

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NUMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

**IRIS BARBOSA GOULART**  
CENTRO UNIVERSITARIO UNA  
[irisbgoulart@gmail.com](mailto:irisbgoulart@gmail.com)

**FERNANDO DOMINGOS OLIVEIRA**  
CENTRO UNIVERSITARIO UNA  
[fdoliveira@gmail.com](mailto:fdoliveira@gmail.com)

**GIOVANNI VINICIUS SALES**  
CENTRO UNIVERSITARIO UNA  
[giovannivinicius@yahoo.com.br](mailto:giovannivinicius@yahoo.com.br)

**CRISTIANA TRINDADE ITUASSU**  
CENTRO UNIVERSITARIO UNA  
[cristianaituassu@yahoo.com.br](mailto:cristianaituassu@yahoo.com.br)

**RESUMO:** Este artigo teve o objetivo de analisar as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas que estão relacionadas ao corpo docente de uma Instituição de Ensino Superior privada de Belo Horizonte. A pesquisa realizada teve uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo constituindo um estudo de caso. Foi realizada uma análise documental e, posteriormente, a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas, tanto na instituição pesquisada quanto na  *Holding* que realiza a sua gestão, pois as definições das estratégias e políticas de Gestão de Pessoas são elaboradas de forma colaborativa entre o grupo e suas Instituições de Ensino. Foi possível analisar as convergências e divergências da análise documental com a análise das entrevistas, bem como a fundamentação teórica do modelo que vem sendo adotado. Foram identificadas, ainda, as expectativas que os profissionais de Gestão de Pessoas têm em relação ao desenvolvimento dos docentes, bem como os desafios que identifica neste momento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas, políticas de gestão e estratégias organizacionais.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade e a globalização da economia vêm acompanhadas de uma grande transformação das organizações e do perfil dos trabalhadores. Neste contexto, a educação torna-se primordial para promover as capacidades de “Aprender a viver junto”, “Aprender a conhecer”, “Aprender a fazer” e “Aprender a ser” (DELORS, 1998).

De acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, o acesso à educação básica estava assegurado a mais de 90% da população em idade escolar na década de 1980. Uma vez concluída esta etapa escolar, um elevado quantitativo de concluintes do Ensino Fundamental originou uma demanda social por maior escolarização. Para atender a esta necessidade, o Governo se viu pressionado a ampliar o número de vagas no Ensino Médio, o que foi feito mediante a oferta de cursos, principalmente, no sistema público (OLIVEIRA; DOURADO; AMARAL, 2006).

A partir de meados da década de 1990, os concluintes do Ensino Médio começaram a reivindicar o acesso ao Ensino Superior, o que tem determinado a ocorrência de rápidas e profundas transformações, tanto no que diz respeito à expansão quanto às finalidades deste nível de ensino. Medidas adotadas pelo governo determinaram mudanças significativas nas instituições federais de ensino e têm facilitado, na rede privada, a abertura e o funcionamento de novos cursos. Cunha (2000) pondera que, no governo Fernando Henrique Cardoso, ocorreu um aumento significativo de Instituições de Ensino Superior – IES, isoladas e de grupos de faculdades que tinham como objetivo se transformar em centros universitários e/ou em universidades privadas.

Para comportar este cenário, nos últimos anos, têm sido implementadas políticas com o propósito da expansão do Ensino Superior. De início, medidas adotadas no governo Fernando Henrique Cardoso levaram ao surgimento de faculdades, centros universitários e universidades. Nesse sentido, foram criados alguns programas de incentivo como Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni, Programa Universidade para todos - Prouni e o Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES, além da Universidade Aberta do Brasil – UAB (TANEGUTI, 2012).

A estratégia é uma ferramenta gerencial de grande importância para as empresas. Preveem Mintzberg *et al.* (2000) que a grande variedade de conceitos, emprego e definições sobre a estratégia, previstos na literatura, permitem uma reflexão sobre o tema, de forma que é possível a análise de uma grande diversidade a respeito do pensamento estratégico contemporâneo: estratégia pode ser um plano, um modelo, uma posição, uma perspectiva ou mesmo uma manobra específica para enganar o concorrente.

É preciso, contudo, notar que, além de um modelo estratégico, as IES precisam oferecer uma prestação de serviços com excelência, visando por sua vez à alteração nos padrões de gestão e de produção acadêmica. Para isso, é necessário manter, em seu corpo docente, pessoas qualificadas que justifiquem a qualidade do ensino. As tendências e perspectivas da educação superior apontam para grande necessidade de qualificação desses profissionais, controle e padronização dos processos de ensino e aprendizagem, atualização dos conteúdos e das atividades docentes (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002)

Um ponto que tem atraído a atenção dos gestores nas organizações é a importância que as pessoas passaram a ter como atores do processo de mudança. Segundo Davel e Vergara (2001), as pessoas devem ser vistas além do seu papel na vida produtiva das organizações; elas precisam ser vistas como protagonistas na dinâmica organizacional, em que é de grande relevância a criatividade humana. Sendo assim, a Gestão de Pessoas torna-se atividade de extrema importância para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais turbulentos competitivamente. A gestão envolve as organizações e as pessoas, sem as quais o processo não funcionaria de maneira eficaz. Em resumo, salienta-se

que as organizações são constituídas de pessoas que, por sua vez, dependem da organização para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Nesse sentido, as estratégias adotadas nas organizações têm sido objeto de estudo e pesquisa, especialmente, na área de Gestão de Pessoas. Rego (2003) presume que as pessoas comprometidas agregam significativo valor à organização, por exercerem esforços notáveis no alcance de seus objetivos e, em contrapartida, o encontro e realização do seu desenvolvimento pessoal. Logo, o investimento em estratégias de Gestão de Pessoas de uma empresa constitui fator de sobrevivência e desenvolvimento organizacional.

