

ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS DO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR FRENTE A OUTRAS CARREIRAS PROFISSIONAIS NO BRASIL

ANALYSIS OF THE PROFESSORS' SOCIAL BENEFITS COMPARED TO OTHER PROFESSIONAL CAREERS IN BRAZIL

José Alberto Carvalho dos Santos Claro **1**
Alexandre Cappelozza **2**
Rogério Augusto Profeta **3**
Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes **4**

Resumo: Este estudo analisou quais tipos de benefícios sociais são disponibilizados aos profissionais no Brasil e nos setores de atividade econômica em comparação com os benefícios recebidos pelos docentes do ensino superior como forma de atratividade para a carreira. A revisão da literatura possibilitou a identificação de 35 benefícios sociais, os quais foram pesquisados quanto às suas ocorrências junto a 4560 profissionais pelo LinkedIn e complementados por indicações pela técnica snowball de coleta de dados. O estudo conclui que a carreira docente apresentou maior oferta de benefícios sociais em nove tipos, enquanto outras carreiras apresentaram maior oferta de benefícios sociais em quinze tipos. Além disso, em outros oito tipos de benefícios sociais, não foi verificada relevância significativa comparada entre os grupos analisados.

Palavras-chave: Benefício Social. Professores. Atratividade. Carreira. Docência.

Abstract: This study analyzed what types of social benefits are available to professionals in Brazil and some main sectors of economic activity compared to the benefits received by professors as a form of career attractiveness. The literature review identified 35 social benefits, surveyed with 4560 professionals by LinkedIn and complemented by indications using the snowball technique of data collection. The study concludes that the teaching career presented a greater offer of social benefits in nine types while other professions offered a greater benefit in fifteen types. Furthermore, there was no significant relevance between the analyzed groups in eight different types of social benefits.

Keywords: Social Benefits. Professors. Attractiveness. Career. Teaching.

-
- 1** Doutor em Comunicação Social pela UESP. Professor Adjunto de Administração no Instituto do Mar da UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0865792662046289>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1319-2382>. E-mail: alberto.claro@unifesp.br
 - 2** Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP. Coordenador do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8358857348226421>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1539-1230>. E-mail: alexandre.cappelozza@mackenzie.br
 - 3** Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. Reitor da Universidade de Sorocaba - UNISO. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5105721681364838>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6658-1413>. E-mail: Rogerio.profeta@prof.uniso.br
 - 4** Mestre e Doutor em Administração pela FGV-EAESP. Livre Docente em Administração pela Unicamp. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4643990060392832>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5238-0314>. E-mail: salati@unicamp.br

Introdução

Sabe-se que a carreira acadêmica se trata de uma escolha profissional desafiadora, pois contempla tarefas relacionadas ao trabalho em três campos principais: ensino, pesquisa e extensão e a sua sustentabilidade exige que o corpo docente atinja e mantenha um desempenho satisfatório nesses três campos simultaneamente (MARLEY; METREJEAN, 2016).

Muitas Instituições de Ensino Superior (IES) procuram alavancar o desenvolvimento profissional de seu corpo docente: por exemplo, alguns docentes contam com mecanismos e sistemas de apoio às suas tarefas, mas não se pode afirmar que esta seja uma situação presente em todas as IES (MCAFEE; FINCH, 2013).

Sherif, Nan e Brice (2020) destacam o papel fundamental das relações sociais para o avanço na carreira docente: sem detrimento das competências individuais, iniciativas de liderança e as motivações empreendedoras; esses autores recomendam que os docentes desenvolvam competências valorizadas por suas comunidades e assumam papéis de liderança para estabelecer relações e mobilizar recursos sociais ao avanço nas suas carreiras profissionais.

Ocorre que alguns estudos relatam que os docentes sofrem com as suas escolhas em termos de carreira profissional: por exemplo, problemas ao lidar com as políticas pessoais ou encontrar seu próprio caminho entre as muitas opções de uma carreira acadêmica (PETTER *et al.*, 2018).

No caso de docentes novatos, o início de suas atuações em uma IES é dedicado ao aprendizado das atribuições elementares e a cultura institucional. Observa-se que, os novos membros do corpo docente necessitam de mais suporte e informações do que, geralmente, encontram nas IES que atuam (MCAVOY *et al.*, 2021).

No nível individual, estudos revelam fatores que reduzem a satisfação dos docentes com a carreira escolhida tais como o conflito família-trabalho e a sobrecarga dos papéis desempenhados nas atividades profissionais. Além disso, a satisfação na carreira por meio do engajamento no trabalho se relaciona diretamente com o salário (KRAIMER *et al.*, 2019) e os benefícios oferecidos pelas IES.

O entendimento sobre a realidade dos Benefícios Sociais (BS) nas organizações é necessário, até porque a atuação profissional é cada vez mais competitiva e sem tempo para o lazer e o bem-estar, principalmente em tempos pandêmicos, por mais que se perceba o discurso das empresas ou dos gestores de pessoas afirmando o contrário. Formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a atratividade da carreira docente no ensino superior comparada a outras carreiras profissionais tomando-se por base os Benefícios Sociais? Parte-se do pressuposto de que as organizações que atuam no ensino superior não possuem um programa de BS completo para atração e retenção de seu corpo profissional que seja mais atrativo do que organizações laborais que oferecem outras carreiras profissionais possuem.

A justificativa para a realização deste estudo se dá pelo fato de não se encontrar, na revisão da literatura, dados ou pesquisas que respondam a esta pergunta de pesquisa, juntando-se a isso o elemento de que cada vez mais se dá importância à retenção e permanência de talentos por parte dos diversos setores econômicos para atuarem em suas organizações (DUNZER; MELO; MELO, 2008) e, inclusive, pouco se verifica isso no setor acadêmico brasileiro (SOUZA NETA; SENA; ARAUJO; JORDÃO; VASCONCELOS; LINS; SILVA; SOUZA; ARRUDA; SILVA, 2021). Assim, como afirma Leonardo (2002, p. 42) “a mudança no mundo empresarial atinge um elevado grau de inovação e agilidade, contemplando o ser humano como protagonista de uma nova história organizacional (...) (e de) retenção dos talentos”.

