

**FACULDADE PORTO ALEGRENSE – FAPA**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Guilherme Vargas Schirmer

**MERITOCRACIA:**

**DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE EDUCAÇÃO**

PORTO ALEGRE

2017

Guilherme Vargas Schirmer

**MERITOCRACIA:**

**DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso,  
apresentado à Faculdade Porto-Alegrense  
como requisito parcial para obtenção do  
título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Tatiane S. Martins

PORTO ALEGRE

2017

Guilherme Vargas Schirmer

**MERITOCRACIA:**

**DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à Faculdade Porto-Alegrense como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Tatiane S. Martins, Mestre em Educação - FAPA

---

Prof<sup>a</sup>. Rosângela M. M. S. Heinski, Mestre em Administração - FAPA

---

Prof. João Carlos B. da Rosa, Especialista em Logística - FAPA

Dedico este trabalho a todos os trabalhadores que após o dia de labor buscam nos bancos escolares a oportunidade do conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa pelo companheirismo e apoio que sempre me ofertou, seu carinho e paciência.

À minha mãe, por me demonstrar que a bondade e a honestidade são valores fundamentais.

À meu pai (*in memoriam*), ao cunhar em mim que o trabalho honesto edifica, e que toda e qualquer forma de trabalho possui suas virtudes.

Agradeço a todos os trabalhadores da área da educação que diretamente ou indiretamente me oportunizaram o caminho para chegar aqui, especialmente aos instrutores Rogério, Daniel e Roberto, pessoas que dividiram seus conhecimentos em usinagem, me oportunizando a profissão de torneiro mecânico, a qual me rende frutos até hoje.

Gostaria ainda de expressar um agradecimento à professora Sônia por pacientemente ao ensinar os primeiros traços iniciou minha alfabetização, à minha orientadora professora Tatiane, que também pacientemente dedicou seu conhecimento para a efetivação deste trabalho.

À Deus, por todas as oportunidades.

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo principal analisar qual o impacto da meritocracia no desenvolvimento da carreira dos docentes que atuam nas Instituições de Ensino Superior – IES. Para isso estipulou-se como objetivos específicos compreender o modelo meritocrático utilizado pelas instituições de ensino na estruturação dos planos de carreira, através da visão dos docentes, identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais na utilização do modelo meritocrático na construção dos planos de carreira do magistério superior e identificar a opinião dos professores sobre a importância da educação continuada no desenvolvimento da carreira. Além disso, propor um modelo para ações que esclareçam a utilização da meritocracia. Quanto a metodologia, utilizou-se como procedimento de investigação a Pesquisa Social, sendo de natureza aplicada, com objetivos exploratórios com uma abordagem qualitativa. Através do material teórico, formulou-se uma base de conhecimento para atingir os objetivos propostos. Foram abordados para isto temas como, Gestão de Pessoas, Organização Empresarial, Avaliação de Desempenho, Meritocracia e o Mercado de Educação. Houve a aplicação de questionário com docentes do ensino superior, promovendo material para análise de conteúdo dos dados servindo na busca das respostas aos objetivos propostos no início deste estudo e como principal resultado, identificou-se que para os docentes a simples aplicação de um processo meritocrático em seus planos de carreira, não atua como princípio motivador.

**Palavras-chave:** Carreira. Docente. Meritocracia.

## **ABSTRACT**

This work presents as main objective to analyze how the meritocracy interferes in the performance of the teachers who work in the Institutions of Higher Education. For this purpose, the recognition of the meritocratic models used by educational institutions through the teachers' vision, the identification of the motivational and demotivational factors in the use of the meritocratic model in the construction of the career plans of the higher teaching profession, the verification of the feeling Of teachers on the importance of continuing education in the development of their careers. In addition, propose a model for actions that clarify the use of meritocracy. As for the methodology, the Social Survey was used as a research procedure, being of an applied nature, with exploratory objectives with a qualitative approach. Through the theoretical material, a knowledge base was formulated to reach the proposed objectives. Topics such as People Management, Business Organization, Performance Evaluation, Meritocracy and the Education Market were addressed. A questionnaire was applied with higher education teachers, promoting material for data content analysis, serving to answer the objectives proposed at the beginning of this study and as main result, it was identified that for the teachers the simple application of a meritocratic process In their career plans, does not act as a motivating principle.

Keywords: Career. Teacher. Meritocracy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Faixas de renda ao nascer e aos 40 anos .....	36
Figura 2 – Comparação de renda ao nascer e aos 40 anos com faculdade .....	36
Gráfico 1 – Natureza da instituição .....	52
Quadro 1 - Perfil dos entrevistados .....	53
Gráfico 2 – Posicionamento no plano de carreira .....	54
Gráfico 3 – Conhecimento do plano de carreira .....	54
Gráfico 4 – A evolução na carreira ocorre por .....	56
Gráfico 5 – Todos ao atingirem os requisitos propostos no plano de carreira são promovidos? .....	56
Quadro 2 – modelo contingencial de Vroom .....	58
Figura 3 – O sistema meritocrático é um sistema que definitivamente termina com o favorecimento e o clientelismo. Qual seu grau de concordância?.....	59
Gráfico 6 – Ser docente hoje, transpõem apenas ensinar os conteúdos determinados pela instituição. Qual seu grau de concordância? .....	60
Gráfico 7 – Importância da educação continuada .....	60



## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 O PROCESSO DE ORGANIZAR.....	15
2.1.2 As teorias das organizações .....	20
2.1.3 Escola da administração científica .....	21
2.1.5 A Escola clássica .....	22
2.1.6 A Teoria da burocracia.....	23
2.1.7 As Abordagens comportamental, sistêmica e modernas.....	24
2.1.8 As Teorias da contingência e estruturalista.....	25
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	25
2.2.1 Avaliação de desempenho.....	28
2.2.2 Distorções frequentes nas avaliações.....	29
2.3 MERITOCRACIA .....	31
2.3.1 Sistemas meritocráticos .....	32
2.3.2 Meritocracia Norte Americana.....	33
<b>2.3.3 Meritocracia Brasileira.....</b>	<b>38</b>
2.3.4 Meritocracia Japonesa .....	39
2.4 MERCADO DE EDUCAÇÃO .....	41
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	45
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	46
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	47
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	49
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 ENSINO SUPERIOR.....	51
4.1.1 Perfil da amostra.....	51
4.1.2 Perfil dos entrevistados.....	52
4.1.3 Modelo de meritocracia praticado nas instituições .....	55
4.1.4 Fatores motivacionais e desmotivacionais da meritocracia .....	58
4.1.5 A importância da educação continuada na carreira docente .....	59
4.1.6 A percepção docente quanto a divulgação da meritocracia na sociedade .....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
5.1 SÍNTESE DO ESTUDO .....	66
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	68

REFERÊNCIAS .....	70
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO.....	74

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade brasileira, atualmente, muito se fala sobre a utilização da meritocracia para admissão, mobilidade e ascensão profissional. Historicamente a prática e a ideologia meritocrática não são solicitadas pela sociedade brasileira como critério para distribuição de cargos políticos ou da iniciativa privada (BARBOSA, 2008).

Em países europeus e nos Estados Unidos ainda no século XIX, por pressão social ou pelas revoluções que aboliram privilégios existentes na distribuição de cargos, a meritocracia reluz como um critério formal na tentativa de abolir o nepotismo e os privilégios corporativos (BARBOSA, 2014).

Apesar de muito se ouvir falar a palavra meritocracia pouco se conhece pelo ponto de vista sociológico, sendo reconhecida como uma das mais importante ideologia e critério de hierarquização social das sociedades modernas influenciando diretamente nossa vida no âmbito do espaço público (BARBOSA, 2008).

Temas como desempenho e sua avaliação, justiça social, reforma administrativa e do estado, neoliberalismo, competência, produtividade, de alguma maneira estão ligados a chamada meritocracia, mas não de maneira clara e explícita quase não havendo preocupação da sociedade civil com essa questão. Aliado a isto observa-se a escassa divulgação de trabalhos e pesquisas sobre o tema propiciando um terreno fértil para as mais variadas interpretações e aplicação deste termo (BARBOSA, 2008). O termo tem sido suscitado na sociedade através dos discursos de autoridades governamentais, de políticos e de empresários invocando a necessidade de sua implantação em organizações públicas e privadas (BARBOSA, 2014).

Bairros (2011), defende que enquanto a meritocracia privilegia o individualismo, a área da educação se caracteriza por ser um ambiente colaborativo fortemente influenciado pelo *habitus* docente. Este *habitus* é resultante das disposições adquiridas no convívio escolar dos professores que se traduzem em escolhas, gostos e preferências determinando o modelo de atuação do professor. Este *habitus* como história que foi incorporada ao longo dos anos devido as

experiências de vida, enfatiza e relaciona o caráter de interdependência do indivíduo com a sociedade.

O ambiente escolar ao lidar com seres humanos e não com objetos está diretamente ligado as relações que os seres humanos realizam entre si resultando em um capital social (o conhecimento), sendo este capital social algo que não é transmitido por si só. Se no discurso meritocrático se busca a individualização e a negação da influência do meio em que se encontra o profissional, no cotidiano da ambiente escolar vivencia-se a figura do profissional de educação influenciado pelo seu *habitus*, por políticas públicas educacionais, o contexto social que atua, e de até mesmo pelo perfil de seus alunos, podendo estes serem aspectos imobilizadores de seu desenvolvimento profissional (BAIRROS,2011).

Amaral (2010), expõe que avaliar as pessoas através do resultado de seu trabalho remonta a Taylor que introduziu a ideia de eficiência na administração de pessoal. Estabelecer, julgar, medir, comparar a produtividade de máquinas de certa forma não é uma tarefa complexa, pois, em muitos lugares e até os dias atuais ainda associa-se ao desempenho, somente a quantidade de trabalho apresentado. Complementando Amaral, Barbosa (2008), defende que a complexidade está em atribuir itens e metas de comparação ou avaliação da produtividade humana considerando todas as situações ambientais e circunstanciais que os indivíduos estão inseridos e que resultam diretamente no seu desenvolvimento.

Nesta dualidade entre o individualismo pregado pela meritocracia e a construção de um *habitus* docente desenvolvido ao longo dos anos pautado pela construção social do conhecimento, busca-se saber através desta pesquisa o impacto da meritocracia no desempenho das atividades de formação acadêmica dos profissionais que atuam na área de educação.

Desta forma este trabalho tem a seguinte questão direcionadora: **Como a meritocracia interfere na performance dos docentes que atuam nas Instituições de Ensino Superior - IES ?**

Através da pesquisa científica busca-se prover o conhecimento necessário para que se possa contemplar satisfatoriamente o objetivo geral deste trabalho de **analisar como a meritocracia interfere na performance dos docentes que**

**atuam nas Instituições de Ensino Superior - IES**, sendo elencado para isto os seguintes objetivos específicos:

- a) conhecer os modelos de meritocracia praticados pelas instituições de ensino através da visão dos docentes;
- b) identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais do modelo meritocrático;
- c) verificar a importância da educação continuada para o desenvolvimento docente;

As instituições de ensino possuem características ímpares, sustentando-se ao longo do tempo à margem das inúmeras transformações sociais que ocorrem. Suas peculiaridades as diferenciam de outros seguimentos da economia requerendo gestores que mantenham uma interlocução com as mais atuais práticas administrativas (COLOMBO et al. 2011).

Desta forma este trabalho torna-se relevante ao tratar de um assunto polêmico e relativamente novo aplicado no acompanhamento e desenvolvimento da performance dos profissionais do ensino superior.

Observando um cenário no qual a demanda por um ensino de qualidade é grande e crescente, a obtenção de novas competências e habilidades se fazem necessárias a todos profissionais. Pertence ao gestor das instituições de ensino, se tornar expoente na apresentação de novas técnicas administrativas que tragam competitividade para a organização (COLOMBO et al. 2011).

A formação orientada e contínua em um ambiente motivador, é estratégico para obtenção de resultados financeiros otimizados. Docentes bem formados, experientes e dedicados são insubstituíveis, construindo um patrimônio imaterial e coletivo. Encontra-se a importância de conhecer a meritocracia quando, através de seu uso, consegue-se estabelecer um ponto de equilíbrio que satisfaça aos objetivos institucionais e pessoais, oportunizando uma convivência harmônica nas atividades educacionais.

Não menos importante, quando da atuação de administradores nas instituições de ensino, resguarda-se a eles o conhecimento da teoria administrativa relativa ao assunto, estes, contribuem de maneira substancial, ao apoiar-se em métodos e processos reconhecidos, sendo alguns deles apresentados neste trabalho.

Este estudo será dividido em cinco seções. A primeira seção brevemente apresenta o tema escolhido e sua importância na sociedade civil. Instigando a relacionarmos a meritocracia com as peculiaridades do ambiente escolar, busca também suscitar a dualidade presente entre o individualismo meritocrático e o *habitus* docente.