No passado, as organizações tinham a visão de que as pessoas dependiam das empresas para sobreviver. Esta interpretação, segundo Diniz (2006), favorecia um tratamento das pessoas como “máquinas”, considerando-se a “punição” sinônimo de motivação. Atualmente, com o avanço tecnológico e a alta competitividade entre as empresas, a visão do sucesso organizacional passou a ser definida através da valorização do capital humano, como gerador de vantagem competitiva entre as organizações. Sendo assim, o fator humano passou a ser considerado de suma importância para as empresas, onde captar e reter pessoas, investir e recompensar o colaborador, é fazer com que se sinta uma peça importante dentro do processo, é torná-lo comprometido, hábil a executar as tarefas atribuídas de forma espontânea, estimulada e satisfeita”. Nesse processo, as organizações necessitam desenvolver e manter ambientes de trabalho desafiadores, que proporcionem aos colaboradores buscar, de forma produtiva, a satisfação no emprego e os benefícios financeiros das suas atribuições.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP é responsável pela condução do sistema de avaliação de cursos superiores no país, produzindo indicadores e diversas informações que subsidiem tanto o processo de regulamentação exercido pelo Ministério de Educação - MEC, como também garanta integridade e transparência dos dados que mensuram a qualidade da educação superior para toda a sociedade. Através dos indicadores, é possível realizar uma análise em relação à qualidade que a IES proporciona aos seus alunos. Conforme o INEP (2014), estes indicadores estão relacionados ao desempenho dos estudantes, à organização didático-pedagógica, à infraestrutura e ao corpo docente das IES.

Portanto, para que as IES privadas se mantenham em um mercado altamente competitivo, é de extrema importância o acompanhamento e a gestão desses índices. Conforme os indicadores apontados pelo INEP (2014), o corpo docente de uma IES é considerado um elemento crucial para a qualidade do ensino. Consequentemente, as IES necessitam do desenvolvimento dos seus profissionais. É preciso manter, no corpo docente e administrativo, profissionais altamente qualificados e engajados com o propósito maior da instituição, que é a oferta da educação com qualidade. Com isso, o setor de Gestão de Pessoas tem o papel de alinhar as estratégias e políticas de Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais, a fim de se obter os resultados esperados pela instituição estudada.

Quanto à relevância do artigo, vale lembrar a produção científica recente sobre as novas estratégias adotadas por Instituições de Ensino Superior da rede privada, bem como as práticas e políticas de Gestão de Pessoas. Para a organização estudada, a pesquisa é realizada no momento em que se discutem as políticas de gestão e se dá especial relevância às pessoas, especialmente aos docentes.

O objetivo deste artigo consistiu em analisar as expectativas e desafios da Gestão de Pessoas relacionados às estratégias utilizadas por uma IES da rede privada de Belo Horizonte. Para que isto fosse possível, foram considerados os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela IES estudada; (b) descrever as estratégias adotadas para a Gestão de Pessoas na IES; (c) descrever as práticas adotadas na Gestão de Pessoas para efetivar as estratégias definidas na IES.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil**

A década de 1980 foi marcada por significativas mudanças no que tange ao cenário político e econômico mundial, pois, nela, permitiu-se a implantação de medidas adequadas para auxiliar o enfrentamento das novas exigências previstas no mercado. O processo de globalização da economia fez com que grandes organizações, geralmente as multinacionais, demandassem uma melhor qualificação dos profissionais de forma a garantir produtividade, uma vez que dispõem de capital e sofisticados recursos tecnológicos, já que, com suas instalações no Brasil, passaram a exigir preparo para todos os trabalhadores que atuam em diferentes áreas nas empresas (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Com o amplo crescimento em diversos setores da economia, intensificou-se e se fortaleceu a demanda por profissionais qualificados, o que tornou relevante a formação acadêmica de nível superior. Assim, a Constituição Federal de 1988 previu a necessidade de se oportunizar o acesso de maior contingente à educação de nível superior. A década de 1990 foi marcada por uma profunda transformação do Ensino Superior no Brasil, tendo como uma de suas principais características a implementação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB. Até esta década, os cursos de nível superior eram ministrados, em sua grande maioria, nas universidades públicas e em poucas Instituições de Ensino Superior da rede privada. A criação de uma nova Instituição de Ensino Superior particular dependia de cartas-consulta que, por sua vez, eram direcionadas ao Ministério da Educação com solicitação de abertura de cursos superiores. Porém, a legislação vigente na época apresentava barreiras na autorização de funcionamento desses novos cursos e criação de novas instituições, o que dificultava ainda mais o funcionamento das instituições voltadas ao nível superior. Durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC, que teve seu primeiro mandato no período de 1995 – 1998, algumas medidas foram tomadas para reformar o cenário da educação superior no país. Tais medidas foram compostas também pela reformulação das políticas públicas do setor educacional e culminaram com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394/1996). O que ocorreu com a aplicação dessas medidas foi o favorecimento à expansão do Ensino Superior privado, que acelerou e facilitou os processos de autorização, reconhecimento e credenciamento de cursos e a abertura de novas instituições de ensino privadas. Salienta-se a que as IES estão vinculadas ao sistema federal de ensino ou aos sistemas estaduais e municipais. Conforme o art. 16 da Lei 9.394/1996, o sistema federal de ensino compreende as instituições de ensino mantidas pela União, as IES constituídas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação (TANEGUTI, 2012).

De acordo com o MEC/INEP (2014), em 1993, existiam aproximadamente 1.594.668 matrículas em cursos de graduação em todo o Brasil. Em 2003, este número chegou a 3.887.022, ou seja, um crescimento de 41% nas matrículas em cursos de graduação em todo o país. Destaca-se ainda que 439.801 eram ingressantes. Em outubro de 2013, o Ministro de Estado da Educação, Aloízio Mercadante, apresentou os dados do Censo de 2012 e destacou a existência de 7.261.801 de estudantes matriculados nos cursos de graduação. Deste número, 5.191.957 estão presentes em escolas da rede privada. Esse crescimento acentuado no número de cursos e alunos matriculados nas últimas décadas também se destaca a partir do número de instituições de Ensino Superior privadas que foram abertas. Em 2014, o Censo da Educação Superior realizado pelo INEP, apurou que, no Brasil, em 2013, existiam 2.391 instituições de Ensino Superior, sendo que desse número 2.102 eram privadas.

A grande expansão desse setor não foi planejada e, como consequência, a oferta de cursos e vagas foi superior a demanda. Para se manterem no mercado diante da concorrência, as instituições estipularam como objetivo criar diferenciais que tinham como finalidade não só a garantia da procura, mas também a fidelização dos alunos. Essa concorrência ocorre exclusivamente no setor privado, no qual a maioria dos candidatos não conseguiram ingressar nas IES públicas. Devido a esse constante crescimento, as IES se veem diante do desafio de estabelecer vantagem competitiva o que, por sua vez, é um processo relativamente novo para este setor. Na busca de sua sobrevivência e destaque, as IES são obrigadas a inovar, sendo necessário um modelo de gestão que, dentre outros fatores, a leva à adaptação a esse crescimento e garantia a sua sobrevivência. As IES passaram a se preocupar não só com a qualidade acadêmica, mas também com a qualidade do seu corpo docente, estrutura física, área geográfica e valores das mensalidades, que mereciam uma visão mais acurada da concorrência. As IES, segundo Tachizawa e Andrade (2002), não podem se sentir totalmente confiantes, quando se limitam às suas tradicionais bases de clientes. Na busca de se manter nesse mercado competitivo, percebem a necessidade de melhoria da qualidade no tocante ao processo de ensino, à otimização dos custos administrativos e à necessidade de redução da margem de lucros. O equacionamento de tais questões constitui, hoje, uma preocupação-chave neste setor. A campanha em busca de mais alunos torna-se um fator acirrado nas instituições privadas, porém essas campanhas mostram também que a escolha da instituição, na qual se ingressar não está ligada apenas ao fator econômico, já que os ingressantes visam também a um diferencial na qualidade acadêmica e destaque da instituição no âmbito mercadológico. A qualidade é de extrema importância para a área da educação, os impactos negativos causados neste setor são muito mais presentes do que em qualquer outro.