Este estudo exploratório teve como objetivo geral comparar a atratividade da carreira docente no ensino superior com a de outras carreiras profissionais, em termos de BS. Como objetivos específicos: realizar uma revisão teórica sobre plano de BS, atração e retenção de talentos; verificar a disponibilização de plano de BS por parte das organizações laborais junto ao corpo profissional como forma de retê-lo ou atraí-lo para seus quadros; e verificar em que setores da atividade econômica predomina a oferta.

Como método, foi adotada a pesquisa exploratória, quantitativa e a aplicação de um levantamento junto a profissionais que atuam em organizações laborais no Brasil, com a técnica de

survey eletrônico enviado pela rede social na internet LinkedIn e com estratégia de 'bola de neve'.

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

Fundamentação Teórica

Parte-se para uma discussão sobre a atuação da gestão de pessoas, observando-se as suas políticas de BS, a qualidade de vida no trabalho, as condições de trabalho, atratividade de talentos profissionais, qualidade e produtividade, resultados e competitividade das organizações.

Percebe-se, na literatura, que existem fatores motivacionais que podem ser estimulados por meio de ações objetivas da organização, na forma da disponibilidade de benefícios tangíveis e imediatos, que possam causar diferenciação entre as organizações enquanto locais de trabalho, empregadoras e retentoras de talentos. Este estudo se aterá à disponibilidade teórica sobre o entendimento do que Rattner (1966) chamava de benefícios ou *fringe benefits*, possibilitando, assim um recorte temático.

Novas características e habilidades permeiam os trabalhadores na atualidade e, certamente, estes passam a ter maior valor para as organizações, implicando em esforço por parte destas para encontrar, contratar e manter esses profissionais. Importante por isso, a organização escolher a estratégia de oferecer BS diferenciados traduzidos em vantagens que as organizações colocam para profissionais que elas necessitam para conseguir cumprir sua missão estratégica e alcançar maior valor de mercado. Gomes e Castro (2004) constataram a existência de BS: serviços de saúde (assistência médica/hospitalar), previdência social (complementação da aposentadoria), ticket refeição (ou vale alimentação), subsídios às mensalidades escolares para os empregados e seus dependentes, transporte.

A formalização da atividade laboral proporcionada por uma carteira de trabalho assinada pode proporcionar acesso aos benefícios formais que contribuem para uma melhor qualidade de vida do trabalhador e da sua família (BRASIL, 2013). O que já não se vê quando se trata do seguro-desemprego (MOURÃO; ALMEIDA; AMARAL, 2013). Theotônio, Reis Neto e Lopes (2013) fizeram uma análise da remuneração no Brasil segundo a legislação vigente e seus componentes: base salarial (comissões, quebra de caixa, ajuda de custo e gratificações) e remuneração variável (prêmios, participação nos lucros e resultados, participação acionária - *stock options* e a remuneração por habilidades e competência). Perceberam que alguns tipos de remuneração não possuem legislação específica e outros possuem legislação incompleta ou defasada, causando um descompasso entre a prática das organizações privadas e a legislação.

Os BS, segundo Pizolloto (2000), podem ser flexíveis (trabalhadores escolhem aqueles que mais se adaptam ao seu perfil laboral), destacados a seguir e que será a base para a seção empírica deste estudo: Creche; Exame Médico Periódico; Médico do Trabalho; Refeitório/Restaurante; Vale Transporte; Ajuda de Custo Empregado-Estudante; Auxílio Funeral; Adiantamento Salarial; Aluguel de casa; Assistência Jurídica; Assistência Médico-Hospitalar/Plano de Saúde; Assistência Odontológica; Atividades Recreativas e Culturais; Assistência Social; Automóvel; Auxílio Educação; Auxílio Medicamentos; Auxílio para Cursos de Idiomas; Bônus; Cesta básica; Complemento de Aposentadoria/Plano de Seguridade Social; Cooperativa de Crédito; Cursos Variados; Empréstimos Financeiros; Estacionamento Privativo; Festa de Natal; Reconhecimento Profissional; Seguro de Vida em Grupo; Serviço Profissional; Serviço de Prevenção de Doenças Profissionais; Serviços Facilitados; Saúde e Segurança do Trabalho. Não se encontraram estudos teórico-empíricos que debatesses com acuidade científica estes itens ou que acrescentassem novos itens.

Os tipos de BS são diversos e de difícil mensuração quanto à influência no aspecto motivacional ou atração e retenção dos trabalhadores e até mesmo o quanto representam de custos adicionais às organizações, já que alguns deles são imprevisíveis, principalmente quanto ao aspecto financeiro. Este fato não é objeto deste estudo. É certo que à medida que os BS são

incorporados na condição de salários indiretos, os salários diretos tendem a decrescer, nos disse Arbache (1995). Os benefícios, a participação nos lucros e o salário adequado à função exercida também foram destacados (DUNZER *et al.*, 2008).

Há outros desafios para a retenção de talentos, quando fatores tecnológicos parametrizam as necessidades de conhecimento. Há, ainda, o conflito entre as expectativas individuais (aquelas satisfações pessoais através do salário/vencimento, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo etc.), frente às necessidades organizacionais (relativas ao capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidades de mercado etc.) (CARTER; WALKER, 2018; KOTZE; MOUTON; BARKHUIZEN; JAGER, 2020; LEONARDO, 2002).

Ao analisar a relação entre benefícios e estresse no ambiente de trabalho, Puente-Palacios, Pacheco e Severino (2013) apontam que quanto pior a percepção sobre promoções, recompensas e benefícios distribuídos, maior será o estresse. Além disso, um profissional tem objetivos, necessidades e expectativas com relação à sua atividade e ao seu ambiente de trabalho. Uma organização que concede um ambiente hospitaleiro para seu grupo de colaboradores também concede um benefício a eles (CLARO, 2013).

A retenção de bons profissionais é uma constante nas organizações, Gheno e Berlitz (2011) confirmam que para reter profissionais, as organizações oferecem formas estratégicas de remuneração, além de um amplo pacote de benefícios. Silva (2013) verificou que determinadas organizações não têm um processo de recompensas formalizado. Finalmente, deve-se enfatizar que a concessão dos BS por parte de uma organização contribui para uma valorização dos indicadores no seu balanço social (AMARAL; TINOCO; CLARO; MACHADO; MARTINS, 2013; TINOCO; MORAES; PELEIAS; CLARO; JOÃO, 2011).