A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre o processo de organizar demonstrando sua complexidade, sua importância e contextualizando na linha do tempo, as escolas e teorias demonstrando suas especificidades. Ainda nesta seção são apresentados três modelos distintos de processos chamados meritocráticos sob a perspectiva dos autores pesquisados sendo ao término da seção exposta a situação do mercado educacional brasileiro.

A terceira seção apresenta o método de pesquisa, o caminho a ser trilhado na busca dos objetivos, definindo a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, expondo os procedimentos de investigação, os métodos de coleta e a análise de dados referente a questão de pesquisa apresentada.

A quarta seção apresenta a análise dos dados utilizando as técnicas escolhidas para sua coleta e interpretação de acordo com as teorias estudadas. Nesta seção encontram-se as respostas aos objetivos específicos determinados nesta pesquisa buscando contemplar a pergunta problema deste trabalho.

A quinta seção traz as considerações finais, demonstrando a visão e o tratamento dado pelo pesquisador sobre a influência do processo meritocrático de avaliação sobre o desempenho no desenvolvimento dos profissionais da área de educação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Busca-se através desta revisão bibliográfica apresentar conceitos sobre organização empresarial e meios de gestão de pessoal utilizados pela administração ao longo da história, a importância da pessoa na organização e o processo meritocrático de avaliação de desempenho.

### 2.1 O PROCESSO DE ORGANIZAR

A humanidade convive de alguma forma organizada a milhares de anos sempre procurando uma melhor forma de reorganizá-la encontrando várias alternativas aceitáveis e não raro algumas controversas. Nas organizações modernas e complexas o número de variáveis envolvidas na organização e administração são inúmeras elevando a complexidade do processo. Outro fator a considerar é a complexidade e a subjetividade de muitas variáveis, o julgamento humano varia de uma pessoa para outra comprovando que administrar não é uma ciência exata, não existe uma equação que simplesmente aplicamos variáveis e temos como saída a resolução estática, final e de melhor resultado (LACOMBE; HEILBORN, 2015). Da mesma forma Daft (2005), vai ao encontro quando afirma que:

Toda a empresa está sempre lutando com o problema sobre como organizar. A reorganização é frequentemente necessária para refletir uma nova estratégia, as condições de mercado em mudança, ou uma tecnologia inovadora (DAFT, 2005, p. 222).

Organizar é a capacidade de empregar da melhor maneira possível os recursos disponíveis na busca da meta estipulada (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

A organização, produto do processo de organizar, assume a associação humana como meio para atingir um objetivo comum, mantendo a racionalidade das atividades de um certo número de pessoas para atingir um objetivo conhecido e de interesse geral mediante a distribuição das funções e do trabalho conforme a hierarquização de autoridade e responsabilidade (LACOMBE; HEILBORN, 2015). Já em DAFT (2005), encontra-se que organizar é uma forma de realocar os recursos organizacionais disponíveis coordenadamente em tarefas operacionais de forma a atingir metas estratégicas.

Uma característica de diferenciação da organização formal de outros sistemas sociais, é o direcionamento de seu comportamento para obtenção de metas ou objetivos estipulados. Sem estas metas ou objetivos definidos não ha razão de existir uma organização tecnicamente instituída, onde, se faz necessário um conjunto formal de regras em uma estrutura definida que estruture os papéis e suas relações com as divisões de trabalho entre seus membros (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Conforme Daft (2005, p. 222), "a estrutura da organização é uma ferramenta que os gerentes usam para atrelar os recursos e fazer com que as coisas sejam feitas".

Simon, Smithburg e Thompson definem da seguinte forma os postulados centrais da teoria da organização:

a) Uma organização é um sistema de comportamentos sociais interligados que chamaremos de participantes da organização.

b) Cada participante e cada grupo de participantes recebem incentivos da organização, em troca dos quais contribuem para ela.

c) Cada participante continuará sua participação na organização enquanto os incentivos oferecidos forem tão grandes ou maiores do que dele forem solicitados.

d) As contribuições trazidas pelos diferentes grupos de participantes são a fonte pela qual a organização retira os incentivos a eles oferecidos.

e) Portanto, a organização só continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos suficientemente grandes para motivar as contribuições (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p. 22).

Com o advento da chamada sociedade do conhecimento o talento das pessoas tornou-se um ativo crucial para as organizações implicando em desvalorização dos trabalhos menos qualificados, que tendem a mecanizar-se, tornando necessário a captação ou desenvolvimento de pessoas mais qualificadas na busca de alguma vantagem competitiva. Este novo cenário diferencia-se das formas e métodos até então utilizados tornando a capacidade de atrair, reter e



motivar o talento um fator diferenciador de gestão. A diversidade resultante desta transformação passa a ser um novo desafio incorporando novos saberes que não devem ser ignorados uma vez que as características humanas são influenciadoras no desempenho e no conhecimento, as habilidades, as capacidades, os valores, a personalidade e os estilos cognitivos de conduta são implícitos a cada ser humano (LONGO, 2007).

A ideia central era de que as empresas são um portfólio de recursos e que, portanto, deveriam competir como tal. Nessa época, o diferencial competitivo estava muito centrado na ideia de produto. Portanto, as empresas baseavam a competição em produtos que oferecessem vantagem sobre o concorrente. Era uma visão limitada das possibilidades da competição, uma vez que os recursos internos da empresa poderiam criar um leque muito maior de opções. Ou seja, eles propiciam a criação de capacidades internas que podem gerar diferentes produtos, serviços, competências (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p.3).

As organizações sempre foram fortemente influenciadas pelo ambiente externo obrigando seus gestores a buscarem um planejamento adaptado a estas influências e concomitantemente buscar influenciar este ambiente a seu favor caracterizando assim a organização como um sistema aberto com muitas entradas e saídas de forma que o micro ambiente da organização deve ser capaz de moldar-se e moldar os indivíduos ou grupos que interagem entre si (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Neste contexto, a administração estratégica assume um papel-chave em adaptar, integrar e reconfigurar os recursos e as capacidades da organização, partindo do princípio de que o ambiente está em mutação constante (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p.4).

As organizações quanto sistema podem ser comparadas ao corpo humano sendo a sua saúde indispensável a sua existência. Desta forma uma empresa deficitária não terá saúde para sobreviver sendo necessário priorizar a obtenção de resultados (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), consideram que os processos organizacionais para serem desenvolvidos necessitam ter uma trajetória de forma orientada, integrando os recursos internos dos quais possui como uma de suas variáveis as pessoas com suas interações, não podendo desta forma, serem orientados por uma simples tomada de decisão ou plano previamente definido.

Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 7), diz que "O elemento pessoas engloba tanto os níveis operacionais como os gerenciais da organização, e está diretamente relacionado com os demais elementos da competência organizacional". Desta forma se faz necessário o administrador ter o conhecimento das teorias e aplicação dos processos administrativos para executar suas tarefas.

### **2.1.1 As escolas de administração**

A sistematização dos conhecimentos administrativos é relativamente recente. Já o simples ato de administrar sem relação direta com as técnicas da administração remonta aos primórdios da humanidade. Existem registros que a mais de dois mil anos o Império Romano já apresentava algum tipo de complexidade na forma de administrar sua sociedade. Com a Revolução Industrial as empresas se tornaram numerosas e complexas despertando o interesse do capital, que até este momento, estava voltado para um sistema de trabalho em domicílio e de produção artesanal (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Neste período as atividades de produção de bens eram exercidas de forma artesanal, em alguns casos de forma rudimentar com muita utilização de mão de obra e pouco investimento de capital. Os trabalhadores deste período se caracterizavam por uma alta qualificação técnica fabril, que com o uso de poucas e simples ferramentas, produziam de forma unitária itens extremamente exclusivos. As empresas eram extremamente simples em seu desenho administrativo sendo neste período onde os ramos comerciais e financeiros tiveram uma evolução considerável (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Nesta fase fica claro que devido ao trabalho ser desempenhado em uma escala muito menor, pois não existia o conceito de produção seriada, não se encontrava os problemas provenientes do processo de produção, os quais estão diretamente ligados a procura do aumento de produtividade. Neste cenário começa a ser instigando o pensamento de como planejar e gerenciar o trabalho na busca de eficiência (DAFT, 2008).

Um conjunto de acontecimentos no final do século XVIII transformaram o curso na história das relações de trabalho e das formas de produção de bens. Entre eles a independência dos Estados Unidos dando início ao declínio da era colonial, e

a publicação da obra *A riqueza das Nações: uma investigação sobre sua natureza e suas causas*, onde, Adam Smith revolucionou o pensamento econômico vigente influenciando fortemente este período em novas formas de ver a relação entre trabalho, trabalhador e capital (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Outro evento histórico foi a tomada da Bastilha dando início a revolução francesa e propondo um novo tipo de contrato social acabando com um dos mais poderosos regimes absolutistas da época. As guerras napoleônicas e o congresso de Viena contribuíram para profundas alterações políticas na Europa enquanto ocorre a independência de quase toda a América Latina (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Na Europa a unificação da Alemanha e Itália, a guerra Franco-Prussiana, a abolição do regime de servidão na Rússia, a abolição dos escravos e a guerra de Secessão nos Estados Unidos e o início da abolição da escravidão no Brasil, mudaram completamente as relações econômicas causando grandes transformações na indústria e na agricultura atingindo as relações trabalhistas (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Neste período se desenvolveram as abordagens dos sistemas hierárquico e burocrático como o elemento principal para o projeto e o funcionamento da maioria das organizações que perduraram até os anos 80, funcionamento relativamente bem até esta época. A partir desta década começaram a surgir novas culturas administrativas, com o aumento da concorrência em escala global, novos valores que valorizassem as equipe de pessoal - sendo elas enxutas, flexíveis, que tenham uma resposta rápida ao cliente, funcionários motivados, preocupação com o cliente e produtos com qualidade - modificaram o mundo das organizações de forma profunda e de longo alcance, exigindo novas perspectivas administrativas com abordagens mais flexíveis (DAFT, 2008).

Muitos problemas ocorrem quando todas as organizações são tratadas como similares, como foi o caso da administração científica e dos princípios administrativos que tentaram projetar todas as organizações da mesma forma. As estruturas e os sistemas que funcionam numa divisão varejista de um conglomerado não serão suficientes para uma divisão de produção. Os organogramas e procedimentos financeiros, que são os melhores para uma empresa empreendedora que atua na internet como o *ebay* ou o *Google*, não funcionarão para uma grande instalação de processamento de comida (DAFT, 2008, p. 25).

A transformação da administração de recursos humanos ocorreu no sentido de modificar a percepção que ao lado de recursos materiais e financeiros, também estão as pessoas. Autores adeptos da gestão de pessoas preferem denominar estes trabalhadores de cooperadores ou parceiros, não mais como empregados ou funcionários, refletindo uma concepção da pessoa e da organização, através da evolução histórica da gestão de pessoas pode-se entender melhor esta transformação (GIL, 2013).

### **2.1.2 As teorias das organizações**

As teorias organizacionais são um conjunto de suposições inter-relacionadas sendo seu valor atribuído a sua capacidade de resolução de problemas concretos e, a sua capacidade de prover uma base de planejamento facilitador para a realização dos objetivos da organização (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

A sua abordagem esta relacionada com as preocupações e as relações econômicas e sociais contextualizadas à época que foram formuladas. O surgimento de uma nova teoria não invalida as anteriores, as complementam apresentando uma abordagem de complementação situada em uma nova situação ou momento temporal, histórico. Cada teoria busca trabalhar um aspecto específico da administração, algumas priorizam o aspecto técnico, como tarefas, normas, hierarquia sendo chamadas de mecanicistas (LACOMBE, HEILBORN, 2015).

Quando o ambiente externo era estável, a organização interna era caracterizada por normas, procedimentos e uma clara hierarquia de autoridade. as organizações eram formalizadas, além de centralizadas, com a maior parte das decisões tomadas no topo. Burns e Stalker chamaram isto de sistema mecanicista de organização (DAFT, 2008, p. 145).

Outras priorizam o aspecto comportamental dando ênfase as pessoas que constituem a organização sendo chamadas comportamentais. Outras enfatizam as relações entre as partes da organização e sua interação com o ambiente externo sendo chamadas de enfoque sistêmico (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Em ambientes em rápida transformação, a organização interna era muito mais frouxa, com fluxo livre e adaptável. Com frequência, as normas e as regulamentações não estavam escritas ou, se estavam, eram ignoradas. As pessoas tinham que encontrar seu próprio caminho por meio do sistema para entender o que fazer. A hierarquia de autoridade não era clara. A autoridade para tomada de decisão descentralizada. Burns e Stalker empregaram o termo orgânico para caracterizar este tipo de estrutura de gerenciamento (DAFT, 2008, p. 145).

Buscando fundamentação científica para as práticas administrativas, iniciou-se com Frederick W. Taylor e Henri Fayol estudos na forma acabar com a improvisação e o empirismo na administração iniciando desta forma a administração científica (GIL, 2013).

