Direção da Unidade, de forma que pudéssemos gerenciar isso com mais precisão e investir adequadamente nas capacitações de maior prioridade”.*

A meta estabelecida do índice *turnover*, para o cargo de instrutores para 2013 e 2014 foi de 14%, sendo que os registros desse cargo ficaram no ano de 2013 em 17,63 e em 2014 em 18,55%, revelando um aumento de 0,9%. Segundo o EG1 o índice de *turnover* é analisado trimestralmente, nas reuniões de análise estratégica, onde se faz uma análise de cenários e o impacto do *turnover*. Também relatou o ajuste em 2013 da faixa salarial dessas equipes (instrutores com vencimentos

básicos), já visando uma revisão do índice de *turnover*. Porém, destaca que ainda precisa melhorar muito as análises e aprofundar nas causas. O EG2 informa que o índice é medido de forma global e também estão pretendendo fazer uma medição mais efetiva nos cargos estratégicos, porque querer reter hoje de forma geral é praticamente impossível.

Quanto aos benefícios que ajudam a reter os instrutores e conseqüentemente melhorar os percentuais do índice de *turnover*, um dos mais citados foi o Programa de Desenvolvimento em Parceria – PDP (auxílio pode chegar até 50% do valor pago no curso). Uma vez que, além de melhorar o desenvolvimento técnico dos instrutores, acaba sendo uma vantagem ou um salário indireto e também auxilia na retenção de pessoas na instituição.

#### 4.4.6 Categoria 6 - Sugestões de Estratégias da Instituição para Retenção e Engajamento de Instrutores

Os gestores levantam possibilidades de investir na qualificação no processo de entrada de novos instrutores, a capacitação dos instrutores nas unidades operacionais, sistema de remuneração variável, avaliação de desempenho do nível de gestão, plataforma de educação à distância, premiação, participação e engajamento em projetos da Instituição. Vejamos os detalhes nas respostas abaixo:

*EG1 – “Nós teríamos que trabalhar muito mais no desenvolvimento e na qualificação das competências. Vejo que estratégias de remuneração são bem pertinentes. Trabalhar muito forte nesse sentido de reconhecimento da atividade, premiação, meritocracia, no sentido de engajá-los cada vez mais no propósito e ter clareza daquilo que é esperado deles, do papel deles e eles serem envolvidos neste contexto e também reconhecê-los conforme o resultado. Outra questão é a atração de talentos, qualificar o processo de entrada de instrutores, deixando muito mais claro as competências, alinhando isso diretamente com a gestão. É um processo que aos poucos a gente está mudando esse olhar e mudando esse foco para o funcionário que está entrando. No desenvolvimento das ações de capacitação e desenvolvimento a gente está com uma nova diretriz, estamos iniciando agora, o desenvolvimento das competências estratégicas desses profissionais, muito alinhado com o que a direção da entidade está nos solicitando, dando foco a todas as capacitações que eles estão buscando. Depois a gente abre o processo de planejamento das capacitações para as unidades operacionais. Além disso, estamos trabalhando com o plano de cargos e remuneração. Além desse projeto estamos com outro que é a avaliação de desempenho do nível de gestão.*

*Estamos desenvolvendo e vamos publicar agora em 2016 a nossa plataforma de educação à distância, o nosso ambiente virtual de aprendizagem, com cursos bem focados em parceria também com a Unisinos e também com o Uniindústria que já têm uns cursos voltados para a formação do instrutor. Então essas são estratégias que a área entende e está trabalhando forte que vão contribuir também com a retenção, porque uma empresa que investe no desenvolvimento dos seus profissionais e investe na qualificação está cuidando das pessoas para que os resultados do sistema como um todo sejam percebidos e sejam alcançados”.*

*EG2 – “A gente entende que é necessário ter políticas de remuneração variáveis e diferenciadas para que tu consigas reter realmente aqueles que tu queres reter que são estratégicos, que são aqueles que têm um desempenho superior”.*

*EG3 – “Nós temos estimulado cada vez mais a participação dos instrutores na elaboração dos programas, no desenvolvimento de projetos de desenvolvimento educacional. Entendo que a participação mais efetiva de instrutores em grupos de trabalho vão impactar a Instituição num todo, em primeiro lugar nos permite em oferecer um produto mais adequado porque vem pessoas da unidade que conhecem a realidade da operação e em segundo lugar, que acaba sendo um subproduto, muito interessante, produz a motivação das pessoas que estão trabalhando e muitas vezes estas pessoas acabam se destacando e participando em projetos do Departamento Nacional, vindo trabalhar no Departamento Regional, isso acaba capacitando e a gente está falando em retenção e isso acaba fidelizando a pessoa a projetos de desenvolvimento educacional, gratificando a pessoa de certa forma ao trabalho dela e retendo em última análise na instituição”.*