## **2.2 Órgãos Reguladores e Indicadores de Qualidade**

De acordo com o MEC/INEP (2012), a Constituição Federal, ao definir educação como direito de todos os brasileiros e um dever do Estado e da família, emite ao poder público, mas não somente a ele, o dever de garantir a todos os cidadãos brasileiros o acesso ao ensino fundamental obrigatório. Neste sentido, o sistema de ensino brasileiro é organizado segundo um regime de cooperação entre os governos federal, estaduais e municipais, atribuindo ao Governo Federal a competência de: organizar o sistema federal de ensino (instituições públicas federais e instituições privadas de Ensino Superior); acompanhar a manutenção e fornecer recursos adicionais, se necessário, para superação de deficiências de instituições federais de educação pública; exercer em matéria educacional função normativa, redistributiva e supletiva; oferecer suporte financeiro e técnico a Estados, Distrito Federal e municípios, a fim de garantir iguais oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade de ensino. Aos Estados e ao Distrito Federal compete oferecer, regulamentar e fiscalizar o Ensino Fundamental e Médio, ao passo que aos municípios cabe prioritariamente oferecer, regulamentar e fiscalizar a Educação Infantil e os demais níveis da Educação Básica do seu sistema de ensino.

Por serem a regulamentação e supervisão do Ensino Superior competências do Governo Federal, cabe à União normatizar o Ensino Superior, estabelecendo normas gerais para a graduação e pós-graduação, bem como efetuando a supervisão e avaliação de processos de autorização, reconhecimento, credenciamento e renovações (MEC/INEP, 2012).

Com relação ao Ensino Superior, os órgãos responsáveis pela regulação, avaliação e supervisão das IES e dos cursos ofertados por tais instituições é o MEC, por meio do Conselho Nacional de Educação - CNE, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP e Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES (MEC/INEP, 2012).

O MEC é a autoridade máxima de Ensino Superior no sistema federal de ensino a quem compete, entre outras atividades: homologar deliberações do CNE em pedidos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior; homologar os instrumentos de avaliação; homologar os pareceres e propostas de atos normativos; expedir normas e instruções para a execução de leis, decretos e regulamentos; exercer as funções de regulação e supervisão da educação superior por intermédio de suas secretarias (MEC/INEP, 2012).

O INEP é considerado uma autarquia federal, vinculado ao MEC, a quem compete principalmente: realizar visitas para avaliação in loco nos processos de credenciamento e credenciamento de IES e nos processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação e sequenciais; realizar as diligências necessárias à verificação das condições de funcionamento de instituições e cursos, como subsídio para o parecer da Secretaria competente (MEC/INEP, 2012).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES é coordenado e supervisionado pelo CONAES, vinculado ao MEC, com a responsabilidade também de elaborar diretrizes para a criação dos instrumentos de avaliação de cursos de graduação e de avaliação interna e externa de instituições de ensino, aprovando esses instrumentos e submetendo-os à homologação pelo Ministro de Estado da Educação, além de submeter à aprovação do Ministro da Educação a relação dos cursos para a aplicação do Exame Nacional do Desempenho do Estudante – ENADE (MEC/INEP, 2012).

A avaliação externa do desempenho acadêmico do aluno é conduzida pelo INEP. O aluno submete-se ao ENADE, que tem como objetivo verificar os conhecimentos, habilidades e competências adquiridas durante o curso, e se refere às questões/situações gerais e às específicas da formação profissional. O primeiro exame ocorreu em 2004, quando foi instituído o SINAES que substituiu o Exame Nacional de Cursos - Provão, aplicado a estudantes matriculados apenas na última série de cada curso no período de 1996 a 2003. A nota geral de cada turma de estudantes é calculada com base na média ponderada de todos os estudantes de um determinado curso que se submeteram ao exame (MEC/INEP, 2012).

Portanto, o setor de educação superior está vinculado à regulação governamental, a qual tem o objetivo de assegurar a qualidade dos projetos pedagógicos, da infraestrutura e do corpo docente das IES, inclusive do controle para a abertura de novos campi e cursos. A avaliação das IES e de seus cursos pode ser considerada uma oportunidade para que os gestores tenham um diagnóstico da IES em relação às demais em âmbito nacional e, assim, aprimorar suas condições como fornecedora de serviços educacionais. Sendo assim, diversos indicadores como Conceito Preliminar de Curso – CPC e o Índice Geral de Cursos – IGC, foram criados para permitir uma mensuração da qualidade dos serviços oferecidos pelas IES (MEC/INEP, 2012).

O INEP criou o Conceito Preliminar de Curso – CPC, sendo considerado um indicador, para adicionar mais um critério ao processo de avaliação dos cursos de graduação. O CPC combina diversas medidas relativas à qualidade do curso como: infraestrutura e instalações físicas representadas pela Nota Referente à Infraestrutura - NF; recursos didático-pedagógicos ou Nota referente à Organização didático-pedagógica - NO; o corpo docente em relação à sua formação acadêmica sendo considerados os mestres, doutores e seus respectivos regimes de trabalho compostos pela Nota de Professores Doutores - ND, Nota de Professores Mestres - NM, Nota de professores com regime de trabalho parcial ou integral - NR; Nota referente às oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional unidade de observação - NA; o desempenho obtido pelos estudantes ingressantes e concluintes do curso no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – NC, e o Índice de Diferença de Desempenho – IDD, que infere a diferença de desempenho do aluno em relação ao valor esperado e o observado. O CPC varia de valor de 1 (um) a 5 (cinco).