### **2.1.3 Escola da administração científica**

Iniciada por Taylor constituía-se na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis, buscava a especialização das pessoas na execução destas tarefas para a alavancagem de ganhos com produtividade. Ford e Gantt seguiram a mesma linha com a premissa que operários são menos instruídos devendo fazer sempre a mesma tarefa de modo a viabilizar seu treinamento buscando assim produzir melhor e mais rápido (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Acreditavam também uma “única maneira certa” de produzir com alta eficiência, levando a extremos as ideias pioneiras sobre divisão do trabalho que aparecem no livro *A Riqueza das Nações*, em que Adam Smith exemplifica, com a produção de um simples alfinete, os ganhos de produtividade obtidos (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p. 41).

Daft (2005), ressalta que Taylor sugeria à implementação de procedimentos precisos em substituição as decisões baseadas em regras gerais e na tradição, destacando que a gerencia em si teria de mudar, deveriam pautar suas decisões apenas pelo estudo científico.

Ford contribuiu de uma maneira fundamental neste período, com o conceito de produção em massa, com a intercambialidade das peças e a linha de montagem (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Também Henry Gantt contribuiu formulando um gráfico de barras - gráfico de Gantt - que demonstra a relação entre o trabalho planejado e concluído durante o período de produção (DAFT, 2005).

A escola de administração científica julgava que os objetivos das organizações e os objetivos dos funcionários poderiam convergir para um resultado em comum: o máximo de dinheiro para todos, o ganho material seria a maior motivação das pessoas (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Seus pilares estavam em os gerentes desenvolverem métodos padrão para cada trabalho, descobrir quais trabalhadores apresentavam as habilidades oportunas para cada tarefa, treiná-los, apoiá-los, eliminar interrupções e lhes proporcionar incentivos salariais (DAFT, 2005).

Em um trabalho realizado por Taylor em uma fábrica de rolamentos a Simonds Rolling Machine aplicando seu método de linha de produção. Obteve uma redução de dez para oito horas a jornada de trabalho, a inclusão de períodos de descanso e o aumento salarial entre 80% e 100% melhorando a satisfação dos trabalhadores. Apesar, trabalhadores e sindicatos começaram se opor a esta abordagem devido ao fato de que trabalhadores das organizações que utilizavam esta abordagem começaram a ser demitidos, causando uma diminuição no número de postos de trabalho para a maior parte dos operários (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

As ideias sobre administração científica, que começaram com Taylor, dramaticamente aumentaram a produtividade em todas as indústrias, e ainda hoje são importantes. De fato, o conceito de organizar o trabalho na análise cuidadosa das tarefas para a produtividade esta profundamente embutido em nossas organizações. No entanto, porque a administração científica ignorava o contexto social e as necessidades dos trabalhadores, ele levava ao aumento dos conflitos e choques, algumas vezes violentos, entre os administradores e os trabalhadores. Sob este sistema, os trabalhadores geralmente sentiam-se explorados (DAFT, 2005, p. 32).

Esta escola atendia as necessidades do final do século XIX e inicio do século XX nos países desenvolvidos com uma indústria que se expandia rapidamente utilizando operários oriundos da zona rural e com baixo nível de qualificação (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

### **2.1.5 A Escola clássica**

Atribui-se a Fayol o mérito de pela primeira vez separar as funções do administrador das funções dos que não tem subordinados e são responsáveis pela a execução das tarefas, estabeleceu uma estrutura organizacional determinada por meio de uma compreensão precisa e metódica do trabalho a ser executado (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Daft (2005), destaca a unidade de comando (cada subordinado recebe ordem de apenas um superior), a divisão de trabalho (administrativos e técnicos sendo eles

sujeitos a especialização), a unidade de direção (atividades similares devem estar agrupadas ao mesmo gerente), a cadeia escalar (a autoridade deve ir do topo para baixo) como princípios aplicáveis em qualquer organização.

Em 1938, Chester Barnard enriqueceu a obra de Fayol introduzindo a preocupação do homem como ser social, demonstrando a importância da organização informal reconheceu que só é possível a eficiência da autoridade se houver a aceitação dos subordinados. Foi Barnard também o primeiro a demonstrar a influência do ambiente externo na organização (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

A organização informal ocorre em todas as organizações formais e inclui as panelinhas e os agrupamentos sociais que ocorrem naturalmente. Barnard argumentava que as organizações não são máquinas e os relacionamentos informais são forças poderosas que podem ajudar a organização se forem adequadamente administradas (DAFT, 2005 p. 34).

Follet contribuiu estudando a psicologia social e sua relação com a administração destacando a importância de metas comuns superordenadas como forma de reduzir os conflitos na organização enfatizando a importância das pessoas (DAFT, 2005).

### **2.1.6 A Teoria da burocracia**

Paralelamente a Fayol, Max Weber orientou seus estudos sobre as organizações sob um olhar sociológico divergindo do enfoque da escola clássica e estudando um contexto social mais amplo. Identificando o fenômeno crescente da autoridade racional-legal na sociedade moderna enfatizando a formalização, (obediência as normas, rotinas, regras), a divisão do trabalho, a hierarquia (obediência as ordens dos superiores e conferência de status às posições hierárquicas elevadas), a impessoalidade, a profissionalização e a competência técnica dos funcionários (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Daft (2005), descreve as organizações europeias neste período sendo administradas de forma pessoal, familiar. Desta forma os recursos não eram direcionados às metas organizacionais, Daft lembra que Weber defendia a impessoalidade e a racionalidade como garantia de eficiência e maneira correta de selecionar e promover funcionários.

A burocracia de Weber procura ser uma meritocracia em que o desenvolvimento da carreira deve estar baseada no mérito do indivíduo, sendo o exemplo ideal da racionalidade administrativa superando os demais modelos por diminuir o atrito pessoal nas relações administrativas (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

O termo burocracia tem assumido uma conotação negativa nas organizações de hoje e está associado a uma infinidade de regras com uma papelada desnecessária. Todos nós já nos sentimos frustrados pela espera em longas filas ou por termos que seguir procedimentos claramente absurdos. De outro lado, as regras e os procedimentos burocráticos proporcionam uma maneira padronizada de lidar com os funcionários. Todos recebem um tratamento igual, e todos conhecem as regras. Este procedimento permitiu que muitas organizações se tornassem extremamente eficientes. Considere a United Parcel Service (UPS), também conhecida como a gigante marrom (DAFT, 2005, p. 33).

O excesso de normas e de regulamentos impessoais e a não consideração das diferenças comportamentais que existem entre as pessoas não condizem com o dinamismo requeridos pelas organizações modernas, ficando seu uso restrito a grandes organizações públicas por falta de substitutos eficazes (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

### **2.1.7 As Abordagens comportamental, sistêmica e modernas**

A abordagem comportamental fortaleceu-se na década de 1930 com os experimentos de Elton Mayo mostrando a importância e a influência dos aspectos humanos para a organização dando origem a teoria comportamental. A ênfase é no comportamento das pessoas e sua motivação para alcançar os objetivos da organização (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

A abordagem sistêmica trata a organização como um sistema integrado de partes interagindo entre si e com o ambiente externo (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Defende que a inter relação entre a estrutura da empresa e o ambiente externo deve ser perfeito para que se torne uma organização eficaz. O que funciona em um cenário pode não ser eficiente em outro, desta forma assume que não existe apenas um único caminho a ser seguido (DAFT, 2008).

As abordagens modernas focam na flexibilidade que as organizações modernas necessitam, esta abordagem utiliza de conceitos tais como reengenharia,



readministração, qualidade total, desburocratização, tele trabalho, dando rapidez nas respostas devido as acompanhando ambientais (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

### **2.1.8 As Teorias da contingência e estruturalista.**

Extremamente ligada a abordagem sistêmica defende que o melhor estilo gerencial e as melhores práticas decisivas dependem de muitos fatores ambientais em que se encontra a empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

[...], algumas organizações experimentam um ambiente com pouca incerteza, usam uma tecnologia rotineira e buscam a eficiência. Nesta situação, a abordagem de administração que utiliza procedimentos burocráticos de controle, uma estrutura hierárquica e uma comunicação formal seria adequada. Do mesmo modo, processos de administração mais livres funcionam melhor em ambientes incertos sem uma tecnologia rotineira. A abordagem administrativa correta é contingente á situação da organização (DAFT, 2008, p. 25).

A teoria estruturalista surgiu em contra ponto a rigidez e impessoalidade da teoria da burocracia e os riscos que esta teoria apresentava em levar a organização se tornar um sistema fechado. Os estruturalistas foram percussores da abordagem sistêmica que visualizavam a organização como um sistema aberto em constante interação com o ambiente externo (LACOMBE; HEILBORN, 2015). Ao decorrer deste período temos a transformação e a modernização nas relações trabalhistas levando a uma nova forma de gerir a relação humana nas empresas.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS**

Para Chiavenato (2016), o elemento central das atividades do gestor é administrar as pessoas de suas equipes na busca da eficiência e da eficácia com o objetivo de alcançar e entregar os objetivos resultantes. Mesmo que a atividade gerencial seja dedicada a alguma área empresarial - finanças, produção, *marketing*, etc - é por meio das pessoas que ocorre a atividade gerenciar. Não há gestor que faça tudo sozinho, o gestor sempre irá necessitar de pessoas, pois são elas que materializam o trabalho solicitado pela organização.

Em Lacombe e Heilborn (2015), a equipe é o maior ativo de uma empresa, selecionar, formar e integrar uma equipe com objetivos definidos e com cada membro conhecendo seu papel cooperando com os demais, é de responsabilidade do gestor.

O segredo do gestor bem sucedido é saber oferecer os meios mais adequados para que seus subordinados desempenhem seus trabalhos de maneira excelente. Em primeiro lugar, o gestor deve desenhar as atividades dos subordinados para imprimir-lhes as condições básicas pelas quais se possa contribuir para o negócio da empresa de maneira excelente e criativa (CHIAVENATO, 2015, p. 1).

A habilidade do gestor de trabalhar com outras pessoas, chamadas por Daft (2005), de habilidades humanas são evidenciadas pela forma em que o gestor consegue motivar, facilitar, coordenar, comunicar e resolver conflitos, garantindo um ambiente onde as pessoas possam se expressar sem serem ridicularizadas, encorajando sua participação e produção eficaz.

O que é realizado deve ser significativo para o indivíduo. Se ele percebe que seu trabalho não faz diferença para ninguém - inclusive para si próprio - , ele se desinteressa em fazê-lo bem e não se torna um forte candidato ao desenvolvimento de motivação interna (CHIAVENATO, 2016, p. 42).

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), trazem que valores monetários são usados e considerados por excelência como instrumento de motivação considerando por verdade que o ser humano é somente um *homo economicus*. Autores como Herzberg, Maslow e Vroom, em suas teorias, contrariam esta abordagem somente econômica e visualizam o homem como um ser complexo e idiossincrático. Com algumas variações ao longo do tempo, momento da vida e interação do indivíduo com seu grupo, todo o ser humano sente fome, sede, necessidade de segurança, amor e demais sentimentos, sendo estes força motriz para a busca de satisfação.

Ainda Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), contribuem falando sobre a obra de Vroom e a teoria da expectativa, onde a motivação surge de três elementos básicos:

- a) expectativa, percepção individual que o esforço empregado será compensado;
- b) instrumentalidade, percepção de que as diferentes recompensas oferecidas levarão a diferentes níveis de esforço para atingi-las;
- c) valência, percepção do indivíduo que as recompensas foram suficientemente compensatórias para satisfazer o esforço empregado.

Resumindo o chamado modelo de Vroom, a motivação é o produto destes três elementos, levando à nulidade a força motivacional quando um destes fatores for zero. Isto significa que o aumento de apenas uma força motivacional, como salário, por exemplo, não levará ao ser humano intensificar sua força motivacional.

Devido as características atuais do mundo do trabalho como a diversidade da força de trabalho, a incerteza e a concorrência por trabalhadores do conhecimento altamente especializados as chamadas por Daft habilidades humanas dos gestores tornam-se extremamente importantes, tanto que a preocupação com as

necessidades emocionais, e não apenas as necessidades físicas, ligadas a execução das tarefas dos funcionários passam a fazer parte do rol de atividades dos gestores (DAFT, 2005).

Encontra-se em Chiavenato (2016), que nos formas modernas de desenho de cargos evidencia-se a criação de equipes autônomas ou auto gerenciadas de trabalho. As tarefas são redesenhadas de forma a criar alto grau de interdependência entre as pessoas oferecendo autoridade e autonomia para realização do trabalho com poder para tomada de decisão. Os resultados são de responsabilidades de todos os membros da equipe, decidindo a melhor distribuição das tarefas entre si e avaliando a contribuição de cada um, sendo corresponsáveis pela qualidade do trabalho e da melhora contínua.

Grupo corresponde a qualquer conjunto de pessoas com um objetivo em comum. A equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem um objetivo comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses individuais e, além disso, não ficam presas à burocracia e às formalidades, cooperando com os demais no que for necessário e agindo de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos (DAFT, 2005, p. 231).