*EG4 – “Criar a “trilha” de desenvolvimento e implementar um sistema de premiação/reconhecimento formal que dá publicidade as melhores práticas de educação, que poderia ser compartilhado entre todas as Unidades. Também precisamos implementar um sistema de remuneração variável com indicadores de desempenho individual e coletivo”.*

Existe uma preocupação com a questão salarial. O EG2 explicou os motivos pelos quais frequentemente a Instituição quer dar aumento salarial, mas não é possível. Gostaria de apresentar essa explicação, tendo em vista sua importância.

*“Nós propomos políticas e práticas que melhorem a remuneração. Estas são discutidas em um patamar dentro da organização junto com a alta administração, que muitas vezes entende que isso é necessário, é cabível e tem toda a vontade para a implantação das mesmas. Só que essas políticas também precisam de uma prestação superior que foge da alçada e da competência interna da organização e que é remetida a um conselho*

*que é composto por membros que são externos à organização. Muitas vezes, quando tu vai levar para a aprovação desses órgãos que são externos, mas que tem a decisão final para a implantação, a gente não tem o êxito necessário”.*

*“Às vezes, práticas sugeridas, quando comparadas com práticas de quem faz parte como membro desse conselho remete para a sua organização e vê “eu tenho isto ou não? “e a decisão, às vezes, passa a ser um pouquinho contaminada com aquilo que eu posso oferecer aos meus empregados e aquilo que eu estou aprovando aqui para os empregados dessa organização”.*

*“Então por isso, muitas vezes, a dificuldade de aceitação da proposta é o que dificulta a implantação de todos os desejos que se tem e melhores práticas que possam atrair melhor nossos colaboradores. Por nós não sermos uma empresa puramente privada, mas que tem um colegiado todo que decide, a gente tem algumas dificuldades nesse sentido”.*

Assim, há sugestões de estratégias da Instituição para retenção e engajamento de instrutores pelos gestores, como exemplifica a EG1: *“trabalhar muito mais no desenvolvimento e na qualificação das competências, estratégias de remuneração, reconhecimento da atividade, premiação e meritocracia. Também informa da criação de uma plataforma de educação à distância, ou seja, um ambiente virtual de aprendizagem, com cursos bem focados na formação do instrutor, em parceria com a Unisinos e com a Uniindústria”.* O EG4 sugere *“Criar a “trilha” de desenvolvimento e implementar um sistema de premiação/reconhecimento formal que dá publicidade às melhores práticas de educação, que poderia ser compartilhado entre todas as Unidades. Também precisamos implementar um sistema de remuneração variável com indicadores de desempenho individual e coletivo.”*

Por fim, apontasse como estratégia, primeiramente estabelecer as competências necessárias para que estes instrutores possam desempenhar suas atividades e posteriormente um sistema de avaliação individual que possa destacar aqueles que contribuem para o atingimento das metas da instituição e conseqüentemente possa cada vez mais engajar estes profissionais. Segundo Ventura (2013, p. 2),

O primeiro passo para engajar é identificar os fatores de engajamento desses profissionais e trabalhar sobre esses pontos. Além disso, desafiá-los ao crescimento dentro de casa pode trazer bons resultados. É possível, com apoio de ferramentas tecnológicas, implantar programa de gestão de

performance que estabeleça metas e objetivos individuais e corporativos vinculados a um plano de carreira bem estabelecido.

#### 4.5 Análise Integrada de Dados e Entrevistas

A análise será realizada focando cada um dos objetivos deste trabalho. Quanto às estratégias já adotadas na Instituição para melhorar a retenção (Benefícios, Subsídios e Capacitações) foram percebidas pelos instrutores e pelos gestores. Por conseguinte, cada um dos entrevistados citou algumas dessas estratégias, sendo que nem todas são percebidas por todos eles. Os benefícios mais citados foram assistência médica, auxílio creche e plano de previdência privada. Não foram citados: assistência odontológica, transporte especial, seguro de vida em grupo e auxílio alimentação. O subsídio Programa de Desenvolvimento em Parceria (PDP) foi muito citado, sendo que a maioria dos entrevistados já utilizou ou ainda o utiliza. Tanto os instrutores quanto os gestores ressaltam a importância desse programa.