A nota do CPC é composta por 35% do IDD, 20% do NC, 15% do ND, 7,5% de NM, 7,5% de NR, 5% de NF, 2,5% de NA e 7,5% de NO, ou seja, a formação acadêmica dos docentes está diretamente associada a ND (15%) e NM (7,5%). O contrato de trabalho dos docentes está associado ao NR (7,5%) e o resultado do trabalho do docente está relacionado ao IDD (35%), NC (20%) e NO (7,5%), pois o NC representa a nota que os alunos obtiveram no ENADE, e o NO representa questões que estão no ENADE, porém estão ligadas a dados que os alunos preenchem em relação aos conteúdos e informações que são expostos pelos docentes nas IES. Portanto, percebe-se que os docentes são responsáveis por 92,5% da composição do CPC, no ponto de vista direto e indireto. Operacionalmente, cursos que obtiverem CPC 1 (um) e 2 (dois) são automaticamente incluídos no cronograma de visitas dos avaliadores do INEP, para averiguações e apresentação do plano de melhorias. O CPC de cada curso submetido à avaliação, no ano, é divulgado, junto com os resultados do ENADE (MEC/INEP, 2014).

Percebe-se uma forte ligação entre os indicadores de qualidade e os professores dos cursos, já que a constituição da nota referente ao CPC tem grande contribuição do corpo docente que, devidamente qualificado, deve-se refletir no resultado do ENADE realizado pelos estudantes, que constituiu um fator de extrema relevância para indicadores da instituição.

O Índice Geral de Cursos - IGC é um indicador de qualidade da instituição e considera os cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*. Resulta da média ponderada das notas dos cursos e é recalculado anualmente (MEC/INEP, 2012).

Portanto, para se manter em um mercado que possui grande atenção a educação com qualidade, o fator principal parece ser o investimento em pessoas, em especial no corpo docente. As políticas e estratégias de Gestão de Pessoas devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, pois a gestão estratégica de pessoas terá impacto direto nos resultados institucionais.

### **2.3 Gestão de Pessoas**

Durante a maior parte do século XX, o trabalho foi marcado pela ênfase no lucro e na competitividade, dando-se pouca atenção ao elemento humano nas organizações. Na década de 1990, prosperou uma nova perspectiva: a ênfase se deslocou do capital financeiro para o capital intelectual, na chamada Era do Conhecimento. Com isso, o cenário organizacional sofreu algumas alterações, dando oportunidade ao surgimento e à adoção de novos procedimentos administrativos. O Toyotismo se mostrou superior ao modelo taylorista-fordista de produção, a estrutura horizontal, na qual os níveis hierárquicos são reduzidos, começou a substituir a estrutura vertical, e a gestão tornou-se cada vez menos centralizada, com grande tendência ao modelo participativo. As técnicas de trabalho passaram a envolver mais os trabalhadores, instalando-se uma nova estrutura empresarial celular, que torna a circulação das informações mais ágil. Essas mudanças abriram espaço para uma tendência de valorização do elemento humano, a partir da qual emerge uma nova demanda para a Administração de Recursos Humanos: transformar o ser humano em recurso estratégico (GOULART, 2010).

Desde que se instalou a Gestão de Pessoas nas organizações, designou-se a área responsável como setor de Administração de Recursos Humanos. Entretanto, a partir das mudanças que emergiram da valorização do ser humano, gradativamente o conceito de Gestão de Pessoas vem substituindo a expressão Administração de Recursos Humanos. Conforme Bitencourt (2004), este conceito pode ser aplicado ao conjunto organizado de políticas, práticas e processos de gestão, característico de organizações que estão nesta era.

Segundo Goulart (2010), esse conceito de Gestão de Pessoas implica reconhecer que a valorização de atitudes e comportamentos só pode ser encarada quando indivíduos são considerados pessoas e não recursos. Para isso, a empresa deve propor um modelo, um conjunto organizado de princípios, políticas e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre o comportamento humano. Como os comportamentos humanos não podem ser mantidos sob controle e muito menos são previsíveis, considera-se que é possível geri-los em vez de administrá-los. Além de ter uma nova designação, a Administração de Recursos Humanos traz uma mudança relacionada às demandas que se apresentam às expectativas e perspectivas. Nos seus primórdios a Administração de Recursos Humanos tinha como atividades básicas: o levantamento de necessidades, recrutamento e seleção de profissionais, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente, entretanto, o gerenciamento de pessoas vem absorvendo novas atividades, tais como: a participação das pessoas no planejamento organizacional, com a finalidade de fundamentar o levantamento de necessidades; a análise do mercado de recursos humanos, destinada a auxiliar a organização na definição de cargos e salários, a oferta de benefícios aos trabalhadores; o desenvolvimento de equipes de trabalho no interior da organização; a negociação entre os diferentes segmentos da organização e desta com organismos externos, como sindicatos e órgãos de representação de trabalhadores; a avaliação de desempenho e sua relação com a avaliação organizacional; os programas de qualificação profissional, que incluem, além do desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento organizacional.

Sampaio (2013), apresenta nove categorias que representam as atividades do Gestão de Pessoas, sendo elas: a Seleção e Colocação de Pessoal, o Planejamento de Recursos Humanos, o Treinamento de Pessoal, o Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho, a Saúde Mental no Trabalho, o Plano de Cargos e Salários, as Condições de Trabalho, e o Ensino e Pesquisa.

De acordo com Fischer (2001), a Gestão de Pessoas deve ser compreendida como o conjunto de políticas, práticas e padrões que posteriormente serão mesclados com as estratégias e práticas dos próprios empregados. Portanto, para se compreender o significado da Gestão de Pessoas é preciso entender o significado da palavra política, que segundo o Dicionário Aurélio (2015) pode estar relacionada à ciência do governo das nações; arte de regular as relações de um Estado com os outros Estados; sistema particular de um governo; tratado de política; modo de haver-se, em assuntos particulares, a fim de obter o que se deseja.

## **2.4 Políticas Organizacionais e Políticas de Gestão de Pessoas**

No caso das políticas organizacionais, o termo se refere ao estabelecimento de princípios para a conduta da empresa, um grupo de ações no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos. Singar e Ramsden (1972), apresentam as políticas de Gestão de Pessoas como uma ferramenta extremamente necessária para gerar uma sinergia entre as organizações e seus membros. Os autores apontam quatro razões para a afirmação realizada. A primeira é informar aos membros organizacionais sobre o tipo de tratamento, condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem esperar da organização. A segunda é disponibilizar guias comportamentais para os responsáveis pelo controle do trabalho de outras pessoas, como gerentes e supervisores. A terceira está ligada à definição de oportunidades, responsabilidades e autoridades de Gestão de Pessoas em relação a outras gerências, como marketing, engenharia e produção. A quarta é permitir que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam definidos e relacionados aos objetivos da organização. Os autores afirmam ainda que, as políticas de Gestão de Pessoas devem estar prescritas em um documento público e de fácil acesso a todos na organização. Desse modo, elas serão realmente úteis, conhecidas e

compreendidas por todos, apresentando-se de forma clara, simples, objetiva e explicitada em uma linguagem acessível aos colaboradores.