Com relação à atratividade da carreira docente há estudos que, a partir deste ponto, servem para trazer a situação teórica sobre este objeto de estudo (SHIBITI, 2019). Embora os docentes sejam vistos como profissionais com carreiras profissionais lineares, mas as suas carreiras podem se tornar jornadas complexas (HAYUTA, 2021).

Quando Chanlat (1995, 1996) questiona quais carreiras se quer e para qual sociedade suscita uma reflexão necessária para o avanço no entendimento sobre a carreira docente, principalmente, no ensino superior. Pode-se adequar o questionamento deste autor para qual carreira docente no ensino superior se quer e para qual sociedade. Isso nos leva ao que Evans (1996) analisa sobre a questão da qualidade de vida nas carreiras profissional e pessoal, diante das mudanças nas organizações e leva a pensamentos de como se pode administrar a tensão entre a vida profissional e a pessoal, em um mercado competitivo, com alto índice de desemprego, que exige profissionais qualificados e comprometidos com a empresa.

Murali e Mohan (2014) revelam que a maioria dos docentes escolhe a carreira pela sua autoconfiança sobre a sua capacidade profissional de superar os desafios impostos pela atividade profissional, a importância da carreira e ao compromisso com a docência ao mais jovens.

Os docentes, assim como outros profissionais, são os próprios responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional e na carreira durante sua atuação profissional (SANDERS *et al.*, 2022). Os docentes, além das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, com nível de excelência didática e conhecimento teórico (PLUTARCO; GRADVOHL, 2010), ser responsável, confiável, motivado, encorajador e didático (MENDES-DA-SILVA; BIDO; FORTE, 2011), comunicativo, flexível e prover a sua integração com os discentes (CARLOS *et al.*, 2013), sem esquecer da sua função social (FREITAS, 2012), e podem, eventualmente, ser alocados em outras atividades nas IES, como gestores (ou professores-gerentes), o que os equipararia a trabalhadores de organizações mercantis ou industriais, e que pode criar uma sensação de falta de justiça distributiva quando se comparam duas categorias profissionais (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Portanto, para o alcance de uma carreira acadêmica bem-sucedida sustentável exige uma ótima gestão do tempo pelos docentes e, como o tempo é um recurso escasso a essa classe, esses profissionais devem alocar estrategicamente suas agendas (MARLEY; METREJEAN, 2016).

Tem-se como fato que o possível aumento da carga de trabalho, precarização das condições de trabalho, mercantilização do ensino, aumento do número de IES, maior ênfase no resultado econômico e dificuldade do docente em se manter atualizado são fontes relevantes de sofrimento

dele nos tempos atuais, em termos de trabalho (FROTA; TEODÓSIO, 2012). No ensino superior também se vê uma corrente migratória de profissionais advindos de empresas não educacionais vindo para a carreira docente em busca de tranquilidade e menor sobrecarga de trabalho (LEMOS et al., 2013), o que aparenta ser um paradoxo.

Segundo Russel e Weigold (2020), entre outros estressores enfrentados pelos docentes, citam-se demandas dos discentes, conflito de papéis e pressões institucionais. Além disso, esses autores relatam que o corpo docente feminino sofre mais sobrecarga por seus papéis e estresse no desenvolvimento de carreira do que o corpo docente masculino, independentemente da área de atuação.

As mudanças na família e no ambiente de trabalho são causadas tanto pela crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, quanto pelo crescente número de casais com dupla renda. Sabe-se que homens e mulheres desempenham um papel duplo como pais e trabalhadores. No entanto, pesquisas recentes sobre trabalho-família conflito ignoram aqueles encontrados na profissão docente. Os estudos sobre conflitos familiares no trabalho têm valor importante porque revelam a relação entre trabalho, vida familiar, saúde e bem-estar geral dos funcionários (MAHAPATRA, 2018).

Sabe-se que para alcançar o sucesso profissional, muitas docentes priorizam seus trabalhos e atividades profissionais, e mitigam seus cuidados em termos familiares e lazer pois, na maioria das vezes, são responsáveis pelas atividades do lar e das crianças, além da autogestão de suas carreiras (GONÇALVES MOREIRA *et al.*, 2018).

O estudo de Campos *et al.* (2008, p. 1) apresenta 11 competências necessárias aos professores-gerentes: resolver os problemas por meio da criatividade; compartilhar dos interesses institucionais; induzir o envolvimento dos outros; conhecer a estrutura organizacional; saber dividir o tempo com as atividades da docência; comunicar às partes interessadas as decisões dos Conselhos Superiores; ter capacidade política; planejar as atividades do órgão que administra; ter iniciativa para tomar decisões; ter experiência gerencial na Instituição; saber administrar recursos.

Sehrif, Nan e Brice (2020) mostram que os docentes que possuem recursos socialmente valorizados costumam ser bem-sucedidos nas suas carreiras profissionais: por meio de status social e poder dentro de suas redes de contato, esses profissionais conseguem alavancar recursos que promovem suas atuações. No entanto, os docentes que ficam aquém dessas competências sociais, geralmente, desenvolvem suas carreiras de forma menos acelerada.

Percebe-se que exigências cada vez menos parecidas com a atividade docente são exigidas, mas ao mesmo tempo não se percebe uma atribuição de BS correspondente. Mesmo em termos de remuneração, docentes do setor público com formação de nível superior “encontram salários bem mais atrativos em ocupações alternativas” (MORICONI; MARCONI, 2008, p. 1). Sobre salários docentes é interessante observar a obra de Barbosa (2011).

O estudo de carreiras aponta mudanças contínuas ao se consultar a produção científica sobre o tema (OLTRAMARI, 2008), mas mesmo assim o docente se revela bem mais comprometido do que entrincheirado na sua carreira, ou seja, ele se identifica e possui uma afetividade que o conduzem ao desejo de permanecer na carreira ao invés de persistir na mesma linha de ação profissional por falta de opções de carreira, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de uma consequência emocional muito alta em caso de mudança de carreira (ROWE; BASTOS, 2008).