Consultando o Mapa Estratégico da Instituição, no objetivo “Atrair e reter pessoas e desenvolver competências” foi verificado o índice de *turnover*. Em 2013 o índice foi de 17,63%, sendo que a meta era de 15% (figura 2). Em 2014 o índice foi de 18,55%, sendo a meta de 14%.

Sendo que o Índice de *Turnover* é de interesse estratégico da Instituição, os gerentes de pessoal realizam o acompanhamento do índice trimestralmente em reunião de análise estratégica, fazendo a análise de cenários e o impacto do *turnover*. Mas há a preocupação em reter, principalmente, funcionários com cargos estratégicos. Para isso, investir no PDP é essencial para ter um instrutor mais capacitado e especializado. Também há preocupação e investimento na questão salarial, sempre que possível.

Os fatores que contribuem para os instrutores permanecerem na Instituição, segundo eles mesmos, é o prazer em ver o crescimento e a transformação do aluno, o prazer em ser instrutor, “vestir a camisa da instituição”, o salário e as condições da Instituição para realizar o trabalho com prazer, proporcionando boas condições de trabalho, bom ambiente entre os colegas e cursos de qualificação.

Para os gestores o principal motivo da permanência dos instrutores é a identificação com a docência e com a própria Instituição. Como reconhecimento do esforço dos instrutores a Instituição investe em capacitações e benefícios. Ou seja,

eles têm uma mesma visão dos motivos pelos quais os instrutores ficam na Instituição.

Quanto ao que impulsiona a saída dos instrutores da Instituição pode-se perceber que há uma congruência nas respostas de instrutores, gestores e nos relatórios de rotatividade da Instituição. Nos três aparece a possibilidade de outro emprego, problemas de relacionamento e falta de perspectiva de promoção dentro da empresa (não valorização do trabalho). Acredita-se que sendo esses os principais motivos, a Instituição pode fazer muito para reter seus instrutores, pois questões de relacionamento e falta de perspectiva podem ser sanadas com o empenho da gestão estratégica.

O último objetivo elencado se refere à proposição de estratégias de retenção e engajamento de instrutores, o qual é o foco deste trabalho. Sendo que a empresa investe em benefícios e subsídios para reter seus funcionários. Possui Plano de Assistência Médica, Assistência Odontológica, Auxílio Creche, Transporte Especial para pessoas com deficiência, Seguro de vida em grupo, Previdência Privada, Auxílio alimentação, o Programa de Desenvolvimento em Parceria (PDP) e uma série de capacitações para os seus instrutores, como já foi relatado.

Os instrutores sugerem que a Instituição mantenha esses benefícios e subsídios, pois eles agregam muito na remuneração.

A maioria dos instrutores admite que o salário da empresa seja bem compatível com o mercado de trabalho. Mas sugerem um Plano de Cargos e Salários que dê conta do empenho e do investimento do instrutor na sua carreira.

Também sugerem horas de planejamento, diminuição da burocracia nos processos de compras e de documentação escolar, além de mais participação em feiras.

Os gestores sugeriram sistema de remuneração variável, qualificação no processo de entrada de novos instrutores, capacitação dos instrutores nas unidades operacionais, avaliação de desempenho do nível de gestão, plataforma de educação à distância, premiação, participação e engajamento em projetos da Instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da análise sobre retenção de instrutores nos anos de 2013 e 2014 de uma Instituição de Educação Profissional, pretendeu-se com esta pesquisa analisar a retenção de instrutores de formação inicial em uma Instituição de Educação Profissional sinalizando estratégias de manutenção e engajamento. Para isso, buscou-se compreender a percepção de instrutores e gestores sobre o assunto. Para tanto, procurou-se adentrar em seus contextos através das entrevistas, analisando também aspectos organizacionais que influenciam, dificultam ou melhoram a atuação instrutor no seu local de trabalho. Ademais, verificar índices de rotatividade, admissões e demissões no período e também compreender a gestão estratégica de pessoas, quanto aos seus programas de valorização, capacitação e reconhecimento aos instrutores de formação inicial.