Segundo Dutra (2004), o conjunto de políticas e práticas de Gestão de Pessoas deve conter algumas propriedades: integração entre si, que consiste em permitir ao gestor variar os desdobramentos de uma decisão relativa a remuneração de uma pessoa no âmbito das remunerações da organização, na massa salarial, no sistema de carreira, no sistema de desenvolvimento, enfim, em todos os demais aspectos da Gestão de Pessoas dentro da organização; integração com a estratégia organizacional, que por sua vez, aponta que o conjunto de políticas e práticas de Gestão de Pessoas seja alinhado com os objetivos da organização, com seus valores e missão; integração com as expectativas das pessoas, que prevê que políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para terem a legitimidade necessária para a sua efetividade.

## **2.5 Estratégias Organizacionais e Gestão Estratégica**

As transformações que foram determinadas pela legislação do Ensino Superior a partir de 1994 passaram a exigir a adoção de políticas diferentes pelas Instituições de Ensino Superior. Tais políticas devem ir ao encontro das estratégias institucionais. Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia pode ser definida como um plano de integração entre as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização que instituem o alcance da missão. A estratégia pode ser entendida como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização, que instituem o alcance da missão. Com isso, missão e estratégias definidas, torna-se possível determinar a direção geral de um empreendimento, delimitando o campo de atuação, a análise do ambiente interno e externo e direcionando a utilização dos recursos para o alcance de seus objetivos e metas estratégicos.

Tachizawa e Andrade (2002) afirmam que as estratégias definidas para a IES estabelecem o que deve ser feito para se alcançar o objetivo central e, simultaneamente, reforçar a posição competitiva da instituição. Essas estratégias podem ser selecionadas em função das variáveis ambientais próprias do setor educacional.

A gestão estratégica, conforme Cavalcanti (2003), visa ao desenvolvimento da capacidade estratégica da organização, analisando as competências e aptidões essenciais ou estilos estratégicos e à capacidade de transformação de investimento e tecnologia num recurso único de valor. A gestão estratégica compreende todos os esforços para comunicar a estratégia por toda a organização, alinhando os objetivos e metas, visando melhorias na performance da organização. Essa gestão consiste na tradução da visão e da estratégia de longo prazo em uma série de objetivos e iniciativas que possam conduzir a organização no desejo proposto pela sua missão.

Toda a organização deve conhecer a sua visão e missão, consideradas pontos norteadores para a criação das estratégias do negócio. A visão, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), é considerada como um retrato do que a organização pretende ser e realizar. Logo, uma definição clara da visão norteia a organização para onde ela gostaria de se orientar nos próximos anos. A visão deve ser simples, positiva e tocante, pois ela desafiará as pessoas proporcionando emoções e sonhos. A missão da empresa é mais sólida que a visão, sendo que a visão é a base para a definição da missão, que define quem é a organização, caracterizando a sua razão de ser, contribuindo também para a definição de delimitação do seu campo de atuação, indicando assim suas possibilidades de expansão e execução de suas ações. A missão estratégica, objetiva a definição do lugar, imagem e atitudes que a organização deve ter perante o mercado. Juntas, a visão e a missão formam um alicerce de que a organização precisa para a formulação e implementação de uma ou mais estratégias.

Tachizawa e Andrade (2002) apresentam um conceito mais adequadamente aplicável às instituições de ensino, onde a gestão estratégica é algo mais amplo. É como um processo, e não como um mero conjunto de atividades finitas para produzir um documento ou plano. A gestão estratégica baseia-se no modelo de gestão sistêmica e metodológica adotado pela instituição. Ela requer o envolvimento de técnicas e gestores da IES, com o objetivo de garantir uma maior eficiência e sucesso nas implementações das estratégias. Tais profissionais, por conhecerem a realidade em diferentes níveis da IES, proporcionam maiores ganhos quanto à seletividade dos dados, bem como com a relação das atividades desenvolvidas, referentes às estratégias da IES.

## **2.6 Gestão Estratégica de Pessoas**

Albuquerque e Leite (2009) destacam que a gestão estratégica de pessoas é um plano para alinhar as pessoas à estratégia organizacional e promover mudanças organizacionais. Abordagens sobre o termo relacionado às estratégias no âmbito dos recursos humanos surgiram na década de 80 do século XX, enfatizando o papel do setor de Recursos Humanos – RH, no planejamento estratégico das organizações e destacando o alinhamento entre Gestão de Pessoas e estratégia organizacional e entre as estratégias, práticas e políticas de Recursos Humanos.

Albuquerque e Leite (2009) propõem três subsistemas que compõem a Gestão de Pessoas: a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de RH. Esses subsistemas, com base em políticas e práticas, podem produzir várias estratégias para as organizações. A partir desses subsistemas, o autor define dois tipos de estratégias de Gestão de Pessoas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento. Na estratégia de controle, os funcionários são considerados números e custos, e para desempenhar bem suas tarefas devem ser controladas. Na estratégia de comprometimento, os funcionários são considerados parceiros no trabalho, e a empresa precisa investir para obter resultados. Neste modelo, as políticas de RH devem ter como base: a valorização de talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam que os profissionais de RH devem estar preparados para exercer o papel de parceiros estratégicos e agregar valor à organização, pois é necessário que entendam o funcionamento do negócio, a ponto de conseguirem adaptar as políticas e práticas de RH às mudanças organizacionais. Os autores defendem que a implementação estratégica bem sucedida depende do foco estratégico do funcionário e do alinhamento estratégico do RH com a estratégia organizacional, eles defendem ainda que o mau alinhamento entre o sistema de RH e o sistema de implementação da estratégia organizacional pode destruir todos os valores existentes.

Albuquerque (2009) descreve um modelo sequencial das etapas do processo de formulação estratégica e mostra a integração da estratégia funcional da Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional. Em destaque, o autor aponta a importância de tal integração na execução da estratégia organizacional e a importância dos retornos em todas as etapas. Ele considera que a formulação estratégica necessita da participação de colaboradores de diversos setores e níveis da organização, como uma forma de tornar o processo mais interativo e contínuo, fomentando a comunicação, o aprendizado e o comportamento das pessoas e ainda destaca que a formulação da estratégia é um novo papel do RH. A estratégia de Gestão de Pessoas expressa as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, bem como as maneiras como estas estão integradas às estratégias corporativas.