Afastando a discussão sobre os conceitos de grupo e equipe por não estarem mundialmente consagrados, as organizações já evidenciaram a importância das pessoas e a forma de administrá-las. Antigamente o foco recaía na tecnologia do produto ou do processo, mercados protegidos ou regulamentados, acesso a recursos financeiros e economias de escala. Atualmente além destes quesitos as empresas devem decidir e deixar claros o posicionamento e o tratamento dispensados as pessoas que nela trabalham. Estas escolhas influenciarão o futuro da organização, que pode escolher produzir riqueza para um pequeno grupo de administradores e investidores ou, desenvolver uma organização que seja uma comunidade (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas. Nas organizações em que os benefícios se destinam a apenas um pequeno grupo, todos os demais são *outsiders*, e não membros da organização. Eles trocam tempo e conhecimento por dinheiro (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p. 231).

Fica evidenciada em Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), a importância das pessoas na organização quando ele diz que as organizações possuem um

portfólio de recursos que no passado estava limitado apenas em produtos, sendo aonde procuravam vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Para o autor francês Le Bortef (2003), que vem trabalhando a ideia de competência ligada a uma visão social do indivíduo, o elemento pessoas consolida-se como uma competência pelo entrecruzamento de três eixos: pessoa (sua biografia, socialização); sua formação educacional; e experiência profissional. Portanto, a trajetória de vida é fundamental para desenvolver as competências da pessoa, e não apenas a sua experiência profissional ou educacional (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p. 7).

Era uma visão limitada dos recursos disponíveis, pois os recursos internos - as pessoas, quando bem avaliadas – compõem um poderoso leque de opções que propiciam além de produtos, serviços e competências.

### **2.2.1 Avaliação de desempenho**

Fortemente influenciado por inúmeros fatores condicionantes, a avaliação de desempenho de um cargo é extremamente contingencial e relacionado ao comportamento do papel do ocupante do cargo. O desempenho está relacionado a percepção da pessoa sobre o valor das recompensas e a sua percepção que elas dependem do esforço individual que esteja disposto a empregar. [...] “ A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2016, p. 109).

Para Daft (2008), a avaliação de desempenho é uma técnica importante para o desenvolvimento da força de trabalho. Ela deve resultar de um trabalho estruturado onde a observação e a avaliação deve ser registrada de forma a oportunizar ao avaliado um *feedback* dos elementos aceitáveis do desempenho do funcionário. Estas informações referem-se as áreas que devem ser melhoradas ou premiadas com pagamentos de mérito, reconhecimento ou outras recompensas às realizações ocorridas.

As empresas que não tem um plano formal de avaliação, quando precisam de uma avaliação sobre um empregado, procuram-na com seu chefe imediato e com pessoas confiáveis que o conhecem e obtém uma resposta. Portanto, o empregado foi avaliado? Terá sido bem avaliado? As respostas são confiáveis? Objetivas? Estão corretas? Podemos tomar decisões com base nelas? (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p. 279).

Nas relações humanas a avaliação existe sempre, quando estamos em contato com uma pessoa de alguma forma a avalia-se. Entretanto quando avalia-se o desempenho no cargo Lacombe e Heilborn (2015), preconiza que se faz necessário um programa formal de avaliação, reduzindo as subjetividades e distorções na avaliação. A manutenção de uma equipe competente e motivada é o maior ativo da organização, então é necessário a administração dispor de informações confiáveis para conhecer a capacidade e o grau de motivação de sua equipe.

### **2.2.2 Distorções frequentes nas avaliações**

Em sua literatura Lacombe e Heilborn (2015), alerta para a formulação do plano de avaliação de recursos humanos. O plano deve ser formulado de forma a melhorar o desempenho do funcionário na posição atual, o qual dificilmente poderá gerar informações para seu aproveitamento e encareiramento. Um bom sistema deve ser baseado na busca de resultados relevantes ao trabalho, simples de ser executado e permitir comparações entre as avaliações realizadas. Um bom plano de avaliação deve procurar eliminar as distorções causadas pelos vícios de avaliação, como:

a) Subjetivismo: procurar no avaliado qualidades e defeitos do próprio avaliador ou utilizar critérios pessoais que não coincidem com os interesses da organização.

b) Unilateralidade: valorizar aspectos importantes apenas para o avaliador mas não para a empresa ou a posição que o avaliado ocupa.

c) Tendência central: não assumir valores extremos, se alguém for avaliado muito mal, por que nenhuma providência foi tomada antes? Se alguém for julgado muito bem, poderá tomar a posição do avaliador?

d) Efeito halo: não considerar as diferenças de cada item de avaliação, dando a todos os itens o mesmo conceito.

e) Falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos desprezando parte do período de avaliação.

f) Supervalorização da avaliação: acreditar que um instrumento de avaliação corrige os defeitos das pessoas.

g) Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação não contribui em nada para promover a melhora dos recursos humanos.

h) Falta de técnica: julgar apenas por meio do bom senso.

i) Força do hábito: rotular as pessoas como boas ou más não observando as variações do avaliado em relação a ele mesmo.

j) Posições contrárias: interpretações errôneas da finalidade da avaliação.

Complementando Lacombe e Heilborn, Daft (2008), destaca que erros de avaliação podem ocorrer, mesmo pressupondo que os avaliadores procurem avaliar cuidadosamente e sem tendenciosidade. Pesquisadores já identificaram várias distorções sendo uma das mais perigosas a formulação do estereótipo que rotula o funcionário de acordo com alguns traços e características - estereotipar um trabalhador mais velho como lento ou difícil de treinar sem procurar fazê-lo -, outro erro é efeito halo.

Para obter uma classificação precisa de desempenho, os gerentes precisam reconhecer que os empregos são multidimensionais e o desempenho pode, portanto, também ser multidimensional. Por exemplo, um repórter esportivo pode ter um desempenho na dimensão de conhecimento de trabalho; isto é, ele é capaz de relatar fatos e números sobre os jogadores e descrever quais regras se aplicam quando há uma jogada questionável no campo. Mas o mesmo repórter esportivo não consegue ter um desempenho tão bom em uma outra dimensão como a comunicação. Ele não consegue expressar a informação de maneira clara, que interesse a plateia, ou poderá interromper outros repórteres (DAFT, 2008, p. 309).

Quanto a responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas Chiavenato (2016), descreve que cabe ao executivo maior da organização, mesmo sendo uma responsabilidade indireta, pois ela normalmente é delegada aos diversos níveis da organização. Na maior parte das organizações cabe ao gestor ou ao supervisor a responsabilidade pela avaliação, muitas vezes estes não possuem conhecimento especializado para desenhar um plano de avaliação das pessoas, ficando a cargo da área de recursos humanos esta tarefa. Neste contexto macro pode ocorrer a negação de uma cultura mais participativa e democrática onde o próprio individuo é responsável por seu desempenho e auto avaliação.

Outra distorção é a utilização da administração por objetivos, apenas mascarando com uma nova roupagem, mas carregando a velha arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de aflição e tensão entre os atores envolvidos. Chiavenato (2016), coloca que os motivos mais comuns de conflitos em uma administração por objetivos e que atualmente procura-se evitar é a formulação de objetivos não consensuais entre o avaliado e seu gestor, fator que gera a falta de comprometimento pessoal em relação ao alcance dos objetivos impostos.

A avaliação de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado no passado. É preciso descer a nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Quando é necessário avaliar o desempenho, o maior interessado - o avaliado - deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita - se é que deve ser feita. Ele deve receber a retroação adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização (CHIAVENATO, 2016, p. 115).

A má alocação ou falta dos recursos necessários materiais ou pessoais, a inexistência de acompanhamento e comparação com os objetivos traçados, pouca retroalimentação de forma ao avaliado não poder relacionar seu esforço ao resultado alcançado também são fatores que se busca evitar (CHIAVENATO, 2016).

Uma avaliação de desempenho voltada para criação de valor, deve conseguir criar nas pessoas uma mentalidade que priorize as estratégias competitivas da instituição e ao mesmo tempo seja um instrumento motivador do capital humano. Várias são as abordagens utilizadas, surgindo entre elas a meritocracia.

### 2.3 MERITOCRACIA

Na sociedade brasileira falar sobre meritocracia é extremamente complexo. Seja pelo tema ser pouco discutido no cotidiano da grande sociedade ou por carregar muitas formas de interpretações por aqueles que julgam conhecer o assunto. Nestas falas, a meritocracia, aparece diluída nas abstrações sobre desempenho e sua avaliação, justiça social, reforma administrativa do estado, neoliberalismo, competência, produtividade, etc., nunca de forma clara, específica, ancorada em estudos dedicados ao tema com o devido merecimento à sua importância, não havendo do ponto de vista histórico quase nenhum movimento da sociedade civil para um descobrimento do tema e tampouco trabalhos e pesquisa sobre (BARBOSA, 2008).

Em seu estudo *O Papel da Educação na Sociedade e Organizações Modernas*, Helal (2007), contextualiza o modelo meritocrático como resultado da relação entre o modelo burocrático e a modernidade com a temática da sociedade moderna e sua estratificação social. Uma das formas das organizações modernas mostrarem que são um ambiente de igualdade e de oportunidades é manter um discurso onde estimula a educação formal como meio para ocupação de cargos mais elevados e obter salários maiores enfatizando uma ideologia - a meritocracia - que reconhece e privilegia o esforço individual. Ainda sobre o papel da educação, Helal (2007), destaca que a expansão da educação neste processo tem mais perpetuado a desigualdade do que a promoção social excluindo membros de classes inferiores de posições ocupacionais desejadas.

Lessa (2001), disserta que o pagamento por mérito baseado em um percentual do salário base, como reconhecimento de desempenho foi o primeiro passo adotado pelas empresas norte americanas buscando evidenciar a contribuição oferecida pelo funcionário para a organização versus seu status na hierárquico na organização. Lessa, citando Milkovich e Boudreau (2000), evidencia a pouca pesquisa direcionada para os efeitos resultantes da composição da remuneração por mérito e a dificuldade de redução da subjetividade na avaliação de desempenho. Apoiando-se em Kanter (1997), Lessa destaca que a subjetividade na avaliação de desempenho a torna uma abordagem essencialmente conservadora por preservar o status e a distinção entre as categorias de trabalhadores da organização, retendo e aumentando o poder dos superiores sobre os subordinados onde os primeiros distribuem valores utilizando seu julgamento pessoal como soberano neste processo.

### **2.3.1 Sistemas meritocráticos**

As sociedades complexas sempre enfrentaram o dilema entre escolher o mérito, a antiguidade e o *status* hereditário para sua organização social e administrativa. Ao contrário do que a discussão atual nos faz acreditar que a meritocracia não é um atributo das sociedades modernas. Já no Japão Tokugawa, no início do século XVIII, Nishikawa Joken sugeriu que o Japão deveria seguir o exemplo da Índia, onde grande parte dos indianos - com uma pouca exceção de alguns funcionários públicos designados hereditariamente - deveriam permanecer



analfabetos e ignorantes, conhecendo somente a lei que tinham que obedecer. Por sua vez Nishikawa Joken tecia críticas ao sistema chinês onde os funcionários através de concurso pela competência e independentemente de sua posição social (BARBOSA, 2008).

Para Ogyu (pensador japonês da era Tokugawa) opositor ao sistema, defendia que um sistema meritocrático poderia oportunizar a ascensão de um homem de posição social inferior se destacasse mais que um de posição social superior, estimulando a deslealdade por não ter vínculos afetivos aos seus superiores. Tais posições encontravam oposição de pensamento por intelectuais contemporâneos como Ise Sadatake, que defendia a premissa onde nomear funcionários por nascimento e status leva ao *daimyo* (senhor feudal) a escolher como subordinados pessoas com temperamento e habilidades semelhantes as suas, amplificando suas deficiências de caráter. O único ponto em comum entre os pensadores japoneses é de que pelo menos em determinado grau dever-se-ia promover o mais capaz em detrimento do menos capaz, mas, sem consenso, até que ponto devia-se permitir que o mérito suplantasse a hereditariedade (BARBOSA, 2008).

### **2.3.2 Meritocracia Norte Americana**

A sociedade norte americana - diferentemente das sociedades europeias - se constituiu baseada em uma ideologia meritocrática. Não pauta sua formação no reconhecimento por privilégios ou *status*, mas considerando o desempenho e a iniciativa pessoal como mecanismo de mobilidade social, propagando a destruição dos obstáculos hereditários ao progresso dos indivíduos. Tanto a classe média americana como a classe trabalhadora sempre acreditaram no esforço e na capacidade pessoal como valor que determina o progresso, as oportunidades e a mobilidade social. Neste sentido a sociedade norte americana é fortemente influenciada por biografias dos chamados *self-made men* (homem que tem o trabalho como valor central) como Carnegie, Rockefeller e outros personagens reforçam a ideia de que é possível sair de uma cabana ou de *Hollywood* e chegar à casa Branca, mesmo quando indicadores sócio econômicos mostram conflitar entre a representação e a prática social (BARBOSA, 2008).