Quanto à análise das entrevistas, verificou-se influência de variáveis externas como: os instrutores em sua maioria deixariam de atuar como instrutores caso recebessem uma proposta melhor de trabalho, ponderando sobre salários (compatibilidade com o mercado de trabalho), benefícios (que atendam as expectativas e a satisfação dos funcionários) e treinamento/desenvolvimento de carreira (oportunidades de qualificação). Também as variáveis internas como qualidade de vida, benefícios e ambiente de trabalho. Os entrevistados relataram vários motivos para permanecer nessa instituição. O mais citado foi o prazer em ver o crescimento e a transformação do aluno, retratando o prazer em ser instrutor. Ainda relataram, na sua maioria, que sentem que seu trabalho e seu esforço são reconhecidos. Existe nos instrutores um sentimento de pertença, cooperação e solidariedade, influenciando no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos.

Além disso, verificou-se que alguns instrutores entrevistados não se sentem reconhecidos, trazendo para discussão questões sobre clima organizacional. Nesse sentido se entende que falta estabelecer programas que identifiquem as atividades dos instrutores e que esses sejam reconhecidos pelo trabalho desenvolvido.

Quanto à capacitação profissional, os instrutores entendem que são capacitados, porém precisam de capacitações anuais para o seu desenvolvimento e reconhecem o investimento que a instituição faz pelo Programa de Desenvolvimento em Parceria (PDP). Esse programa foi o mais citado, no que se refere à auxílios oferecidos pela instituição. Importante salientar que o auxílio pode chegar até 50%

do valor da mensalidade do curso, podendo ser considerado como um salário indireto.

Quanto à dificuldade do cotidiano se verificou que o que atrapalha os instrutores são os processos burocráticos da Instituição. São vários procedimentos e Instruções de trabalho que acabam dificultando a realização das atividades do instrutor. Um dos processos que é muito criticado é o de compras, que além de ser burocrático, é muito lento. Também há reclamações sobre o preenchimento de instrumentos de avaliação e diários de classe. A reclamação dos instrutores é percebida pela gestão da Instituição de educação e aos poucos está promovendo mudanças nos procedimentos de compras. Também se verifica que os diários de classe estão aos poucos migrando para preenchimento eletrônico e, quanto aos instrumentos de avaliação, há uma preocupação em diminuir os registros, tornando-os mais amigáveis.

As entrevistas e a coleta de dados mostrou que os instrutores não têm conhecimento de todos os benefícios, subsídios e capacitações que são oferecidos pela Instituição. Não há uma cartilha com a descrição dos benefícios e subsídios, bem como uma trilha necessária de capacitação para os instrutores (sugerida pelo gestor operacional). Há uma série de iniciativas que ainda não chegaram aos maiores interessados, que são os funcionários. Sendo assim, falta clareza nas informações e é importante salientar que falta ouvir os instrutores, para que esses possam informar o que eles precisam para desempenhar suas funções. De um lado, percebe-se a vontade da Instituição em melhorar a condição e benefícios e, de outro, os instrutores em participar das mudanças, porém cada um trabalhando de forma isolada. O autor destaca esse ponto e sugere que seja feita uma pesquisa que aponte o que o instrutor precisa e o que a instituição pode ajudar, de uma forma objetiva e que os resultados sejam percebidos por todos.

O principal motivo de rotatividade em 2013 foi o de baixo desempenho/desmotivação dos instrutores de formação inicial, gerando uma revisão no Plano de Cargos e Salários que resultou no aumento salarial desses instrutores. Essa ação possibilitou um equilíbrio salarial entre os instrutores mais novos e os mais antigos da Instituição. É importante salientar que até a tomada de decisão, neste caso, houve a saída de instrutores para a indústria. O índice de *turnover*, que mede a rotatividade dos instrutores, no ano de 2013 foi de 17,65%, sendo que a meta era 14%. Já no ano de 2014 a meta continuou em 14%, porém o índice aumentou 0,9%,

fechando o ano em 18,55. Pelos motivos apresentados pela Instituição, ou seja, em 2013 (baixo desempenho/desmotivação, com 29 citações) e, em 2014, (outro emprego/proposta melhor, com 17 citações) verifica-se que o aumento salarial, recebido pelos instrutores, surtiu efeito desejado pela gestão estratégica da instituição. Todavia, em 2014 a rotatividade aumentou em 0,9%, visto que os instrutores recebiam proposta melhor da indústria, pois o mercado continuava aquecido.