Situações essas que podem corroborar para problemas familiares, estresse, doenças laborais e outras insatisfações (GUIMARÃES; PETEAN; SOUZA, 2012; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2010). Docentes mulheres apresentam uma exaustão emocional maior no trabalho, enquanto os homens manifestam mais sentimentos de despersonalização. Docentes mais novos manifestam mais exaustão emocional do que os mais velhos. Já os docentes com mais tempo de serviço experimentam mais vigor que os colegas que estão no fim da carreira.

Além disso, os professores com menos tempo de serviço revelam mais exaustão emocional e menos realização profissional do que os colegas com mais tempo de serviço (PERESTRELO, 2011). Os professores enfrentam o mal-estar docente, tentam encontrar sentido no que fazem e a sua própria dignidade (LANTHEAUME, 2012). Problemas percebidos por docentes também indicam falta de motivação dos alunos, heterogeneidade das classes para as quais se ministra aulas e a quantidade

de trabalhos administrativos (ARAÚJO et al., 2013). Fatores de satisfação e de engajamento ou a ausência deles ocorre também entre professores de ensino a distância (CALDAS et al., 2013). Para compensar isso, os docentes possuem a sensação de gostar do que fazem e isso seria um fator motivador para continuar na carreira (MORO et al., 2013).

Ter ou perceber sucesso em sua carreira é um dos balizadores das decisões profissionais no mercado de trabalho e as práticas empresas (incluindo-se as IES) nem sempre atendem às expectativas de carreira daqueles se deseja atrair (COSTA, 2010). As políticas e programas de apoio iniciantes aos professores no Brasil ainda são recentes, apesar de promissoras (ANDRÉ, 2012).

Alia-se a isso, a possibilidade de não haver uma identidade organizacional ou sentimento de pertencimento do docente a uma determinada IES (ARRUDA; PEREIRA, 2012), o vínculo na instituição privada ser resultante da comunicação existente entre professor-aluno-coordenação, ao passo que na instituição pública é decorrente da estabilidade profissional e da autonomia vivenciadas na função (PÁDUA; HONÓRIO, 2013) e, também, as condições de trabalho docente nas IES privadas tiveram um processo de precarização (FERREIRA; NASCIMENTO; SALVÁ, 2012), para diminuir o impacto destas questões, “é urgente que se construa uma parceria efetiva entre as duas instituições formadoras do professor, a universidade e a escola” (LÜDKE; BOING, 2012, p. 428).

Método

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

Coleta de dados

A estratégia metodológica inicial definida para a realização desta pesquisa foi a estratégia exploratória, partindo-se da elaboração de uma revisão teórica profunda, sistemática e após optou-se pela estratégia quantitativa com estudo descritivo. Justifica-se, assim, a escolha deste método para explorar este assunto neste primeiro momento e dar continuidade em estudos futuros com análises confirmatórias. Com base nas dimensões detectadas na revisão da teoria redigiram-se 35 itens do instrumento de coleta de dados e submetidos a pré-teste e análise semântica para verificar sua compreensão, clareza de instruções, suficiência e possíveis reações de não entendimento durante a aplicação do questionário junto aos respondentes.

Os itens analisados deveriam ter a concordância ou concordância plena de cerca de 80% dos juízes para ser retido no elenco que serviria de base para o instrumento a ser criado. O instrumento de pesquisa continha 44 perguntas. Na primeira parte referente às informações e caracterização dos respondentes com 9 (nove) questões que levantavam informações a respeito da amostra populacional utilizada. Na segunda parte havia as 35 questões relativas aos BS.

Preparou-se um formulário em que se buscou caracterizar o profissional respondente quanto ao Gênero, Idade, Estado Civil, Unidade e Região da Federação. No âmbito profissional, os dados envolveram a identificação do tipo de organização, o setor de atividade, o tempo de trabalho na organização, o tempo de trabalho função exercida na organização, esta estratificada pelos autores em Alta, Média e Baixa, de acordo com a posição na hierarquia da organização.

O desenvolvimento da literatura possibilitou identificar 35 diferentes Benefícios Sociais (BS) proporcionados pelas organizações aos seus profissionais empregados. Tais BS foram apresentados aleatoriamente aos sujeitos sob a condição de indicar simplesmente: Existente, Não existente ou Não sei dizer.

A amostragem se deu por conveniência, a partir de contatos pessoais dos autores, que chegam a 4560 profissionais que atuam em organizações públicas ou privadas por todo o Brasil, e que estivessem na rede social na internet LinkedIn e também por indicação, pela técnica de ‘bola de neve’. Neste tipo de amostra os respondentes iniciais, comuns ao meio, indicam outros

respondentes com requisitos similares (HAIR JR.; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005). É um método amplamente utilizado na pesquisa sociológica qualitativa pelo fato de referenciar pessoas com alguma característica semelhante que são de interesse da pesquisa (BIERNACKI; WALDORF, 1981).

Antes da coleta, um pré-teste foi realizado com 15 profissionais que estavam empregados em algum tipo de organização laboral, e não foi necessária nenhuma alteração do instrumento de coleta de dados. Desta forma, foram coletados 2449 questionários completos e em condições de serem tabulados que representa uma taxa de resposta de 54%.

Técnicas de Análise dos dados

As respostas das questões de pesquisa proporcionam respostas que podem ser classificadas como nominais. Em geral, este tipo de variáveis requer que a análise seja conduzida por meio de testes estatísticos Qui-quadrado e suas variantes, baseadas em frequências de respostas. Neste estudo, utilizamos testes de independência e associação, conforme brevemente descritos a seguir.

Embora o teste do Qui-quadrado possa identificar se as variáveis são estatisticamente independentes, este teste não fornece eventuais formas de relação entre as variáveis; portanto, para tornar as análises e conclusões dos dados mais consistentes, serão calculados testes de associação entre as variáveis das questões de pesquisa (REYNOLDS, 1984).

Utilizado somente em tabelas de dupla entrada, o teste Phi-quadrado (ϕ^2) resulta no intervalo numérico entre 0 a +1, onde 0 significa que as variáveis são estatisticamente independentes e o valor +1 é interpretado como associação perfeita das variáveis (REYNOLDS, 1984). Para análise dos dados, utilizou-se o software *IBM SPSS Statistics 23.0*.