Ao mesmo tempo em que a visão norte americana de indivíduo e de valor de trabalho atribui somente ao próprio indivíduo a responsabilidade por seu destino, a concepção de igualdade se limita - independentemente de sua posição social e suas diferenças naturais - a um igual tratamento perante a lei de forma que ninguém seja privilegiado na busca de seus objetivos e no exercício de seus demais direitos. A ideia de igualdade na sociedade norte americana não passa pelo princípio que é obrigação do estado de promovê-la, mas que o estado não deve interferir, pois os homens - para a sociedade norte americana - não nasceram iguais e não devem estar em pé de igualdade, mas que todos devem ter inicialmente as mesmas as chances de utilizar suas aptidões como desejarem, em favor de seus interesses. Nesta visão, o desempenho pessoal é a forma socialmente legítima de diferenciar, avaliar, hierarquizar, premiar e punir os indivíduos independente de suas origens sociais - o ideal do sonho americano - levando a sociedade norte americana a resistir em admitir a existência de uma classe trabalhadora que permaneceria nesta posição a vida inteira (BARBOSA, 2008).

No cenário norte-americano de crença na igualdade de oportunidades, desempenho configura-se, portanto, como a medida que diferencia e atribui valor social aos indivíduos. conseqüentemente, avaliar se faz necessário, pois só a partir da comparação das diferentes realizações posso e devo estabelecer hierarquias que sejam socialmente legítimas, uma vez que nenhum outro critério pode embasar a hierarquização social. Entretanto, como desempenho é resultante de forças intrínsecas ao ser humano, no momento da avaliação, as circunstâncias sociais em que se produziram as diferentes realizações devem ser mantidas constantes. Quero que reconheçam minhas produções como exclusivamente minhas, ou seja, o que fui capaz de fazer, independentemente de meus determinantes sociais; o que você fez; o que eu fiz; independentemente das circunstâncias em que fizemos (BARBOSA, 2008, p. 41-42).

De outra forma a sociedade que tornou o desempenho e o mérito pessoal como principal ordenador social, encontra dificuldades na era do trabalho em equipe, sustentar uma meritocracia que não consegue estimular a relação de trabalho ou desenvolver economicamente a sociedade mais vulnerável economicamente.

### 2.3.2.1 Um contra ponto ao sonho meritocrático americano

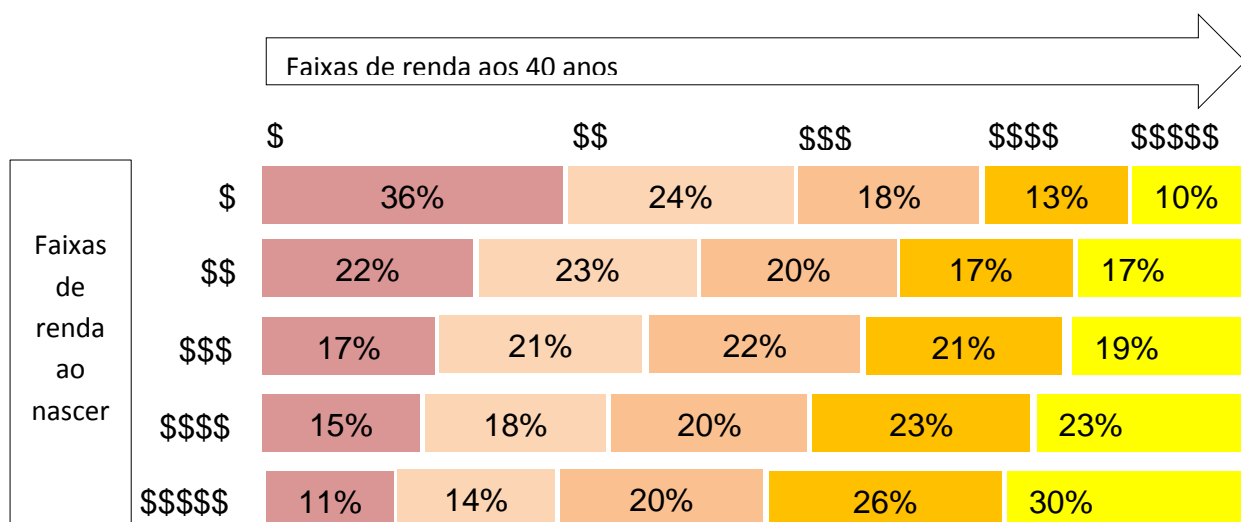
Nos últimos anos temas relacionados a mobilidade social, entre eles a meritocracia, estão ressurgindo de uma forma mais incisiva em nossa sociedade , talvez devido a um movimento de polarização política, talvez pelo agravamento da situação financeira das pessoas. A sociedade norte americana com a sua crise

econômica e o ressurgimento dos movimentos antirracismo, trouxeram a público neste país uma discussão sobre a desigualdade de oportunidades e chances de mobilidade entre cidadãos de faixas de renda e etnias contrastantes. Em 2014, através dos economistas Richard Reeves e Elizabeth Sawhill, o *Federal Reserve Bank of Boston* publicou um estudo comparando a evolução dos dados de renda de pessoas de diferentes classes sociais com os dados sobre sua educação, estrutura familiar e também cor de pele. Os dados disponibilizados pelo *Federal Reserve Bank of Boston* demonstram que vantagens e desvantagens tendem a se manter entre as gerações (REEVES; SAWHILL, 2014).

Este estudo demonstra que uma pessoa de classe social inferior por mais que se esforce e venha a concluir um curso de nível superior, suas chances de fracasso ou sucesso equipara-se as mesmas chances de uma pessoa rica que sequer terminou o ensino médio. Reeves e Sawhill (2014), compararam a renda familiar na data do nascimento e a situação desta pessoa ao completar 40 anos demonstrando que a cor da pele, renda familiar ao nascer e escolaridade atingida, influenciam no sucesso financeiro e mobilidade social, isto é, passar de uma faixa de renda mais baixa para uma mais alta. Na figura 1, observa-se no eixo vertical, a faixa de renda dos indivíduos quando nascem e no eixo horizontal, a porcentagem deles em cada faixa de renda aos 40 anos.

Para construção dos dados da figura 1 não ocorreu a distinção entre brancos e negros, quando observada esta variável as diferenças são maiores, entre a população negra a faixa de renda ao nascer entre os mais pobres é de 51% e os que chegam aos 40 anos entre os mais ricos é de 3%. Ainda de acordo com o estudo, encontramos que entre a população negra a amostragem dos entre mais ricos ao nascer é pequena demais para possibilitar os cálculos (REEVES; SAWHILL, 2014).

Figura 1- Faixas de renda ao nascer e aos 40 anos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

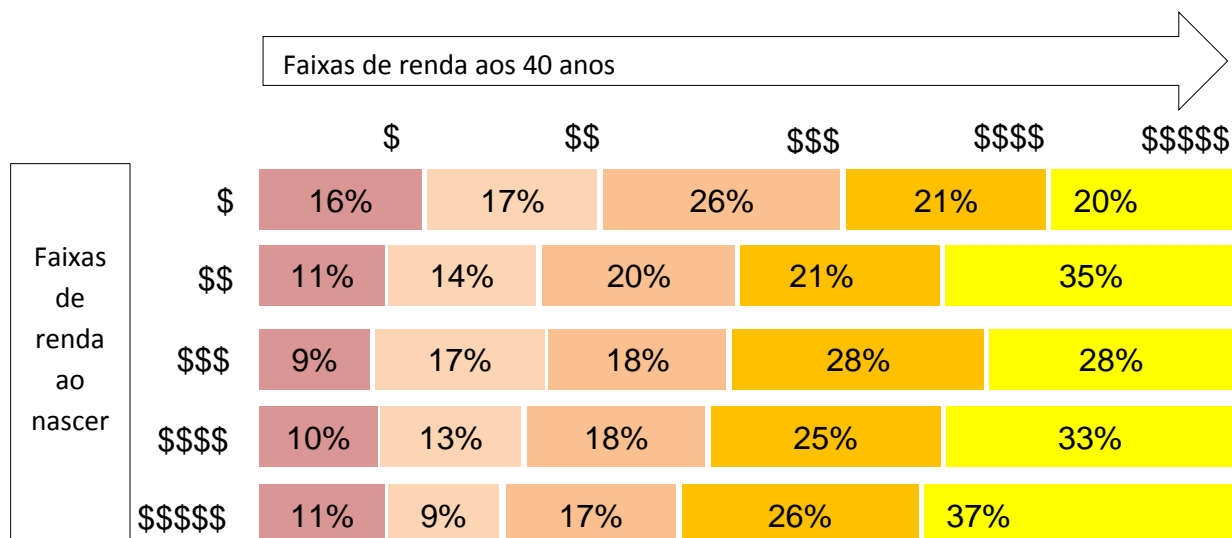
Freitas (2012, p.1), através do trabalho de Reeves e Sawhil, traduz que a pirâmide social da população negra, nos EUA, é muito menos flexível do que a da população branca. Crianças pobres e negras, por exemplo, têm 51% de chances de permanecer na mesma classe social em que estavam quando nasceram, enquanto a chance para crianças brancas de permanecer na mesma classe social é de apenas 23%.

Entre a população negra Reeves e Sawhil (2014), demonstram um empobrecimento contínuo entre as gerações. Nenhuma das faixas de renda ao nascer demonstra um crescimento ou manutenção no número de indivíduos em sua formação. Entre a população branca a partir da segunda faixa de renda ao nascer, temos a manutenção ou o aumento de renda dos indivíduos que compõem esta amostra.

Observando-se o nível de instrução, a pessoa que nasce em uma família na faixa de renda mais pobres e completa faculdade, não consegue obter sucesso financeiro ou profissional melhor do que alguém que nasce na faixa de renda muito ricos que sequer completa o ensino médio, demonstrando que o impacto do baixo nível educacional é muito menor entre a parcela mais rica da população, enquanto nas outras é um fator determinante para fazer com que o indivíduo caia no nível de

renda ou permaneça na mesma faixa (REEVES; SAWHILL, 2014). A figura 2 mostra esta distribuição.

Figura 2- Comparação de renda ao nascer e aos 40 anos com faculdade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Nos EUA, o debate sobre mobilidade social ganha outra dimensão. É que a noção de que é possível ascender socialmente e conquistar sucesso financeiro independentemente da origem social é um dos conceitos básicos do chamado “sonho americano”.

Sonho americano é o nome que se dá a um conjunto de ideais definido em 1931 pelo historiador James Truslow Adams e que inclui a ideia de que os EUA, como uma sociedade livre e com oportunidades iguais para todos, permite que qualquer indivíduo - de qualquer cor, origem social ou etnia - seja capaz de melhorar de vida e atingir o topo da pirâmide social se trabalhar e se esforçar o suficiente para isso.

A constatação de que diferentes indivíduos possam ter chances diferentes de alcançar sucesso e prosperidade devido a cor de pele, renda e configuração familiar, por exemplo, é uma contestação do ideal principal sobre o qual a sociedade norte-americana contemporânea é calcada e que atraiu milhões de imigrantes do mundo todo para o país no século 20 (FREITAS, 2016, p.1).

Reeves e Sawhil (2014), com a ajuda de pesquisadores associados criaram uma lista de 16 países com estatísticas de mobilidade social, colocando o Brasil em terceiro lugar como o país com menos mobilidade social da lista. Observando-se apenas o item renda do pai, como item de interferência na renda do filho, o Brasil está em terceiro lugar em uma lista de 22 países.

### 2.3.3 Meritocracia Brasileira

Enquanto a sociedade norte americana está permeada por uma ideologia meritocrática possibilitando que sua rede de significados seja lembrada por toda a sociedade sem muita dificuldade, no Brasil, a situação é justamente inversa levando a marginalizações históricas e sociologicamente centrais entre nós. Portanto para alicerçar e compreender o significado da meritocracia e sua lógica é necessário conhecer a atuação do estado sobre o tema em suas diferentes administrações. Já a primeira constituição brasileira datada de 25 de março de 1824 delimitava com clareza uma sociedade igualitária e de uma ideologia meritocrática. O artigo 179 rezava que todo cidadão poderia ser admitido aos cargos públicos sem outras diferenças que não seja por seus talentos e virtudes (BARBOSA, 2008).

Empiricamente ficam estes cargos isentos das nomeações nepóticas e fisiológicas estabelecendo assim pela primeira vez no Brasil a possibilidade de um critério meritocrático, faltando apenas o governo dizer quais são estas virtudes e estes talentos. Ainda nesta constituição que admitia ao serviço público através do "mérito das virtudes e talentos", também estabelecia distinções entre as pessoas no direito ao voto, sendo este direito reservado a apenas a algumas categorias, excluindo pessoas de algumas situações sociais e renda, apontando uma hierarquização social baseada no *status* e na posição econômica (BARBOSA, 2008).