Quanto à categoria - demissão de instrutores - os gestores se posicionaram ressaltando que o salário é importante, mas não é o principal. Podendo citar como importante a possibilidade de crescimento profissional, o ambiente de trabalho, porém também foi citada a falta de perspectiva de crescimento no cargo combinado com a inexistência de prêmio por produtividade. A carreira de Instrutor não está definida, isso gera desmotivação e conseqüentemente a saída da organização, pois a possibilidade de crescimento só ocorrerá caso o instrutor assuma outras funções, ou seja, mudando de cargo. Os gestores citam a possibilidade de uma remuneração variável, mas ainda inexistente um sistema de avaliação que permita verificar o desempenho e conseqüentemente uma remuneração diferenciada.

Quanto à permanência dos instrutores, os gestores falaram que o principal motivo deles permanecerem é basicamente a identificação com o trabalho realizado pelos instrutores em sala de aula e com a própria Instituição. Muitos dos instrutores são ex-alunos, que após experiência na indústria, entram na instituição e começam a dar aulas, como um sonho que se torna realidade. O conhecimento, as habilidades e as atitudes são trabalhadas com os alunos, melhorando e desenvolvendo suas capacidades. Ao final do curso os instrutores são reconhecidos por seus alunos e isso é muito relevante e desperta o orgulho de trabalhar nessa Instituição, como citado nas entrevistas.

Quanto às capacitações os gerentes entendem que há um investimento grande na parte pedagógica, mas que não é suficiente, tendo que ser complementada por outros profissionais. A parte comportamental ainda não tem o investimento que deveria ter e a parte técnica ainda não está estruturada suficientemente para que o instrutor possa evoluir tecnologicamente. Demonstrando a falta de um caminho, ou seja, uma trilha, onde os instrutores pudessem antever suas capacitações e até onde poderiam chegar para avançar pedagogicamente, tecnicamente e também no comportamental.

Quanto à rotatividade (*turnover*) os gestores relataram que atualmente o Índice está alto, em função da atual realidade econômica. Especificamente ao cargo de instrutor, nesse contexto foi analisado o índice de *turnover* dos últimos anos, foi feita a adequação da faixa salarial dessas equipes, já visando uma revisão do índice de *turnover*. Ainda se faz necessário qualificar as análises e buscar soluções para diminuir o índice de *turnover*, tendo em vista que ele está mais alto do que o esperado. Assim, entendo que os gestores poderiam realizar uma pesquisa que apontasse as principais demandas pedagógicas, técnicas e comportamentais, deliberando com os instrutores, conforme os planos de cursos e a necessidade de cada um. Deve-se atuar individualmente para diminuir a rotatividade.

Como sinalização de estratégias que venham ajudar na retenção de instrutores de formação inicial, propõe-se:

- a) criar trilha do conhecimento para os instrutores de formação inicial descrevendo os caminhos pedagógicos, comportamentais e tecnológicos para sua capacitação;
- b) analisar o índice de *turnover* por cargos estratégicos;
- c) disponibilizar horas de planejamento para os instrutores de formação inicial;
- d) dar feedback para os instrutores, pelo menos uma vez ao ano;
- e) criar plano de carreira para instrutores de formação inicial;
- f) criar programa de renda variável;
- g) avaliar processo de compras da instituição;
- h) simplificar processo de registro de documentos de avaliação;
- i) simplificar procedimentos da instituição;
- j) incentivar a utilização da caixa de sugestões disponibilizada aos funcionários e alunos;
- k) demonstrar reconhecimento em pequenos gestos em datas especiais, como no Dia do Professor, Dia da Mulher, Páscoa, Natal, etc.
- l) promover atividades engajando instrutores e alunos, a partir de datas comemorativas, voltadas a ações beneficentes e festivas, a fim de propiciar momentos de convivência social.

Reconhece-se, ao final dessa pesquisa, que muito ainda se tem a avançar no estudo sobre retenção de instrutores de formação inicial. Quanto a salários, benefícios, subsídios e capacitações e principalmente a disseminação das informações, para que todos possam usufruir o que a instituição oferece.

Para estudos futuros, sugere-se a abordagem de estudos comparativos com instituições de educação profissional de outros estados de mesmo segmento, possibilitando avaliar a rotatividade e as estratégias de retenção de instrutores e analisar os resultados dos estudos.