Caracterização dos respondentes

Com a finalidade de facilitar a tabulação, as profissões com flexão de gênero foram ajustadas ao termo masculino. Predominam homens (59%) em relação às mulheres (41%) e a média da faixa etária dos homens (39,2 anos) é maior que a das mulheres (34,9 anos). Quanto ao Estado Civil, 53% são casados, 32% solteiros, 7% separados/divorciados, 7% mantém união estável e 1% viúvos.

Quanto à formação, predominam os Graduados (Bacharelado, Licenciatura ou Tecnólogo) com 29%, seguidos pelos Pós-Graduados *Lato Sensu* (Especialização, *MBA - Master Business Administration*), com 23%, os com Ensino Médio ou Técnico, com 16%, os com Mestrado, 16% e com Doutorado, 12%. As demais escolaridades (Ensino Fundamental, Pós-Doutorado e Livre Docência) representam 4% dos respondentes.

Quanto à posição na hierarquia nas organizações representadas, os empregados considerados na posição Alta representam 5%, a posição Média 28% e a posição Baixa 67%.

Caracterização das organizações representadas

Os principais setores de atividade econômica, com base na Classificação Nacional de Atividades Econômicas do Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) (IBGE, 2013), estão detalhados na Tabela 1:

Tabela 1. Setores de atividade econômica representados na pesquisa

Setor de atividade econômica	Frequência	%
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	85	4%
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	35	1%
Alojamento e Alimentação	36	1%

Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas	37	1%
Automação, Instrumentação e Projetos	11	1%
Comércio; Reparação de Veículos Automotores, Objetos Pessoais e Domésticos	123	5%
Comunicação	18	1%
Construção	53	2%
Cultura, Lazer e Turismo	2	1%
Educação	945	39%
Indústrias De Transformação	504	21%
Indústrias Extrativas	11	1%
Intermediação Financeira, Seguros, Previdência Complementar e Serviços Relacionados	67	3%
Não Identificado	167	4%
Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais	12	1%
Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais	112	5%
Produção e Distribuição de Eletricidade, Gás e Água	26	1%
Saúde e Serviços Sociais	121	5%
Tecnologia da Informação	26	1%
Transporte, Armazenagem e Comunicações	58	2%
Total Geral	2449	100%

Fonte: Dos autores.

A maioria dos respondentes (56%) está na organização há entre zero e cinco anos, seguido por 18%, que está na organização há mais de dez anos. Os 26% restantes estão na organização entre seis e dez anos. Em termos de experiência profissional, predominam empregados com mais de dez anos de experiência (47%), seguidos por 29% com menos de cinco anos de experiência e os restantes, 24%, entre seis e dez anos de experiência.

Quanto ao tipo de organização, predominam Empresas Privadas (58%), Públicas (13%) e Instituições de Ensino Particulares (18%) e Públicas (8%). Não responderam ou preferiram não informar (3%). Em relação à região das organizações dos pesquisados, a região Sudeste (81%), predominou entre os respondentes, seguida pela região Sul (8%), Centro Oeste (5%), Norte (2%) e Nordeste (4%).

Apresentação dos Resultados

Os resultados apresentados a seguir são considerados preliminares na medida em que se buscou caracterizá-los apenas pelo uso de método descritivo, neste primeiro momento, como forma de identificar as principais características.

No total, foram analisados trinta e dois BS por meio de testes estatísticos para confirmar se existe diferença significativa sobre a frequência do recebimento de cada BS entre docentes e profissionais de outros segmentos e organizações. A Tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2. Distribuição e análise de benefícios entre docentes e profissionais

Benefício	Docentes		Outros Profissionais		Teste de independência		Teste de associação
	Possuem	Não Possuem	Possuem	Não Possuem	χ^2	p-valor (χ^2)	ϕ^2
Convênio Médico	479 (75%)	160 (25%)	1352 (77%)	401 (23%)	1,22	0,27	-0,02

Estacionamento	545 (83%)	110 (17%)	1173 (67%)	570 (33%)	59,31	0,00	0,15
Adiantamento Salarial	128 (24%)	397 (76%)	1105 (66%)	566 (34%)	282,77	0,00	-0,35
Refeitório / Restaurante	339 (52%)	308 (48%)	221 (41%)	322 (59%)	19,06	0,00	-0,08
Convênio com farmácias	221 (41%)	322 (59%)	909 (54%)	786 (46%)	27,50	0,00	-0,11
Creche	165 (34%)	318 (66%)	391 (26%)	1126 (74%)	12,84	0,00	0,08
Automóvel	60 (10%)	546 (90%)	342 (21%)	1301 (79%)	35,93	0,00	-0,12
Aluguel de residência	21 (4%)	537 (96%)	91 (6%)	1481 (94%)	3,39	0,07	-0,04
Médico do trabalho	383 (65%)	204 (35%)	947 (57%)	728 (43%)	13,61	0,00	0,08
Plano de Carreira	438 (72%)	173 (28%)	670 (41%)	970 (59%)	169,31	0,00	0,27
Bolsa de Estudo	321 (57%)	242 (43%)	743 (45%)	911 (55%)	8,10	0,00	0,05
E-mail da IES	579 (91%)	56 (9%)	1190 (76%)	377 (24%)	66,44	0,00	0,17
Licença sem remuneração	360 (76%)	111(24%)	452 (38%)	748 (62%)	203,49	0,00	0,34
Apoio Funcional	270 (51%)	255 (49%)	864 (55%)	715 (45%)	1,72	0,19	-0,03
Saúde do trabalhador	167 (29%)	416 (71%)	662 (39%)	1021 (61%)	21,33	0,00	-0,10
Atend Psicológico	165 (31%)	372 (69%)	324 (20%)	1264 (80%)	24,14	0,00	0,11
Ativ Esportivas	189 (32%)	393 (68%)	473 (28%)	1212 (72%)	4,06	0,04	0,04
Convênios Ass Desp	189 (36%)	337 (64%)	700 (43%)	924 (57%)	8,43	0,00	-0,06
Vale Transporte	343 (61%)	221 (39%)	1405 (82%)	306 (18%)	108,12	0,00	-0,22
Cesta Básica	122 (24%)	396 (76%)	876 (52%)	820 (48%)	126,55	0,00	-0,24
Exame Médico Periódico	415 (67%)	201 (33%)	1183 (70%)	519 (30%)	0,96	0,33	-0,03
Auxílio Funeral	88 (24%)	278 (76%)	426 (31%)	968 (69%)	5,95	0,02	-0,06
Aux Jurídico	87 (18%)	406 (82%)	232 (16%)	1263 (84%)	1,25	0,26	0,03
Ass Odontológica	184 (32%)	391 (68%)	761 (45%)	933 (55%)	29,50	0,00	-0,11
Aux medicamentos	29 (5%)	520 (95%)	249 (15%)	1359 (85%)	37,95	0,00	-0,13
Aux Idiomas	152 (26%)	422 (74%)	490 (30%)	1166 (70%)	2,01	0,16	-0,03
Bônus	76 (13%)	488 (87%)	624 (39%)	994 (61%)	120,84	0,00	-0,24