Barbosa (2008), relata que a constituição de 24 de fevereiro de 1934 vem para inovar, estabelece o direito a todos os brasileiros aos cargos públicos eliminando as distinções de sexo e estado civil existentes, o que as outras constituições não observavam - até então as mulheres não tinham méritos para compor cargos públicos e homens casados tinham preferência aos solteiros - instituindo então que os cargos básicos do serviço público deveriam ser compostos desta forma, mas, liberando os escalões superiores para as nomeações e influências políticas, tradição que se mantém em parte até hoje. As demais constituições não vinculam a capacidade individual aos talentos e virtudes, estabelecem que o acesso aos cargos público deveriam - excetuando os do alto escalão - se dar por meio de concurso aberto a todos os brasileiros deixando implícito que o anonimato e a impessoalidade ignorem atributos sociais e correlações sanguíneas. Do ponto de vista formal e jurídico tem-se um sistema

meritocrático de acesso ao serviço público muito antes de os Estados Unidos (1883) e a Inglaterra (1857) possuírem, tendo a história de nosso sistema uma evidente e permanente tensão entre o critério meritocrático e as relações pessoais demonstrando que não é a existência de um dispositivo como o concurso que garante a meritocracia. O Brasil possui sistemas meritocráticos, mas rejeita a ideologia meritocrática sendo isto compreensível ao analisar-se a diferença de concepção brasileira de igualdade prevalente.

Na sociedade brasileira a igualdade é um direito e também deve ocorrer de fato, uma realidade indiscutível devido a um sistema jurídico e sobretudo moral que assim nos define como humanidade, sujeitos morais, racionais e fisicamente iguais. Na sociedade norte americana esta semelhança humana é um fato empírico, ela é estritamente formal, designa o pertencimento a uma mesma espécie mas não garante um conteúdo idêntico. Enquanto nos Estados Unidos valoriza-se a ligação entre dignidade e trabalho, no Brasil é o contrário. Historicamente registros apontam que o brasileiro livre ou liberto só trabalhava quando precisava, e não quando os outros precisassem de seu serviço, estando no sistema de valores da cultura ibérica que a dignidade e o *status* de um homem estavam relacionados a sua ociosidade do que sua ocupação. As atividades produtoras para eles sempre foram menos relevantes que as contemplativas. Esta relação sempre esteve presente nas relações de trabalho, pois os trabalhadores braçais sempre foram não apenas ignorados mas desprezados e rotulados de uma corja de inúteis e vadios, sendo lembrados apenas para trabalhos onde a mão de obra escrava não poderia ser utilizada, assim atribuindo ao trabalho na cultura ibérica e brasileira um princípio abstrato na economia e um personagem fictício de nosso sistema de mobilidade social (BARBOSA, 2008).

#### **2.3.4 Meritocracia Japonesa**

A sociedade japonesa externaliza um sistema de organização social alicerçado na hierarquia, pela submissão do indivíduo ao grupo e um sistema de promoção por senioridade deixando transparecer a impossibilidade da manutenção de uma meritocracia neste país. Uma observação mais atenta consegue perceber a dualidade existente na sociedade japonesa entre um sistema com um critério hierárquico cristalizado na organização da sociedade com uma prevalecente rejeição

ao individualismo, como ideologia e o estímulo a valores individualistas (BARBOSA, 2008).

Nesta sociedade o critério hierárquico assume diferentes formas de ordenação, a senioridade entre jovens e velhos, antigos e novos, quando da vinculação de algum grupo, - escolas, universidades e demais organizações – superiores e inferiores, - em empresas, entre irmão na família – em posição da mulher *versus* a do homem e entre japoneses e estrangeiros. Esta estrutura hierárquica algumas vezes pode ser quebrada através de um movimento próprio japonês chamado *taishudanko* (negociação em massa), movimento este que representa a imposição da vontade coletiva sobre o individualismo, é a submissão do indivíduo ao grupo. Outras práticas observáveis para a neutralização do *status* e da distinção de posição é a utilização do uso de uniforme nas fábricas, a saída com os chefes para beber depois de expediente, o banho em comum na mesma banheira, ou em ocasiões festivas após comerem, beberem, cantar todos dormem no mesmo aposento em uma situação de intimidade e igualdade de condições físicas impensáveis de ocorrerem com executivos do mundo ocidental (BARBOSA, 2008).

Na sociedade japonesa há uma clara divisão entre o cargo e o indivíduo, entre o público e o privado, as pessoas se dirigem a um papel e não a pessoa, diferentemente da Índia onde há supostas diferenças ontológicas. A equilibrada distribuição de renda no Japão não permite as imensas distâncias salariais entre o ponto mais alto e o mais baixo na hierarquia de uma organização. Aliado ao um sistema educacional universalizante e a um sistema tributário que dificulta a transmissão de riqueza ocorrendo que em cada três gerações aproximadamente, estejam nas mesmas condições que seus pais, desta forma fica demonstrado empiricamente que a sociedade japonesa é igualitária e justa. Nesta vivência o japonês suprime sua própria identidade e a vincula a um determinado grupo – local de trabalho, escola, origem – onde a importância dada a este pertencimento se relaciona com a forte coesão, preocupação e busca do atingimento dos objetivos do grupo levando a conformidade esta situação de submissão do indivíduo, ou seja, uma sociedade que acredita que se cada um perseguir seus objetivos o resultado será uma grande disputa na sociedade. Devido a esta crença os grupos tomam para si a responsabilidade de ignorar, coibir e neutralizar institucionalmente certas diferenças entre os indivíduos. Sendo o objetivo das instituições controlar o



individualismo, as individualidades não são radicalmente ignoradas sendo permitidas em espaços que elas não gerem conflitos e promovam mais o grupo que o indivíduo (BARBOSA, 2008).

## 2.4 MERCADO DE EDUCAÇÃO

Historicamente a profissão de professor com raras exceções, sempre foi relegada a um segundo plano sendo o professor geralmente egresso de família tradicional, onde, este papel era utilizado para proporcionar *status*, sem necessariamente lhe proporcionar um salário compensador. Atualmente o professor é normalmente oriundo de classe popular recebendo um aviltado salário, profissão que antigamente era ligada ao *status* da sabedoria, hoje, enfrenta a desvalorização e o descaso chegando a ser considerada pela Organização Internacional do trabalho como profissão de risco, extremamente estressante (LAMPERT, 2016).

Concomitante, existe outro dado preocupante onde demonstra que os alunos - em estudo feito com 1500 alunos do ensino médio de todo o país de escolas públicas e privadas - às vésperas de ingressarem na universidade apenas 2% pretendem seguir o magistério. Esta situação se torna mais preocupante quando justamente estes estão concentrados no grupo dos 30% de alunos com as piores notas na escola. Em uma sociedade que sobrevaloriza o lucro em detrimento das condições de trabalho transforma, os profissionais em competidores, generalistas e versáteis, buscando assumirem inúmeros papéis na mesma instituição devido a uma imposta multiplicidade de papéis nas funções básicas de ensino, de pesquisa e de extensão, sem necessariamente uma renumeração por estas tarefas (LAMPERT, 2016).

No caso das universidades obriga-se o docente em buscar e administrar recursos para o desenvolvimento de pesquisa, sendo em projetos de extensão ou a prestação de serviço. O achatamento salarial, a diminuição de recursos, exigências de produtividade quantitativa, a intensificação da jornada de trabalho estão gerando problemas de saúde nos professores - estresse, cansaço e estafa entre outros - havendo um claro direcionamento para os interesses mercantilistas em detrimento da função social da escola (LAMPERT, 2016).

Freitas (2012), chama a atenção para um movimento dos empresários norte americanos - os reformadores empresariais da educação nos estados unidos - onde uma coalizão entre políticos, mídia, empresários, empresas educacionais, institutos, fundações privadas e pesquisadores, alinharam-se com a ideia que o modo de organizar a iniciativa privada é uma proposta mais adequada para consertar a educação norte americana, este movimento apresentava um quadro de caos para o sistema de educação daquele país, onde segundo os empresários, comprometia sua competitividade no cenário internacional. No Brasil, movimento semelhante tem coordenado as ações dos empresários sob o nome *Todos pela Educação*, não coincidentemente coordenado pelo empresário Jorge Gerdau.

Assim como na reforma norte americana, Freitas (2012), continua demonstrando que o projeto brasileiro aponta para a responsabilização, meritocracia e privatização, baseado em uma proposta de política liberal onde há uma igualdade de oportunidades e não de resultados onde dadas as oportunidades, o que faz a diferença entre as pessoas é o esforço - o mérito - não interessando se há igualdade no ponto de partida. Novamente está implícito o instigar a competição entre docentes e escolas, tornando o mercado um lugar onde a atividade colaborativa é mal vista influenciando diretamente nas relações interpessoais e profissionais. É no interior das escolas que se observa onde o efeito da meritocracia pode ocasionar distorções sobre as pessoas, como relacionar o desempenho dos melhores ao desejo de apenas ganhar mais dinheiro descartando que, o que mais motiva o educador é o desenvolvimento do aluno.

Recordando que o trabalho sempre esteve associado ao sofrimento - *tripalium* - não somente semanticamente ou socialmente mas na sua realidade, Guarany (2012), contribui dizendo que em sociedades chamadas modernas a associação entre trabalho e sofrimento continua vigente, estando ligado ao trabalho manual, em detrimento ao intelectual, caracterizando-o como empobrecido, fragmentado, sem conteúdo e sem uma dimensão realizadora para as sociedades capitalistas. O trabalho intelectual até então esteve dissociado a esta concepção, mas na era da mundialização do capital, expansora da lógica capitalista para os serviços sociais como educação e saúde, o transforma em mercadoria e estabelece o controle de seus trabalhadores e sua produção. Sendo a profissão docente dissociada do labor

por conceitualização associava-se apenas a uma função social e a um objetivo determinado por uma classe dominante associando a uma vocação.

Panorama que se modifica na era do capitalismo monopolista e da financeirização da economia e se agrava com a ofensiva neoliberal, experimentando hoje uma grande perda do reconhecimento social da profissão, bem como um estrutural enfraquecimento do seu movimento trabalhista. Tudo isto parece que vem conformando um cenário no qual o sofrimento passe a fazer parte da rotina do professor (GUARANY, 2012, p. 27).

Ainda Guarany (2012), demonstra a submissão do Brasil a lógica neoliberal para a educação, apontando o cenário de desqualificação da educação, o desmonte de seus equipamentos sociais, a precarização do ambiente de trabalho, a flexibilização das relações de trabalho dos docentes e a falta de investimento além da concepção da lógica mercantilista no espaço público.

Neste cenário os gestores das instituições de ensino de nível superior são exigidos a gerarem valor a todas as partes interessadas, alunos, professores, colaboradores entre outros. O ensino superior está profundamente ligado a uma nova realidade mundial. Surge a necessidade de articular mecanismos que garantam sua eficácia, tornando a administração de seus recursos humanos como o principal ativo da organização (COLOMBO et al. 2011).

O interesse ao acesso no ensino de nível superior da população jovem, de acordo com Colombo et al. (2011), é crescente, sendo este impulsionado por fatores demográficos, sociais, ou pela possibilidade de acesso a atividades com melhor remuneração, requerem por parte das instituições, um expressivo investimento em capital humano especializado, atraindo empresas, investidores ou mais alunos, de forma a fomentar seu crescimento econômico.

Atualmente as instituições de ensino superior não contam com um plano de carreira único para toda a categoria. De acordo com Fuhr e Teixeira (2012), a perspectiva de garantias de uma carreira profissional baseada no reconhecimento e no *status* acadêmico, acompanhado de uma progressão salarial, constituem os pressupostos da motivação individual e coletiva, e como consequência, o aprimoramento da instituição.

Fuhr e Teixeira (2012), evidencia em seu trabalho que nas instituições privadas, por força de lei implantou-se uma cópia do plano de carreira de instituições públicas, mas com a marca da especificidade institucional, e certamente com potencial de mero preenchedor de requisito formal. Ainda ressalta que o pequeno número de planos de carreira no setor privado não motiva a atualização normativa da matéria, fortemente marcada pelo formalismo e com a realidade de trabalho menos complexo.

### 3 METODOLOGIA

A presente seção tem como propósito apresentar o método científico utilizado para realização deste trabalho. Para Gil (2012), os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação, devem ser utilizados para os processos de estudo dos fatos da natureza e da sociedade, buscando limitar o alto grau de abstração existente nas decisões do pesquisador a respeito do alcance e da forma de explanação dos fatos para validar seu raciocínio.

O homem sempre interrogou-se sobre as ocorrências do mundo externo que o cercam, e o influenciam surgindo de alguma forma uma busca em respondê-las por intermédio de deduções lógicas, criando assim, a necessidade de metodologias para a pesquisa científica (ANDRADE, 2010).

Marconi e Lakatos (2015), contribuem didaticamente simplificando a definição de metodologia como sendo a parte do trabalho que abrange o maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde? e quanto?.