Assim, para finalizar, buscou-se a fala de um dos instrutores que está engajado e que mostra ter o sentimento de pertença:

Primeiramente é gostar da missão, a missão de educar, de ajudar a dar um horizonte para um jovem. Isso aí para quem é instrutor não tem preço diretamente que pague. Acho que esse prazer em acompanhar uma formatura, encontrar os alunos fora, eu acho que isso é o que motiva o instrutor. (ED4)

O sentimento de pertença apareceu tanto na fala dos instrutores quanto dos gestores, como algo que faz diferença nessa Instituição, pois quando um funcionário se sente fazendo parte da empresa, ele investe muito mais nos relacionamentos, no crescimento pessoal e profissional, na dedicação ao seu trabalho e na produtividade. Tudo isso faz com que ele seja mais reconhecido e permaneça por mais tempo nessa Instituição.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação: Uma Parceria Essencial. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, [S.l.], ano 4, n. 1, out. 2011/mar. 2012. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/177>>. Acesso em: 1 mar. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS (CAGED). Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[www.caged.gov.br](http://www.caged.gov.br)>. Acesso em: 04 jan. 2016.
- CERVO, Clarissa Socal. Elementos do comportamento organizacional. In: VENTURELLA, Cátia (Org.). **Comportamento organizacional**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012. p. 16.
- CERVO, Clarissa Socal; XAUSA, Maria Regina. Clima organizacional: conceito, gestão e prática. In: CERVO, Clarissa Socal (Org.). **Cultura e clima organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2011.
- COSTA, Benny Krames; BARRETO, Leilianne M.S. Estratégia de gestão de pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DOCENTE. In: MICHAELIS dicionário de português online. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=DOCENTE>>. Acesso em: 19 jun. 2016.
- FARAGO, Cátia Cilene; FOFONCA, Eduardo. **A análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: do rigor metodológico à descoberta de um caminho de significações**. Disponível em: <<http://www.letras.ufscar.br/linguasagem/edicao18/artigos/007.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.
- FIDELIS, Gilson; BONO, Márcia. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- INSTRUTOR. In: MICHAELIS dicionário de português online. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=INSTRUTOR>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MONTEIRO, Rogério. Estratégia de gestão de pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

NASCIMENTO, Kiane Paola et al. Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de Serviços de Juiz de Fora. **Revista das Faculdades Integradas**, Juiz de fora, v. 3, 1, jan./jun. 2012.

NOBRE, Ambra. Estudo mostra fatores que estimulam a inovação nas empresas, **Canal Executivo**, 6 set. 2010. Disponível em: <[http://www2.uol.com.br/canal\\_executivo/notas101/1609201014.htm](http://www2.uol.com.br/canal_executivo/notas101/1609201014.htm)>. Acesso em: 01 mar. 2016.

PÁDUA, Isabella de O. P.; HONÓRIO, Luiz Carlos. Vínculos organizacionais: comparando professores de instituições mineiras de ensino superior. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, Rio de Janeiro, 2013. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR644.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR644.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2016.

PROFESSOR. In: MICHAELIS dicionário de português online. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=PROFESSOR>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

SANTOS, Ana Cristina Oliveira; HONÓRIO, Luiz Carlos. Vínculos organizacionais: o caso de instrutores que lecionam em uma IES privada localizada no interior de Minas Gerais. **Teoria e Prática em Administração**, [S.l.], v. 4 n. 2, p. 70-95, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/17326/12522>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

SAPIRO, Arão; DALPOZZO, Marco; BARBOSA, Djalma, Dinâmicas de engajamento, **Revista DOM (Fundação Dom Cabral)**, [S.l.], p. 8-17, 2008.

SARATHY, Ravi; BARBOSA, Jenny Dantas. Fatores explicativos da permanência e saída do emprego. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 17-29, mar. 1981. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901981000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000100002)>. Acesso em: 05 mar. 2016.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL (SENAI). Porto Alegre, 2016. Disponível em: <[www.portaldaindustria.com.br/senai](http://www.portaldaindustria.com.br/senai)>. Acesso em: 28 abr. 2015.

SOUZA, Tarciza Alves de; CAMPOS JÚNIOR, Dejanir José; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. Importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Disponível em:

<<http://revistas.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2426>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

SOUZA, Wadja Batista; BARRETO, Mercia Cristiley. **A Importância das estratégias para a retenção de talentos**. [S.l.], 2015. Disponível em: <[www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)>. Acesso em: 25 set. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 2. ed. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001. (Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis, v. 4).