Aux previdência	133 (24%)	428 (76%)	415 (27%)	1095 (73%)	3,00	0,08	-0,04
Coop de crédito	50 (9%)	502 (91%)	308 (20%)	1259 (80%)	305,95	0,00	0,34
Emp Financeiros	111 (20%)	450 (80)	654 (41%)	952 (59%)	343,75	0,00	-0,33
Confraternização de Natal	416 (66%)	218 (34%)	1108 (66%)	578 (34%)	0,00	0,96	0,00
Seguro de vida em grupo	139 (27%)	385 (73%)	815 (51%)	796 (49%)	92,62	0,00	-0,21

Fonte: Dos autores.

De acordo com os resultados do teste de independência, evidencia-se que os grupos de profissionais, docentes e outros segmentos, podem ser considerados diferentes entre si sobre a frequência de recebimento de cada benefício quando o nível de significância resultante do teste de independência foi menor que 0,05 (AGRESTI, 2002; REYNOLDS, 1984).

Já os resultados dos testes de associação, próximos ao valor nulo, indicam que os cruzamentos dos resultados das questões podem ser considerados como estatisticamente independentes e não há associação entre estes grupos de dados (AGRESTI, 2002; BISHOP; FIENBERG; HOLLAND, 1975; REYNOLDS, 1984). Com o objetivo de visualizar as diferenças entre as concessões de benefícios entre os docentes e profissionais de outros segmentos, segue Quadro 1 que sintetiza os resultados dos testes estatísticos realizados neste estudo.

Quadro 1. Interpretação dos testes estatísticos sobre a distribuição de benefícios

Benefício	Grupo que apresenta maior frequência de recebimento do benefício	Interpretação sobre o recebimento do benefício entre docentes e profissionais de outros segmentos
Convênio Médico	Não se pode afirmar que há diferenças	Não se pode afirmar que há diferenças entre os grupos
Estacionamento	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
Adiantamento Salarial	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Refeitório / Restaurante	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Convênio com farmácias	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Creche	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
Automóvel	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos

Aluguel de residência	Não se pode afirmar que há diferenças	Não se pode afirmar que há diferenças entre os grupos
Médico do trabalho	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
Plano de Carreira	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
Bolsa de Estudo	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
E-mail da IES	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
Licença sem remuneração	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
Apoio Funcional	Não se pode afirmar que há diferenças	Não se pode afirmar que há diferenças entre os grupos
Saúde do trabalhador	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Atend Psicológico	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
Ativ Esportivas	Docentes	Há diferenças significantes entre os grupos
Convênios Ass Desp	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Vale Transporte	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Cesta Básica	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Exame Médico Periódico	Não se pode afirmar que há diferenças	Não se pode afirmar que há diferenças entre os grupos
Auxílio Funeral	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Aux Jurídico	Não se pode afirmar que há diferenças	Não se pode afirmar que há diferenças entre os grupos
Aux Odontológico	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos

Aux medicamentos	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Aux Idiomas	Não se pode afirmar que há diferenças	Não se pode afirmar que há diferenças entre os grupos
Bônus	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Aux previdência	Não se pode afirmar que há diferenças	Não se pode afirmar que há diferenças entre os grupos
Coop de crédito	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Emp Financeiros	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos
Confraternização de Natal	Não se pode afirmar que há diferenças	Não se pode afirmar que há diferenças entre os grupos
Seguro de vida em grupo	Profissionais de outros segmentos	Há diferenças significantes entre os grupos

Fonte: Dos autores.

Na Tabela 3, visualiza-se que os profissionais de outros segmentos recebem maior quantidade de BS em relação aos docentes.

Tabela 3. Profissionais que recebem maior quantidade de BS

Profissional	Maior Frequência
Docente	9
Outro Segmento	15
Não se pode afirmar diferenças	8

Fonte: Dos autores.

Considerações Finais

É recorrente na literatura a apologia à atração e retenção de talentos até como forma de aumentar a eficiência operacional, pois uma elevada rotatividade de pessoal pode prejudicar os resultados da empresa. Tal aumento de eficiência seria decorrência da maior identificação do profissional para com a empresa e da relativização das melhores condições de trabalho frente às outras opções de carreira.

Independente da importância que a carreira da educação possa receber da sociedade parece não ser o caso de isso ser suficiente para que a carreira docente no ensino superior seja privilegiada com mais BS que outras, ainda que seja um pressuposto lastreado apenas no senso comum, a princípio e foi justamente isso que este trabalho buscou: comparar a atratividade da carreira docente no ensino superior frente a outras carreiras pela observância ou não da oferta de BS.

A gama de alternativas de BS é variada e para fins deste trabalho, foram levantados 35 tipos deles, presentes nas mais diversas carreiras profissionais, em vários momentos e locais pelo Brasil, ainda que sem preocupação em diferencia-los quanto ao poder de atratividade/retenção de talentos, o que poderia ensejar nova pesquisa, ressalte-se.

Dentre os pesquisados, foram constatados representantes de 19 setores de atividades com base na Classificação Nacional de Atividades Econômicas do Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) (IBGE, 2013).