Gonsalves (2011), define de uma forma reducionista a metodologia como o caminho a ser trilhado (conjunto de métodos) na busca dos objetivos definidos embasado em técnicas e procedimentos na coleta dos dados, na investigação e análise.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para Creswell (2010), uma pesquisa deve refletir as concepções que o pesquisador traz para o estudo, os procedimentos de investigação e os métodos de coleta e análise de dados referente à questão de pesquisa.

De acordo com Gil (2012), pode-se compreender o presente trabalho como uma pesquisa social uma vez que através de uma metodologia científica busca novos conhecimentos da realidade social.

Ainda Gil (2012, p. 26), diz que realidade social é entendida aqui em sentido bastante amplo, envolvendo todos os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais.

Por não buscar o desenvolvimento de teorias de valor universal sobre a meritocracia, mas sim o resultado de sua aplicação, a finalidade aplicada desta pesquisa surge da intenção do estudo das consequências práticas no desenvolvimento da carreira dos docentes. Com o objetivo da busca desta realidade prática e o atendimento dos objetivos propostos será realizada uma pesquisa exploratória.

Gonsalves (2011), caracteriza a pesquisa exploratória pelo esclarecimento e desenvolvimento de ideias para a construção de uma visão panorâmica de um assunto pouco estudado buscando suporte para realização de um estudo mais aprofundado. Gil (2010), observa que as pesquisas exploratórias tem como propósito levar a uma maior familiaridade com o problema, para desta forma torná-lo mais compreensível ou construir hipóteses.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa aos dados obtidos por se tratar de uma pesquisa que não se pauta pela precisão e rigor dos números, busca a dimensão pessoal apresentando os resultados advindos dos sujeitos envolvidos, destaca o ser humano como alguém que compreende e atribui significado em suas experiências dando sentido a sua existência.

Rampazzo (2011), consolida na literatura que em pesquisa qualitativa os dados obtidos não podem ser observados como acontecimentos isolados. Sendo estes adquiridos em um pequeno instante de observação, não se restringem as percepções mais aparentes, trazem em si toda a complexidade de oposições, de revelações ou de ocultamentos da natureza humana.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2015, p. 27), "A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo". Não existe sempre a possibilidade de se estudar todos os indivíduos de uma população, devido a alguns fatores como a escassez de recursos ou do tempo necessário disponível para tal tarefa. Desta forma, utilizou-se uma amostra que emitirá um juízo sobre um total, o universo, a população.

Determinou-se a população deste estudo em 450 professores de instituições de ensino de nível superior. Para constituição desta população levou-se dois elementos em consideração: visão multicultural dos docentes sobre o tema em questão, e a conveniência de contato. A amostra utilizada foi de 121 respondentes.

Devido às pesquisas sociais abrangerem um universo de elementos tão grande, Gil (2012), ao orientar o uso da amostragem, define que ela pode ser classificada em dois grandes tipos: probabilística e não probabilística. O tipo do primeiro grupo se caracteriza pela exatidão dos números, sendo as do segundo grupo, sem fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente dos critérios de análise do pesquisador.

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência. Para compor o rol de docentes pesquisados não considerando a natureza administrativa da instituição, o tempo de atuação na docência ou nível de colocação na carreira.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Gil (2010), as coletas de dados podem ocorrer por meio de técnicas da interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário. Por questionário entende-se um conjunto de questões previamente definidas constituindo um meio rápido para coletar informações para a estratificação do público.

Gonsalves (2011), diz que uma pesquisa quantitativa leva a um descobrimento das causas por meio de medidas objetivas, testando hipóteses, transformando a vida social em números. Por sua vez, a pesquisa qualitativa trás a compreensão e a interpretação considerando o significado dado por outras pessoas às próprias práticas, impondo ao pesquisador o uso da hermenêutica para sua leitura. Neste caso, o questionário busca contemplar através de perguntas de múltipla escolha e de resposta aberta a visão dos sujeitos envolvidos sobre o tema.

O emprego de pesquisas quantitativas e qualitativas nas ciências sociais e humanas tem se desenvolvido e ganhando legitimidade. Creswell (2010), deixa claro que a complexidade dos problemas abordados por pesquisadores das ciências sociais e da área da saúde, necessitam uma abordagem mista para alcançar

melhores respostas ao problema formulado. Nesta pesquisa será utilizada a análise quantitativa para tabulação dos dados fornecendo subsídios de análise para a pesquisa qualitativa.

O uso do questionário apresenta certas vantagens, especialmente neste caso onde possibilita atingir um grande número de pessoas mesmo dispersas geograficamente com um baixíssimo custo, garantia de anonimato e a liberdade de escolha do momento de resposta (GIL, 2012).

O questionário caracteriza-se por conter um conjunto de itens bem ordenados e bem apresentados. Outra particularidade é a exigência de resposta por escrito e a limitação nas respostas.

O questionário aberto contém perguntas que permitem ao informante dar respostas livremente. Apresenta como vantagem a obtenção de respostas com maior teor de detalhes, o que fornecerá mais profundidade ao pesquisador sobre a realidade em estudo. Todavia, mostra-se difícil de apuração ou tabulação.

O questionário fechado ou de perguntas fechadas se caracteriza por ser composto de questões que podem ter várias respostas. O questionado terá que escolher uma ou mais respostas, assentadas em um espaço limitado ao lado delas. Com vantagem para este tipo de questionário está a facilidade em respondê-lo e tabular os dados escolhidos (SANTOS, 2013, p. 258).

Para a realização deste trabalho a coleta de dados foi realizada através de um questionário com quinze perguntas fechadas, que de acordo com Gil (2012, p. 123), pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas em uma lista, conferindo maior uniformidade e facilidade de análise das respostas. Com o objetivo de buscar o significado da experiência do respondente quanto ator e observador da meritocracia em seu cotidiano, foram inclusas ao final do questionário duas perguntas abertas, pois Gil (2012, p. 122) esclarece que este tipo de pergunta oferece uma "ampla oportunidade de resposta" ao respondente.

Seguindo os ensinamentos de Marconi e Lakatos (2015), após a formulação do questionário, deve-se testá-lo em uma amostra com características semelhantes à aquela que participará da pesquisa, verificando a presença de três importantes elementos: fidedignidade, validade e operatividade do instrumento.

Desta forma foi realizado um pré-teste com cinco professores que atuam ou atuaram em instituições de ensino superior. Após o envio e o recebimento eletrônico



do questionário foram realizados encontros pessoais entre os respondentes e o pesquisador analisando e retificando as falhas apontadas.

O envio do questionário ocorreu entre os dias 29 e 30 de abril através de endereços de e-mail pesquisados em sites públicos de cursos de graduação e pós-graduação. O período para recebimento dos questionários, transcorreu entre os dias 01 e 06 de maio, sendo coletados pela ferramenta *Google Formulários* através de link específico garantindo o anonimato e o momento mais favorável de resposta dos participantes.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Gil (2010), descreve que a análise dos dados pode se dar por diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados ou métodos estatísticos. A análise e fundamentação consistem em estabelecer uma ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos por estudos realizados anteriormente.

Para Marconi e Lakatos (2015), analisar significa estudar, decompor, dissecar, em um processo de conhecimento de determinada realidade podendo observar os componentes de um conjunto e reconhecendo suas possíveis relações.

Observando os ensinamentos de Marconi e Lakatos (2015), o questionário foi elaborado de forma a categorizar os dados de forma a responder aos objetivos específicos deste trabalho. As questões elaboradas foram divididas em cinco grupos: dados demográficos, modelo de meritocracia praticado pelas instituições, fatores motivacionais e desmotivacionais da meritocracia, importância da educação continuada para docentes e ações que venham esclarecer o modelo meritocrático.

Gil (2012), descreve que a análise busca organizar os dados possibilitando respostas ao problema definido para a investigação. Já a interpretação busca um sentido mais amplo das respostas, mediante a ligação com demais conhecimento adquiridos.

A utilização da técnica de análise de conteúdo permite a verificação de hipóteses ou questões formuladas antes do trabalho de investigação, confirmando ou não estes posicionamentos. Outra possibilidade permitida por esta técnica é a

possibilidade de descobrir aquilo que está além do que simplesmente codificado por meio da escrita, contextualizando com os demais dados obtidos desvela-se o conteúdo daquela manifestação (MINAYO et al. 2002).

Nas pesquisas experimentais a análise dos dados é essencialmente quantitativa. Ao contrário do que ocorre nestas pesquisas, quando os processos de análise podem ser definidos previamente, nas pesquisas sociais não existem fórmulas ou receitas predefinidas orientando os pesquisadores, condiciona-se esta análise qualitativa a capacidade e ao estilo do pesquisador (GIL, 2012).

Os dados obtidos foram analisados e descritos buscando caracterizar a ideia central da mensagem. Para isto utilizou-se três etapas apresentadas por Gil (2012). Estas etapas são a redução dos dados, processo o qual possibilita uma simplificação da redação apresentada, a apresentação, processo que consiste em um novo agrupamento definido por diferenças e semelhanças e seu inter-relacionamento, e a conclusão ou verificação, momento em que se verifica a capacidade do instrumento medir de fato aquilo que se propõe a medir.

Vencida esta etapa, realizou-se o confronto de dados, o qual possibilitou o entendimento da percepção dos docentes na utilização da meritocracia no desenvolvimento de sua carreira.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos através da pesquisa social realizada, sendo posteriormente realizada sua análise. Em Gil (2012), encontra-se que a organização dos dados permite respostas ao problema proposto, com a interpretação objetiva busca-se um sentido mais amplo as respostas.

Ocorre que, obtidos os dados, o pesquisador possui diante de si um amontoado de respostas, que devem ser ordenadas e organizadas possibilitando sua análise e interpretação (RAMPAZZO, 2011).

Ainda em Gil (2012), fica claro que em pesquisas sociais, o pesquisador precisa ir além da simples leitura dos dados. Através dos fundamentos teóricos e dos conhecimentos já acumulados, com a interpretação tornam-se os dados obtidos em informação. Para tanto, torna-se necessário conhecer os participantes da pesquisa.

### **4.1 ENSINO SUPERIOR**

A importância da educação não está apenas atrelada ao desenvolvimento social, mas também um dos maiores setores de desenvolvimento econômico das nações. No Brasil vislumbra-se posições antagônicas referente ao lucro obtido pelas instituições de ensino, os chamados capitalistas do ensino que reclamam da concorrência, como a abertura indiscriminada de cursos provocando uma turbulência na área de ensino superior, e os defensores da iniciativa pública, que carregam o estigma que se é feito pelo governo não tem qualidade (COLOMBO et al. 2011). Nesta turbulência de posicionamentos ideológicos, encontra-se o objeto de estudo deste trabalho, o professores universitários, carregando consigo suas crenças e realidades. Neste contexto será demonstrada nas próximas seções a composição da amostra estudada.

#### **4.1.1 Perfil da amostra**

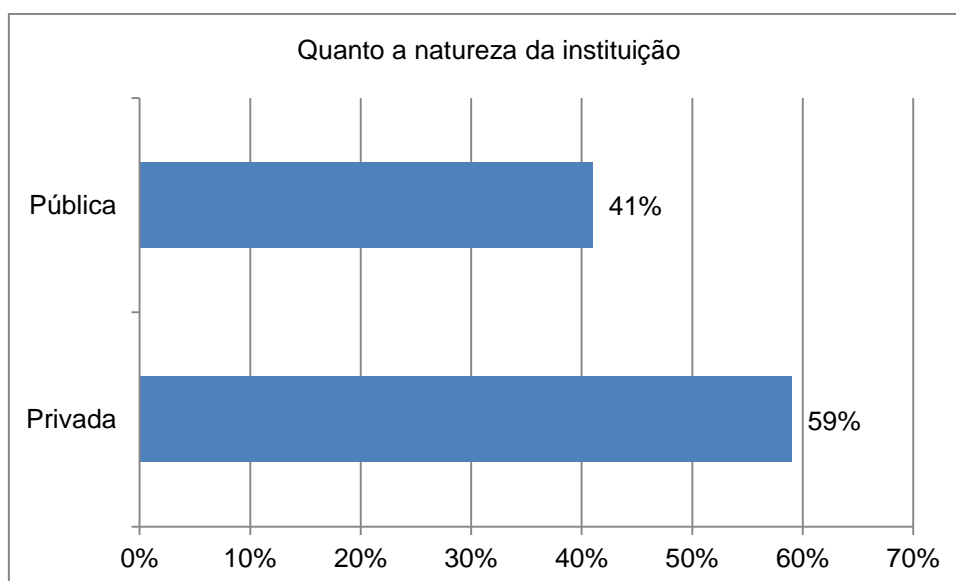
A representação amostral é composta por professores atuantes em cursos de graduação e pós graduação de diversas áreas do conhecimento. Quanto a natureza da instituição, tem-se uma predominância de 17,6% das respostas representando a opinião dos docentes da iniciativa privada. Quando observa-se o tempo de docência,

não diferenciando entre celetistas e estatutários, tem-se a maior representatividade por aqueles que estão entre 6 e 20 anos de atuação na instituição em que se encontrava no momento da pesquisa. A faixa etária está representada em sua maioria por aqueles que se encontram entre 31 e 50 anos. De acordo com os dados obtidos esta amostra detém uma pequena predominância do sexo masculino como respondentes.