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURA, Roberto. Retenção de talentos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. 2, 22 dez. 2013. Disponível em: <<http://talent.efix.net/site/wp-content/uploads/2013/12/2013-12-22-estado.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

ZONTA, Marinez Arruda; FERREIRA, Josiane Peres. **Afetividade e educação: a relação professor/aluno interfere na preferência da disciplina?** [S.l.], 2006. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisEvento/docs/CI-055-TC.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM INSTRUTORES DE FORMAÇÃO INICIAL**

01. O que faria você pedir demissão?
02. O que motiva você a permanecer como instrutor na Instituição?
03. Você sente que o seu esforço é percebido?
04. Você tem orgulho de trabalhar nesta instituição?
05. Você está capacitado para desenvolver suas atividades, no que tange o desenvolvimento tecnológico, comportamental e da prática pedagógica?
06. Você estava na instituição em 2013? Como você avalia as ações de retenção de instrutores daquela época? O que deu certo? O que deveria ter sido feito diferente? Quais os impactos?
07. Você reconhece algum esforço da instituição para manter os instrutores de formação inicial e continuada? Dê exemplos
08. Quais estratégias a instituição deveria ter para reter instrutores e o que faria você estar mais engajado no desenvolvimento de suas atividades como instrutor?
09. O que dificulta o seu trabalho como instrutor no cotidiano da organização?

## APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GERENTES

01. Houve preocupação em 2013 com a não retenção de instrutores FI?
02. Em sua opinião, o que leva os instrutores a pedirem demissão?
03. Em sua opinião, o que motiva os instrutores a permanecerem na instituição? Você percebe o esforço dos instrutores? E o que faz nestes casos?
04. Os instrutores estão capacitados para no que tange a prática pedagógica, comportamental e de atualização tecnológica? Como capacitar mais efetivamente os instrutores de FI?
05. Qual o tratamento dado ao índice de *turnover*? O que é feito? O que ainda precisa ser melhorado?
06. Quais estratégias a instituição de educação Profissional deveria ter para reter instrutores de FI e engajá-lo no desenvolvimento de suas atividades como instrutor?

## APÊNDICE C - QUADRO DEMONSTRATIVO DA PESQUISA

(continua)

<b>TÍTULO:</b>	RETENÇÃO DE INSTRUTORES DE FORMAÇÃO INICIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	
<b>Questão Problema</b>	Como se dá a retenção de instrutores de formação inicial na Instituição de Educação Profissional, em análise e que estratégias de melhoria se fazem necessárias?	
<b>Objetivo Geral</b>	Analisar a retenção de instrutores de formação inicial em uma Instituição de Educação Profissional sinalizando estratégias de manutenção e engajamento.	
<b>Objetivos Específicos</b>	<p>a) Verificar as estratégias já adotadas na Instituição para melhorar a retenção e discutir sua efetividade;</p> <p>b) Consultar o Mapa Estratégico da Instituição, no objetivo “Atrair e reter pessoas e desenvolver competências”, a fim de verificar o índice de <i>Turnover</i>;</p> <p>c) Identificar fatores que contribuem para os instrutores a permanecerem na Instituição;</p> <p>d) Identificar o que impulsiona a saída dos instrutores da instituição;</p> <p>e) Identificar e propor estratégias de retenção e engajamento de instrutores.</p>	
<b>Referencial Teórico</b>	Temática	Autores
	Retenção de instrutores de formação inicial	MONTEIRO, Rogério. Estratégia de Gestão de Pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre. <b>Gestão estratégica de pessoas</b> – conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010. VENTURA, Roberto. <b>Retenção de Talentos</b> . São Paulo: Jornal O Estado de São Paulo, 22/12/2013.
	Gestão Estratégica de Pessoas	AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação: Uma Parceria Essencial. Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar Ano IV, n. 1 - out. 2011/mar. 2012. Disponível em <a href="https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/177">https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/177</a> Acesso em 1 mar 2016. COSTA, Benny Krames; BARRETO, Leilianne M.S. Estratégia de Gestão de Pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre. <b>Gestão estratégica de pessoas</b> – conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010. NOBRE, Ambra. Estudo mostra fatores que estimulam a inovação nas empresas, <b>Canal Executivo</b> , 2010. Disponível em <a href="http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas101/1609201014.htm">http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas101/1609201014.htm</a> Acesso em 01 mar. 2016.