Utilizando de testes estatísticos de independência e associação, via software IBM SPSS Statistics 19.0, aplicados a 2449 respondentes, foi possível identificar que em nove BS, a carreira docente se destaca frente as demais carreiras (Estacionamento, Creche, Médico do Trabalho, Plano de Carreira, Bolsas de Estudos, E-mail da Empresa, Licença sem Remuneração, Atendimento Psicológico e Atividades Esportivas). Já as outras carreiras, por sua vez, destacaram-se na oferta de 15 BS (Adiantamento Salarial, Refeitório/Restaurante, Convênios com Farmácias, Automóvel da Empresa, Saúde do Trabalhador, Convênios com Associações Desportivas, Vale Transporte, Cesta Básica, Auxílio Funeral, Auxílio Odontológico, Auxílio Medicamentos, Bônus, Cooperativa de Crédito, Empréstimos Financeiros e Seguro de Vida em Grupo).

Ainda que seja uma constatação relativamente superficial, o que é visto como limitador deste estudo, foi constatado que a carreira docente no ensino superior percebe menos benefícios que as demais carreiras, o que por si poderia ser um delineador estratégico para a gestão de pessoas das instituições de ensino, pois a implantação do diferencial via oferta de BS poderia aumentar a atratividade e retenção de profissionais no setor e, finalmente, aumentar a valorização da carreira.

Um desdobramento da pesquisa que poderia vir a ser explorado seria identificar, dentre os BS pesquisados, quais deles seriam os mais atrativos, para subsidiar a expansão da oferta dos mesmos, seja pelos empregadores sociais ou pelas associações sindicais, como forma de melhor qualificar a pauta de benefícios vinculados às Convenções Coletivas do Trabalho.

Referências

AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

AMARAL, C. T.; TINOCO, J. E. P.; CLARO, J. A. C. S.; MACHADO, D. P.; MARTINS, V. Q. Análise das Demonstrações Contábeis e Indicadores Sociais da Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE-GT). **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 4, n. 2, p. 2–24, 2013.

ANDRÉ, M. Políticas e programas de apoio aos professores iniciantes no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 145, p. 112–129, 2012.

ARAÚJO, T. S. et al. Professores: que problemas mais os afligem? Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 9 set. 2013

ARBACHE, J. S. **Uma Introdução aos Salários Indiretos no Brasil**. In: **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**, p. 1297-1322. **Anais...** São Paulo, 28 e 29 set. 1995.

ARRUDA, R. F.; PEREIRA, L. Z. Estudo sobre Identidade Organizacional com Professores de Graduação de um Centro Federal de Educação Tecnológica. **Rev. Ciênc. Admin.**, v. 18, n. 1, p. 110–133, jun. 2012.

BARBOSA, A. **Os salários dos professores brasileiros: implicações para o trabalho docente.** Brasília (DF): Líber Livro, 2011.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BISHOP, Y. Y. M.; FIENBERG, S. E.; HOLLAND, P. W. **Discrete Multivariate Analysis: Theory and Practice.** Cambridge, Mass: MIT Press, 1975.

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos. **Caderno 4: Classe Média e Emprego Assalariado.** Vozes da nova classe média. Brasília (DF): SAE, 2013.

CALDAS, C. B. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 225–237, 2013.

CAMPOS, D. C. S. et al. **Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais.** Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2008

CARLOS, M. G. O. et al. Avaliação Docente Em MBA'S Lato Sensu - Um Estudo Multicritério. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2013

CARTER, T. D.; WALKER, W. D. Retaining, cultivating, and investing: Strategies for leading millennial managers. **The Journal of Government Financial Management**, 67(2), 20-25, 2018.

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE-revista de administração de empresas**, v. 35, n. 6, p. 67–75, dez. 1995.

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **RAE-revista de administração de empresas**, v. 36, n. 1, p. 13–20, mar. 1996.

CLARO, J. A. C. S. Theoretical and Empirical Evolution in Corporate Hospitality. **e-JESS. electronic Journal of Economic Sociology Studies**, v. 3, n. 3, p. 266–278, 2013.

CLARO, J. A. C. S.; PROFETA, R. A. Programas de Benefícios Sociais Para Docentes no Ensino Superior Brasileiro Como Forma de Reter Talentos: Um Estudo Exploratório. **Avaliação**, Campinas (SP); Sorocaba (SP), artigo aceito para publicação, no prelo.

COSTA, L. V. **Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões.** Encontro da ANPAD - EnANPAD, 34. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2010.

DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. S. C. **Desafios de Atração e Retenção de Talentos – Estudo de Caso da Petrobras.** Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2008.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 36, n. 3, p. 14–22, 1996.

FERREIRA, P. C. A. S.; NASCIMENTO, R. P.; SALVÁ, M. N. R. Professor: Profissão de Risco. Uma Análise das Condições de Trabalho dos Docentes de IES Privadas do Rio de Janeiro. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 36. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2012.

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

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

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Rev. Adm. UFSM**, v. 4, n. 1, p. 268–287, 2011.

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

GONÇALVES MOREIRA, M.; HENNIG SILVA, A.; RAMOS GOMES, M. E. Percepção de sucesso na carreira: Um estudo com docentes de universidades federais do Rio Grande do Sul. **Pretexto**, v. 19, n. 3, p. 63-80, 2018.

GUIMARÃES, M. G. V.; PETEAN, E. B. L.; SOUZA, W. A. R. DE. Trabalho, Família e Estruturas de Apoio: Percepção de Professoras Universitárias de Manaus (AM). Encontro da ANPAD - EnANPAD, 36. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2012

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre (RS): Bookman, 2005. 471 p.

HAYUTA, Y. Understanding career decision-making of teachers' through the lens of job crafting. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, v. 2021, n. 1, p. 1-1, 2021.

IBGE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE**, 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/defaulttab.shtm>. Acesso em: 10 jun. 2013.

KOTZE, D. M.; MOUTON, J.; BARKHUIZEN, N.; JAGER, H. Talent retention of educators in selected private schools. **International Journal of Social Sciences and Humanity Studies**, vol 12, n. 2, 2020

KRAIMER, M. L.; GRECO, L.; SEIBERT, S. E.; SARGENT, L. D. An investigation of academic career success: The new tempo of academic life. **Academy of Management Learning & Education**, v. 18, n. 2, p. 128-152, 2019.