No que diz respeito às IES privadas, o desenvolvimento de políticas e estratégias de Gestão de Pessoas ligadas aos docentes constitui hoje uma necessidade sem precedentes, pois, sendo as pessoas, as principais responsáveis pelo sucesso do empreendimento, quando se trata do ramo da educação, os seres humanos responsáveis se revestem de importância ainda maior do que em outros ramos de atividade. Esta necessidade enfrentada pelas IES privadas, que dependem da atuação do corpo de seus profissionais para se manterem competitivas no mercado, justifica a preocupação em se desenvolver a presente pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos desta pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa quanto à abordagem. Este tipo de pesquisa, de acordo com França (2014), busca explicar o significado e as características das informações coletadas.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porque busca descrever as políticas, e as estratégias de Gestão de Pessoas adotadas numa Instituição de Ensino Superior. Para Trivinho (1987, p.110), os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e pretendem descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto aos meios, a pesquisa constitui um estudo de caso, modalidade de pesquisa sobre a qual Godoy (1995, p.25) afirma: “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. O estudo de caso, ainda, segundo Yin (2005, p.20), deve ser capaz de “[...] contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo [...]”. Portanto, pode-se entender o estudo de caso como um tipo de pesquisa que permite ao pesquisador chegar à generalizações baseadas em evidências, em casos análogos, ou seja, possibilita inferências para que a compreensão da realidade analisada seja alcançada (OLIVEIRA, 2012).

A unidade de análise desta pesquisa é uma das Instituições de Ensino Superior de um conglomerado educacional composto de IES da rede privada, situadas nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia.

Por ser uma pesquisa com abordagem qualitativa, os representantes ou sujeitos de análise foram gestores responsáveis pela definição das políticas e aqueles envolvidos com as estratégias de Gestão de Pessoas na unidade de análise da pesquisa, um Centro Universitário de Belo Horizonte. Inicialmente, foram realizadas entrevistas com duas de três analistas seniores da Instituição de Ensino Superior estudada e, em seguida, foi entrevistada a responsável pela Gestão de Pessoas na  *Holding*. Trata-se de uma amostra intencional, não probabilística, e a seleção desses sujeitos se justifica por serem os mais representativos do setor de Gestão de Pessoas na IES estudada. O corte transversal efetuado para a realização da pesquisa se atém ao ano de 2014, ano seguinte à abertura de capital, quando a empresa estava envolvida com a redefinição de suas políticas e com a definição de suas estratégias. No presente trabalho, foram privilegiadas aquelas relativas à Gestão de Pessoas.

Os instrumentos de coleta de dados foram, num primeiro momento, documentos disponibilizados pela organização objeto desta pesquisa, que foram analisados pelo pesquisador. A partir desses, constitui-se uma caracterização das políticas da IES e das estratégias por ela adotadas, além da identificação das práticas de Gestão de Pessoas utilizadas.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas com analistas e gestores relacionados à área de Gestão de Pessoas. Para Lakatos e Marconi (2010), a entrevista deve ser realizada face a face, com o objetivo de obter informações do entrevistado sobre

determinado assunto. Segundo as autoras, a entrevista semiestruturada é a que os pesquisadores qualitativos mais adotam, provavelmente por permitir que se explore mais a questão investigada. Para a elaboração da entrevista semiestruturada foram definidas cinco categorias, que vão ao encontro da definição das atividades da Gestão de Pessoas citadas por Sampaio (2013). São elas: Recrutamento e seleção; Planejamento de atividades da Gestão de Pessoas; Desenvolvimento e retenção de docentes; Remuneração de docentes; Desafios e expectativas da Gestão de Pessoas. Posteriormente, foram realizados os cruzamentos entre a análise das entrevistas e análise dos documentos, possibilitando a identificação das políticas e estratégias de Gestão de Pessoas. Tendo em vista que a Gestão de Pessoas na IES estudada é definida em coparticipação com a representação da  *Holding*.

Na análise de documentos, Oliveira (2012, p.90) afirma que “[...] o pesquisador precisa conhecer em profundidade o contexto em que se insere seu objeto de pesquisa”, podendo ser realizada em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, tais como revistas, jornais e matérias de divulgação.

A análise de dados tanto dos documentos quanto das entrevistas foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, afim de se atender aos objetivos da pesquisa. Levando-se em conta o ponto de vista de Collis e Hussey (2005), pode-se afirmar que o procedimento utilizado nesta pesquisa se caracteriza como uma análise qualitativa.

#### **4 ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA**

Com a finalidade de identificar as políticas definidas pela organização e sua influência sobre as práticas desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos, bem como identificar as estratégias organizacionais e estratégias de Gestão de Pessoas, foi realizada uma leitura flutuante de diversos documentos, o que resultou na escolha dos seguintes documentos que vão ao encontro das expectativas desta pesquisa: Carta de Conduta, Cartilha de Benefícios para os Colaboradores, Memorial Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Política de Recrutamento e Seleção de Docentes, Política de Contratação Docente, Política de Avaliação Institucional, Política de indicação/associação de Docentes e Disciplinas, Política de Demissões, Política de Bolsas de Estudos, Portfólio de Cursos Ofertados, Resultado de Pesquisa de Clima Organizacional, Relatórios Gerenciais Acadêmicos e Relatórios Gerenciais de Gestão de Pessoas e Departamento de Pessoal.

A fim de se obter informações que confirmem ou contradigam os resultados obtidos na análise documental, foram entrevistados dois analistas responsáveis pelas práticas e evolução das políticas e estratégias de Gestão de Pessoas na Instituição. Após as entrevistas realizadas na IES, realizou-se também uma entrevista com a Diretoria de Recursos Humanos da  *Holding*, a qual possui a responsabilidade de participar da criação das estratégias organizacionais e, através delas, realizar o alinhamento das políticas de Gestão de Pessoas com as estratégias de Gestão de Pessoas.

Portanto, as entrevistas realizadas e a análise de documentos possibilitaram uma verificação entre o que está disposto nos documentos e o que realmente está sendo executado conforme as falas e percepções dos entrevistados. Os documentos da IES disponibilizados foram suficientes para se identificar as políticas e estratégias definidas pelo grupo. As entrevistas possibilitaram um conhecimento mais detalhado em relação ao que está sendo executado no dia-a-dia do setor de Gestão de Pessoas, o que possibilitou também a percepção das expectativas e desafios deste setor na IES. Percebe-se uma grande coerência nas informações obtidas nas entrevistas e nos documentos disponibilizados.