(continua)

	Clima Organizacional	CERVO, Clarissa Socal; XAUSA, Maria Regina. Clima organizacional: conceito, gestão e prática. In: CERVO, C.S. (org). <b>Cultura e clima organizacional</b> . São Leopoldo: Unisinos, 2011. CERVO, Clarissa Socal. Elementos do Comportamento Organizacional. IN VENTURELLA, Cátia (org). <b>Comportamento Organizacional</b> . São Leopoldo: UNISINOS, 2012 LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003. SOUZA, Tarciza Alves de; CAMPOS JÚNIOR, Dejanir José; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. <b>IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL</b> . Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Disponível em <a href="http://revistas.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2426">http://revistas.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2426</a> Acesso em 01 mar 2016.	
	Vínculo organizacional e instrutor	SAPIRO, Arão; DALPOZZO, Marco; BARBOSA, Djalma, Dinâmicas de engajamento, Revista DOM (Fundação Dom Cabral), p.8-17, 2008. KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos Organizacionais. Rio de Janeiro 41(1):83-104, Jan./Fev. 2007. Disponível em <a href="http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf">http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf</a> Acesso em 01 mar 2016 ZONTA, Marinez Arruda; FERREIRA, Josiane Peres. Afetividade e Educação: a relação professor/aluno interfere na preferência da disciplina? Disponível em <a href="http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisEvento/docs/CI-055-TC.pdf">http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisEvento/docs/CI-055-TC.pdf</a> Acesso em 01 mar 2016.	
	Rotatividade de pessoal ( <i>turnover</i> )	FIDELIS, Gilson; BONOVO, Márcia. <b>Gestão de Recursos Humanos</b> : tradicional e estratégica. 2ªed. São Paulo: Érica, 2007. NASCIMENTO, Kiane Paola. COSTA, Débora Vargas Ferreira. ALTAF, Joyce Gonçalves. CASTRO, Douglas Ribeiro. Rotatividade nas Organizações: As Causas dos Desligamentos Voluntários em uma Empresa de Serviços de Juiz De Fora. Revista das faculdades integradas. Juiz de fora, V3, nº 1, Jan-Jun 2012.	
	Tendências nos processos de reter pessoas	SOUZA e BARRETO. A Importância das estratégias para a retenção de talentos. Disponível em: <a href="http://www.spell.org.br">www.spell.org.br</a>	
<b>Método</b>	Delineamento da pesquisa:	A pesquisa se desenvolveu numa abordagem qualitativa, utilizando a estratégia de estudo de caso.	
	A Unidade de Estudo	O estudo de caso é caracterizado pelo estudo detalhado de um contexto, de uma situação ou de um sujeito, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Neste caso faremos o estudo sobre a retenção de instrutores de formação inicial de uma Instituição de Educação Profissional.	
	Sujeitos do estudo	Participaram desta pesquisa 10 instrutores de formação inicial e 04 gestores da Instituição de Educação Profissional em análise.	
<b>Método</b>	Coleta de dados	Pesquisa documental	Entrevistas
		Serão analisados os seguintes documentos: - Mapa Estratégico - Objetivos do BSC - Índice de <i>turnover</i> - Relatório de rotatividade Benefícios, subsídios e programas da Instituição de Educação Profissional	As entrevistas serão realizadas com instrutores e gestores da Instituição de Educação Profissional, procurando entrevistar pelo menos um instrutor de cada área de formação, nas cidades de Lajeado, Encantado, Guaporé, Serafina Corrêa e Soledade, totalizando 10 instrutores e 04 gestores.

(continua)

	Tratamento dos dados	Será realizada a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (realiza-se a síntese e seleção dos resultados, as interferências e as interpretações).
<b>Apresentação de dados e análise dos resultados</b>	Análise documental dos relatórios fornecidos pela Instituição de Educação Profissional sobre rotatividade de instrutores ( <i>Turnover</i> )	Análise da rotatividade nos anos de 2013 e 2014 de instrutores de formação inicial.
	Políticas de retenção adotadas pela Instituição de Educação Profissional	Verificar benefícios, subsídios e programas de retenção de pessoas.
	Entrevistas com os instrutores de formação inicial	Entrevista com 10 instrutores de formação inicial.
	Entrevista com os gestores	Entrevista com gestores estratégicos e operacional.
	Análise integrada de dados e entrevistas	Análise dos dados e das entrevistas de instrutores e gestores.
	Considerações finais	Considerações sobre o desenvolvimento da pesquisa e sugestões das estratégias de retenção e engajamento de instrutores.

Fonte: Elaborado pelo autor.