LANTHEAUME, F. Professores e dificuldades do ofício: preservação e reconstrução da dignidade profissional. **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 146, p. 368–387, 2012.

LEMOS, A. H. C. et al. **Adeus, Empresa: Bases do Contrato Psicológico de Professores Egressos do Mundo Corporativo**. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 9 set. 2013

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

LÜDKE, M.; BOING, L. A. Do trabalho à formação de professores. **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 146, p. 428–451, 2012.

MAHAPATRA, M. Teaching career for women: Decoding work-family conflict. **Review of Management**, v. 8, n. 1/2, p. 41-48, 2018.

MARLEY, R.; METREJEAN, E. A model of academic career sustainability utilizing a just in time teaching approach. **Journal of Theoretical Accounting Research** , v. 11, n. 2, p. 15-27, Spring2016 2016.

MCAFEE, O.; FINCH, A. How career development can enhance college faculty. **Journal of Knowledge & Human Resource Management** , v. 5, n. 10, p. 101-111, Winter2013 2013.

MCAVOY, J. P., JR.; FREEMAN, S., JR.; CARR-CHELLMAN, A.; KITCHEL, A. Perceptions versus reality: First year/early career faculty expectations and experiences through the lens of negentropy. **International Journal of Leadership in Education** , p. 1-21, 2021.

MENDES-DA-SILVA, W.; BIDO, D. S.; FORTE, D. Atributos determinantes do desempenho do professor de Finanças: estudo empírico. **Revista de Economia e Administração**, v. 10, n. 3, p. 393–414, 2011.

MORICONI, G. M.; MARCONI, N. Os Professores Públicos São Mal Remunerados nas Escolas Brasileiras? Uma Análise da Atratividade da Carreira do Magistério Sob o Aspecto da Remuneração. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2008

MORO, A. B. et al. Fatores motivadores e higiênicos considerados relevantes na visão dos docentes e discentes de programas de pós-graduação de uma Instituição Pública Federal. **Sociais e Humanas**, v. 26, n. 3, p. 608–621, 2013.

MOURÃO, A. N. M.; ALMEIDA, M. E.; AMARAL, E. F. L. Seguro-desemprego e formalidade no mercado de trabalho brasileiro. **R. bras. Est. Pop.**, v. 30, n. 1, p. 251–270, 2013.

MURALI, S.; MOHAN, S. An exploratory study on what motivates people to choose teaching career in engineering institutions. **CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management** , v. 5, n. 9, p. 1-5, 2014.

OLTRAMARI, A. P. Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2008

PÁDUA, I. O. P.; HONÓRIO, L. C. Vínculos Organizacionais: Comparando Professores de Instituições Mineiras de Ensino Superior. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2013

PERESTRELO, M. C. F. X. **Prevenção da Saúde Mental na Profissão Docente: Burnout, Estratégias de Coping e Engagement.** Ilha da Madeira (Portugal): Universidade da Madeira, 2011.

PETTER, S.; RICHARDSON, S.; RANDOLPH, A. B. Stuck in the middle: Reflections from the amcis mid-career workshop. **Communications of the Association for Information Systems** , v. 42, p. 51-65, 2018.

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

PLUTARCO, F. F.; GRADVOHL, R. F. **Competências dos Professores de Administração: a Visão dos Alunos de Cursos de Graduação.** Encontro da ANPAD - EnANPAD, 34. **Anais...**Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2010

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, É. A.; SEVERINO, A. F. Clima Organizacional e Estresse em Equipes de Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 37–48, 2013.

RATTNER, H. Benefícios e motivação no trabalho. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 6, n. 19, p. 14–40, 1966.

REYNOLDS, H. T. **Analysis of nominal data**: quantitative applications in the social sciences. 2a. Ed. Beverly Hills, CA: SAGE, 1984.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4–21, 2010.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou Entrincheiramento na Carreira? Um Estudo Entre Docentes do Ensino Superior. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, set. 2008

RUSSELL, E. J.; WEIGOLD, I. K. Work stress and comfort in university faculty: Do gender and academic field matter? **Journal of Employment Counseling**, v. 57, n. 3, p. 130-142, 2020.

SANDERS, K.; KRAIMER, M. L.; GRECO, L.; MORGESON, F. P.; BUDHWAR, P. S.; SUN, J.-M.; SHIPTON, H.; SANG, X. Why academics attend conferences? An extended career self-management framework. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 1, p. N.PAG-N.PAG, 2022.

SHERIF, K.; NAN, N.; BRICE, J. Career success in academia. **Career Development International**, v. 25, n. 6, p. 597-616, 2020.

SHIBITI, R. Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers. **Journal of Human Resource Management**, vol. 17, n. 1, 2019.

SILVA, L. B. A Gestão de Pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em Organizações Não Governamentais. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 9 set. 2013.

SOUZA NETA, M. B.; SENA, M. M.; ARAUJO, M. C. M. H.; JORDÃO, V. L. O.; VASCONCELOS, Z. W.; LINS, E. M.; SILVA, C. L. S.; SOUZA, S. M. F.; ARRUDA, J. R.; SILVA, J. M. The quality of life of regular classroom teacher in the context of special and inclusive education. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.12, p. 117023-117042 dec. 2021.

THEOTÔNIO, K. S.; REIS NETO, M. T.; LOPES, S. A. A **Remuneração No Brasil: Uma Análise Segundo Os Aspectos Legais**. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 37. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), Brasil: ANPAD, 9 set. 2013.

TINOCO, J. E. P.; MORAES, P. B.; PELEIAS, I. R.; CLARO, J. A. C. S.; JOÃO, B. N. Estudo sobre a carga tributária de empresas brasileiras através da demonstração do valor adicionado (DVA) – período de 2005 A 2007. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 1, p. 84–111, 2011.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. **Intraempreendedorismo Feminino, Competências Empreendedoras e Conflito Trabalho-Família: Um Estudo de Caso com Professoras de Programas de Mestrado e Doutorado em Administração de Curitiba-PR**. Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 6. **Anais...** Florianópolis (SC): ANPAD, 2010.

Recebido em 15 de maio de 2022
Aceito em 25 de maio de 2022