Em relação às políticas de recrutamento e seleção, bem como à política de substituição de docentes por demissão ou aposentadoria, percebe-se que estão de acordo com as falas das analistas que participaram das entrevistas. Os processos descritos por elas estão sendo

executados conforme as normas, procedimentos e responsabilidades descritos nos documentos.

A política de desenvolvimento e capacitação dos docentes ainda não é muito clara e acessível aos colaboradores, os documentos apontam responsabilidades nos treinamentos que não estão de acordo com o que vem sendo realizado, as capacitações, por exemplo, conforme as falas das analistas, estão ocorrendo somente no início do semestre, enquanto poderiam ser trabalhadas ao longo do semestre.

Conforme as falas da Diretora de Pessoas do grupo, o formato atual de avaliação de auto desempenho do docente não é tão eficiente quanto a descrita. Segundo as analistas, o processo precisa ser melhorado e um novo modelo está sendo desenvolvido, em que a avaliação realmente trate os pontos que irão ao encontro das atividades que realmente estão ligadas ao perfil docente desejado pela instituição.

Nem todos os benefícios estabelecidos nas políticas estão disponíveis para os docentes, os quais, segundo as analistas, precisam ser revistos, e atualizada a cartilha daqueles oferecidos aos colaboradores administrativos e docentes de todo o grupo.

As políticas representam muito bem as estratégias organizacionais definidas e analisadas nessa pesquisa, que retratou apenas às estratégias que tem impacto apenas no âmbito dos docentes da IES, e que, ao final, resultam na formulação e execução das estratégias da Gestão de Pessoas, que conforme as percepções das entrevistadas ainda precisam ser observadas e melhoradas.

O quadro 1 representa de forma sucinta a ligação entre o alinhamento da estratégia organizacional, de acordo com a  *Holding*, com as políticas e estratégias de Gestão de Pessoas adotadas na IES.

Quadro 1– Estratégias organizacionais, estratégias de Gestão de Pessoas e políticas de GP.

<b>Estratégias Organizacionais</b>	<b>Estratégias de GP</b>	<b>Políticas de GP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade e inovação dos projetos acadêmicos que se balizam no acompanhamento de ranking interno e externo (indicadores MEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratações que estejam de acordo com os perfis de vaga exigidos, ou seja, docentes qualificados conforme a especificidade da vaga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de recrutamento e seleção;</li> <li>Políticas de substituição de docentes por demissão ou aposentadoria;</li> <li>Políticas de contratação e demissão dos docentes;</li> <li>Políticas de desenvolvimento e capacitação docente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento do docente no ambiente de aprendizado e processos de aprendizado (Professor X Aluno)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de treinamentos;</li> <li>Realização de oficinas de capacitação;</li> <li>Entender e melhorar o mecanismo de avaliação neste segmento junto a área acadêmica da IES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de desenvolvimento e capacitações do docente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento e retenção do docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de Treinamentos;</li> <li>Criação de mecanismos de avaliação de desempenho e desenvolvimento;</li> <li>Criação de mecanismos de recompensas;</li> <li>Disponibilização de benefícios ao docente;</li> <li>Preocupação com a saúde e bem estar do docente;</li> <li>Preocupação com a segurança do docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de Bolsas de Estudos;</li> <li>Políticas de avaliação de desempenho;</li> <li>Políticas de benefícios;</li> <li>Políticas relacionadas ao bem estar e saúde;</li> <li>Políticas de segurança do colaborador.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2015).

Com a grande complexidade do gerenciamento dos docentes, eram esperadas algumas divergências entre a análise documental e a análise das entrevistas, pois nem tudo que está documentado, a estrutura e as pessoas conseguem executar, porém a Instituição aponta seus resultados através de indicadores de qualidade internos e externos de forma satisfatória, como mencionado na análise documental.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segunda metade do século XX foi marcada por muitas mudanças e significativas transformações em todo o mundo. Tais transformações se deram em virtude principalmente da globalização da economia e do acelerado desenvolvimento da tecnologia. Cabe salientar que, mesmo se tratando de países em processo de desenvolvimento como o Brasil, essas transformações eram visíveis e cada vez mais presentes, passando a exigir cada vez mais a contribuição da educação. (TANEGUTI, 2012).

O desenvolvimento do ensino no Brasil, ao longo da história do país, evidencia que as instituições privadas estiveram presentes no segmento do Ensino Superior e, especialmente a partir da década de 1990, se viram impulsionadas a atender ao mercado competitivo. Até então, era reduzido o número de IES particulares que, somadas às instituições públicas, não conseguiam atender à demanda existente, impulsionada após o momento em que grande número de estudantes concluiu o Ensino Médio, no final da década de 1980. Sendo assim, as IES da rede privada se viram convocadas a oportunizar o acesso de muitos ao conhecimento e, como contrapartida, minimizar o custo dessa oferta. As instituições de ensino tornaram-se importante fator para viabilização do processo produtivo e o consequente desenvolvimento econômico social (GOULART; GUIMARAES, 2012).

A partir da segunda metade da década de 90 do século XX, o Governo Federal, representando pelo presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC, reestruturou as leis e políticas necessárias para a autorização de abertura de novos cursos. Essa mudança imprimiu novas características às IES, que se tornaram empresas educacionais, que adotam novos modelos de gestão, o que proporcionou grandes avanços para a educação superior no Brasil (TANEGUTI, 2012).

As Instituições de Ensino Superior se beneficiaram dessa reestruturação e aproveitaram a oportunidade da expansão, aumentando significativamente a oferta de cursos e o número de instituições privadas no país. Conjugado com esse cenário de mudança, o governo viu a necessidade da criação de órgãos responsáveis pelo controle dessas instituições. Portanto, o Ministério de Educação – MEC, ficou com a responsabilidade de gerenciar aspectos relacionados à regulação, avaliação e supervisão dos cursos e, por meio de atos administrativos, passou a exercer a regulamentação sistemática sobre as atividades desenvolvidas pelas IES.

Com a introdução da Lei 9.394 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), as Instituições de Educação Superior da rede privada apresentaram acentuada expansão, o que desencadeou um sensível aumento da concorrência, tornando necessário a competitividade entre elas para conseguirem participar, bem como sobreviver neste novo modelo de mercado educacional.

Para garantir seu posicionamento no mercado, as IES passaram por transformações frequentes com o objetivo de modernizar seu sistema de gestão, assegurar a fidelização dos alunos, com qualidade no ensino, manter-se com lucro, realizando controle e alcance satisfatórios de indicadores e traçar pontos estratégicos ligados à qualidade do seu corpo docente, alinhamento das estratégias organizacionais com as estratégias e políticas de Gestão de Pessoas.

Diante desse novo quadro educacional, o objetivo desta pesquisa consistiu em analisar as expectativas e desafios da Gestão de Pessoas relacionados às estratégias utilizadas por uma IES da rede privada de Belo Horizonte. Para que isto fosse possível, foram considerados os seguintes objetivos específicos: identificar as políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela IES estudada; descrever as estratégias adotadas para a Gestão de Pessoas na IES; descrever as práticas adotadas na Gestão de Pessoas para efetivar as estratégias definidas na IES.

O primeiro objetivo específico foi alcançado graças à análise de um conjunto de documentos fornecidos pela Instituição estudada, os quais permitiram uma caracterização do histórico da IES e dos princípios por ela valorizados conforme sua Carta de Valores, em que consistem na Cooperação, Transparência, Respeito, Comprometimento e Inovação. Esses documentos também permitiram a identificação das políticas organizacionais, juntamente com as estratégias e práticas para a sua realização. Salienta-se a importância do PDI da Instituição, este documento possui diversas informações como: Visão e Missão da IES, Objetivos e Estratégia Organizacionais, Políticas internas dentre outros.

O segundo objetivo específico contou tanto com as informações contidas nos documentos analisados, quanto nas falas das especialistas do setor competente da IES, e também na fala da Diretora de Pessoas da  *Holding*. As estratégias realizadas na Gestão de Pessoas foram: a elaboração no escopo de vagas de acordo com as políticas da IES, ou seja, docentes qualificados conforme a especificidade de cada curso; a realização de oficinas de capacitação para os docentes; a realização de treinamentos; a criação e melhoria de mecanismos de avaliação para mensurar os treinamentos, capacitações e deficiências; a criação de mecanismos de avaliação de desempenho e desenvolvimento; a criação de mecanismos de recompensas; a disponibilização de benefícios para atrair o docente; a preocupação com a saúde e bem estar do docente; a preocupação com a segurança do docente.

O terceiro objetivo, referente às práticas adotadas para efetivar as estratégias, também foi alcançado verificando-se o proposto nos documentos da organização, o que foi compatibilizado com o disposto nas falas das entrevistadas. Concluiu-se que essas práticas estão diretamente relacionadas às políticas da IES e se coadunam com as estratégias propostas para a Gestão de Pessoas.

Foi possível identificar também as expectativas e desafios da Gestão de Pessoas na IES, através da análise das entrevistas, dentre as quais merece destaque as falas da Diretora de Pessoas da  *Holding*, que apontou a percepção das instituições do grupo com relação a maior atenção que se deve dar ao profissional da educação. É preciso entender o perfil desses profissionais, bem como suas atitudes e comportamentos, e assim conseguir realizar o alinhamento mais efetivo das estratégias organizacionais com as estratégias do setor de Gestão de Pessoas, melhorando as práticas e políticas existentes na instituição.

A limitação desta pesquisa está associada ao fato de tratar-se de um estudo de caso, sendo, portanto, segundo Oliveira (2012), os resultados obtidos passíveis de generalização à outras IES do grupo que possuem características similares.

Contudo, as conclusões obtidas neste trabalho podem servir de estímulo a outros projetos de pesquisa que venham a ser desenvolvidos pelas IES do grupo educacional ao qual pertence a Instituição que foi objeto da pesquisa. Podem se prestar, ainda, à verificação da aderência dos princípios emitidos pela  *Holding* aos que são adotados pelas instituições a ela filiadas, bem como à verificação do caráter de unidade das políticas e estratégias dessas instituições pertencentes ao mesmo grupo.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BITENCOURT, C (Org.). **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus,

2001.

CAVALCANTI, Clóvis. **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável/** Clóvis Cavalcanti, organizador – 4 ed. – São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para Alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, Luiz Antônio. **Ensino Superior e Universidade no Brasil.** In: Lopes, E.M.T. *et al.*. 500 anos de educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAVEL, E. & VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações.** In: DAVEL, E. & VERGARA, S.C. (org.) *Gestão com Pessoas e Subjetividade.* São Paulo: Editora Atlas, 2001. p 31-56

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir.** São Paulo: Cortez; Brasília. DF: MEC: UNESCO, 1998.

DINIZ, Ulisses F. **A influência dos programas de participação nos resultados sobre os comprometimentos de trabalhadores.** FEAD (2006). Belo Horizonte, Minas Gerais. Dissertação de mestrado para à obtenção do título de Mestre em Administração.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas da Empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, André L. **O conceito de modelo de Gestão de Pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras”** in Dutra, Joel S., *Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.* São Paulo, Editora Gente, 2001.

FRANÇA, Júnia Lessa *et al.*. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** 6. ed. rev. e ampliada. Belo. Horizonte: UFMG, 2014.

GODOY, A . S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. **Cenários contemporâneos do mundo do trabalho.** In: GOULART, I. B. (org.) *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos.* São Paulo, Casa do Psicólogo, 2002.

GOULART, I. B. (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos.** 3ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2010. 377 p.

HITT, Michel A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: 7ª Edição. Atlas, 2010.

MEC/INEP. **Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, Brasília, 2012. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br>> Acessado em 04 de junho de 2015.

MEC/INEP. **Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, Brasília, 2014. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br>> Acessado em 04 de junho de 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, J. F.; DOURADO, L. F.; AMARAL, N. C. **Desafios e Perspectivas de uma política para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. In: Políticas de acesso e expansão da educação superior: concepções e desafios / OLIVEIRA, J. F. [*et al.*]. Brasília: INEP 2006.

OLIVEIRA, L. M. V. de. **Descrição e pesquisa**: Reflexões em torno dos arquivos pessoais. Rio de Janeiro: Móbile, 2012.

REGO, A. **Empenhamento organizacional**: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de Ensino Superior. R.Adm., São Paulo, v.38, n.4, p.298-313, out./nov./dez. 2003.

SAMPAIO, J. R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SINGAR, E. J.; RAMSDEN, J. **Human resources: obtaining results from people at work**. London: McGraw-Hill, 1972.

TACHIZAWA, T; ANDRADE, R.O.B., **Gestão de Instituições de Ensino**. 3ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TANEGUTI, Luiza Yoko. Ministério da Educação. **Projeto CNE/UNESCO Desenvolvimento, aprimoramento e consolidação de uma educação nacional de qualidade**. 2012. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>> acessado em 10 de abril de 2014.

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

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.