#### 4.1.2 Perfil dos entrevistados

Ainda que tenha-se reconhecido o perfil da amostra, essa subseção apresentará a descrição obtida dos respondentes referente a etapa das coletas. As respostas obtidas das questões um a seis constantes no apêndice A, recolheram informações que permite dizer que do total da amostra, 71 respondentes possuem vínculo celetista, sendo este o regime de contratação adotado nas relações privadas ou na administração pública indireta. O regime celetista se sobrepõe em 42% sobre o regime estatutário, estando este representado por 50 respondentes. O regime estatutário configura-se por instituir ao trabalhador o vínculo legal em cargo público, regulamentando sua relação trabalhista através de estatuto instituído por lei. O gráfico 1 demonstra os resultados da questão um.

Gráfico 1- Natureza da instituição

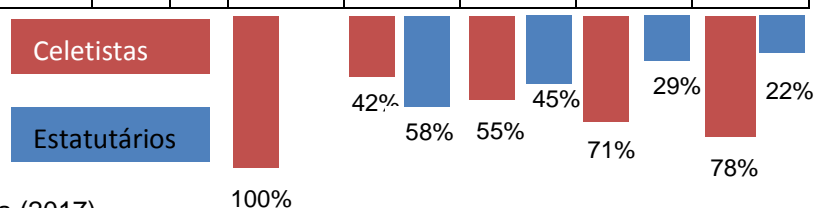


Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Através das questões dois, três e quatro, pode-se compor o quadro 1 apresentando o perfil dos entrevistados relativo ao tempo de trabalho na última instituição, representatividade percentual relacionado ao total da amostra, seu gênero e sua idade.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Tempo de Atuação	Percentual Referente a Amostra	Gênero		Idade em anos				
		M	F	25 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	+ de 60
Menos de 5 anos	31,9%	24	16	4	20	7	6	1
De 6 a 10 anos	26,9%	23	10	1	14	13	2	2
De 11 a 20 anos	21,8%	12	13	-	4	10	8	3
De 21 a 30 anos	9,2%	4	7	-	-	2	8	1
Mais de 30 anos	10,1%	5	7	-	-	-	-	12



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Com relação ao plano de carreira, buscou-se o conhecimento dos entrevistados sobre o tema através das perguntas de números cinco e seis constantes no apêndice A.

A implantação do plano de carreira nas instituições de ensino superior instiga nos profissionais docentes a perspectiva de uma carreira ancorada na evolução do conhecimento e no *status* acadêmico. Constituindo os pressupostos da motivação e

aprimoramento no desempenho profissional, é exigido a formalização de um plano de carreira para todas as instituições de ensino superior a partir da promulgação da lei de diretrizes e base da educação brasileira (FUHR; TEIXEIRA, 2012).

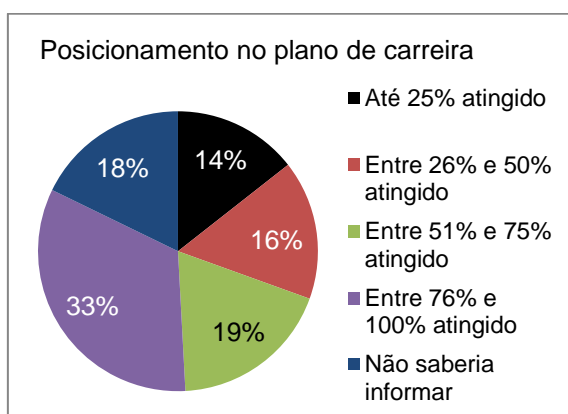
A exigência legal e normativa tem, no entanto, a marca da disputa política e da resistência do setor privado, amplamente majoritário no âmbito da educação superior brasileira. Superioridade que se expressa no número de instituições, de docentes, de funcionários empregados e, especialmente, no número de estudantes frente ao setor público, apesar de inegável o crescimento deste a partir do governo Lula (FUHR; TEIXEIRA, 2012, p. 21).

Conhecendo-se os dados demográficos, torna-se importante saber qual o conhecimento dos entrevistados acerca de seu plano de carreira na instituição em que atua e seu atual posicionamento no plano de carreira. As perguntas cinco e seis constantes no apêndice A, instigam os respondentes a refletirem sobre um assunto que no cotidiano talvez figure em um segundo plano em suas atividades diárias.

Analisando-se os dados encontrou-se uma parcela significativa que não saberia informar seu posicionamento na carreira, estes, comparando com os docentes que estão entre 76% e 100% do plano de carreira atingido, representam aproximadamente 50% daqueles mais bem colocados no plano de carreira.

Quando questionados à existência de um plano de carreira na instituição em que atuam, 16,8% da amostra total não tem conhecimento de sua existência. Os gráficos 2 e 3 detalham estes dados.

Gráfico 2 – Posicionamento no plano de carreira



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Gráfico 3 – Com relação ao plano de carreira de sua instituição



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Encontra-se no gráfico 3 que um percentual de 17% dos docentes declaram não conhecer seu plano de carreira, analisando-se individualmente as respostas evidencia-se que todos trabalham em instituições privadas. O gráfico ainda nos mostra que 76% dos docentes tem conhecimento de seu plano de carreira e as metas que devem atingir para serem promovidos, mas destes, 55% afirmam que ao atingirem as metas estabelecidas não são promovidos. Desta forma torna-se oportuno o estudo deste modelo de meritocracia utilizado.

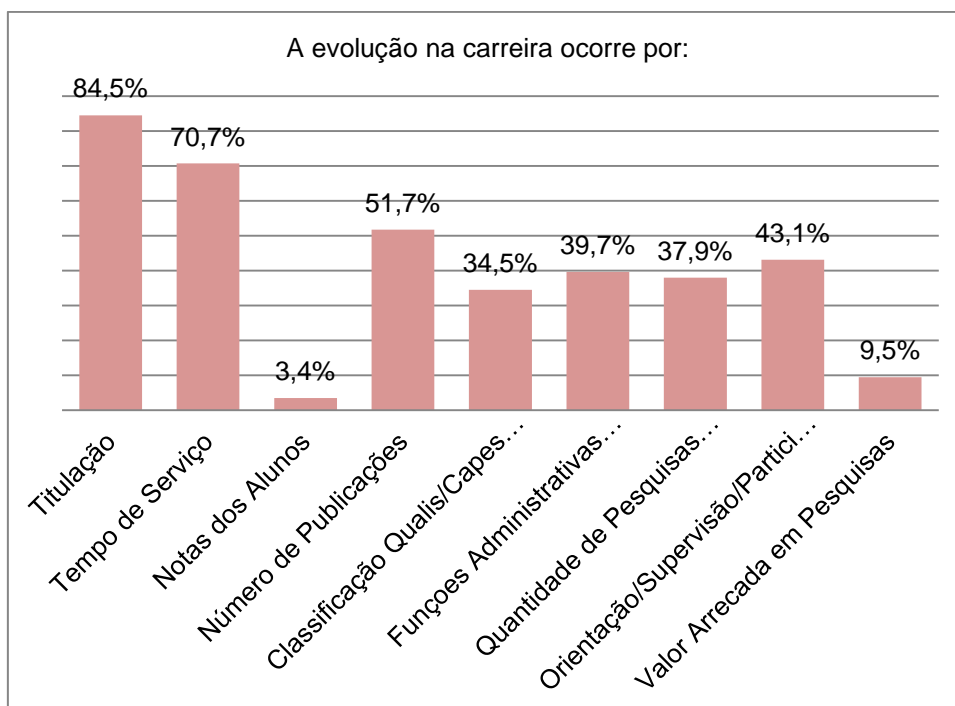
#### **4.1.3 Modelo de meritocracia praticado nas instituições**

O senso comum e o discurso político apresenta a meritocracia para as sociedades individualistas, complexas e modernas, como um debate complexo. Estas sociedades enfrentam o dilema de escolher entre o mérito, a antiguidade e o *status* hereditário para sua organização social e administrativa.

Hoje, de modo geral, nas três sociedades analisadas, a meritocracia está associada quase que exclusivamente a uma aristocracia de talento, de intelecto, composta de acadêmicos, produtores de conhecimento e informação, profissionais liberais e elites gerenciais, e é legitimada pelos diplomas universitários (BARBOSA, 2008, p. 24).

Fuhr e Teixeira (2012), através de sua experiência acumulada na implementação de mais de vinte planos de carreira, observam que os indicadores de progressão são poucos e têm caráter puramente quantitativo, onde se afere a participação do docente nas atividades, mas, não atribui mérito qualitativo. Observando as respostas da pergunta de número sete constante no apêndice A, confirma-se o exposto na literatura, pois 84,5% dos entrevistados apontam a titulação como mérito para progressão na carreira. Ao considerar-se o conhecimento obtido pelos alunos como um indicador de mérito ao professor, este indicador despenca para apenas 3,4% dos entrevistados. Não se encontrou diferença significativa de critérios utilizado para progressão na carreira entre os setores público ou privado, desta forma apresenta-se o gráfico 4.

Gráfico 4 – A evolução na carreira ocorre por:



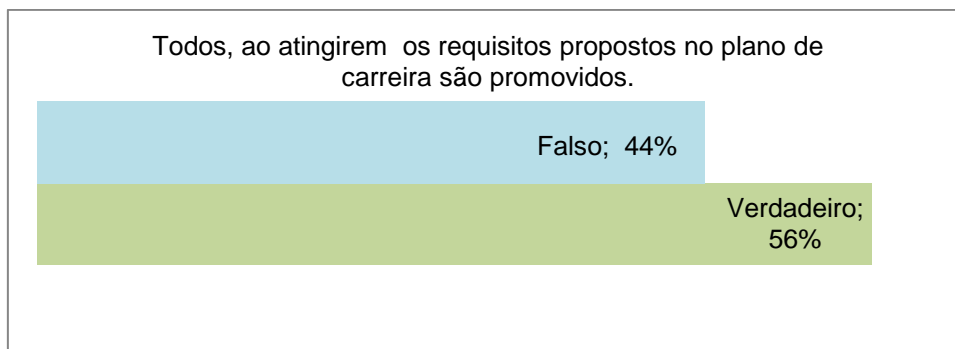
Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Visto os critérios utilizados para promoção na carreira, a pergunta nove do apêndice A, traz a luz o sentimento dos participantes. Encontra-se na literatura que o oferecimento e a conservação de condições ideais de trabalho ajudam a manter uma ótima performance do trabalhador, usufruindo a empresa dos resultados deste seu capital humano (COLOMBO, et al. 2011).

Considerando os critérios mais citados no gráfico 4, titulação, tempo de serviço e número de publicações de qualidade, conclui-se que a promoção na carreira é algo certo de ocorrer, pois os três itens mais citados estão diretamente relacionados ao empenho e ao esforço do professor, ou seja, ao seu mérito. Os dados obtidos através da amostra, que estão apresentados no gráfico 5, representa isto numericamente.



Gráfico 5 – Todos, ao atingirem os requisitos propostos no plano de carreira são promovidos



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Em estudo realizado pelo núcleo de planos de carreiras do Sindicato dos Professores do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (SINPRO), encontramos:

Evidentemente que o não reconhecimento para fins de avaliação de Planos de Carreira Docentes instituídos por acordo coletivo diminui drasticamente o interesse da parte empregadora em instituir a via negocial, facilitando a opção por um instrumento unilateral e de aplicação duvidosa (FUHR; TEIXEIRA, 2012, p.88).

Com 56% dos entrevistados respondendo que ao atingirem os objetivos propostos são promovidos, o gráfico contrapõe o que encontramos em Fuhr e Teixeira (2012), onde demonstra que a possibilidade das instituições de ensino superior instituírem seus planos de carreira via acordo coletivo, alijam os professores na construção e execução de um único e efetivo plano de carreira para a categoria.

Analisando individualmente as respostas obtidas e relacionando ao posicionamento dos respondentes em seu plano de carreira, observa-se que aqueles que possuem um maior posicionamento, entre 76% e 100% atingido, 62% respondem que consideram falsa a afirmativa que todos são promovidos ao atingirem as metas estabelecidas.

Quando observado pela natureza da instituição, na iniciativa privada 57% dos entrevistados consideram que mesmo atingindo os critérios propostos não são promovidos, já na iniciativa pública é de 26%. Ainda, 62% dos docentes que estão entre 76% e 100% do plano de carreira conquistado, afirmam que não são todos os promovidos ao atingirem os requisitos exigidos. Sendo o plano de carreira um mecanismo criado para o aperfeiçoamento docente cabe saber como esta questão é vista pela categoria.

#### 4.1.4 Fatores motivacionais e desmotivacionais da meritocracia

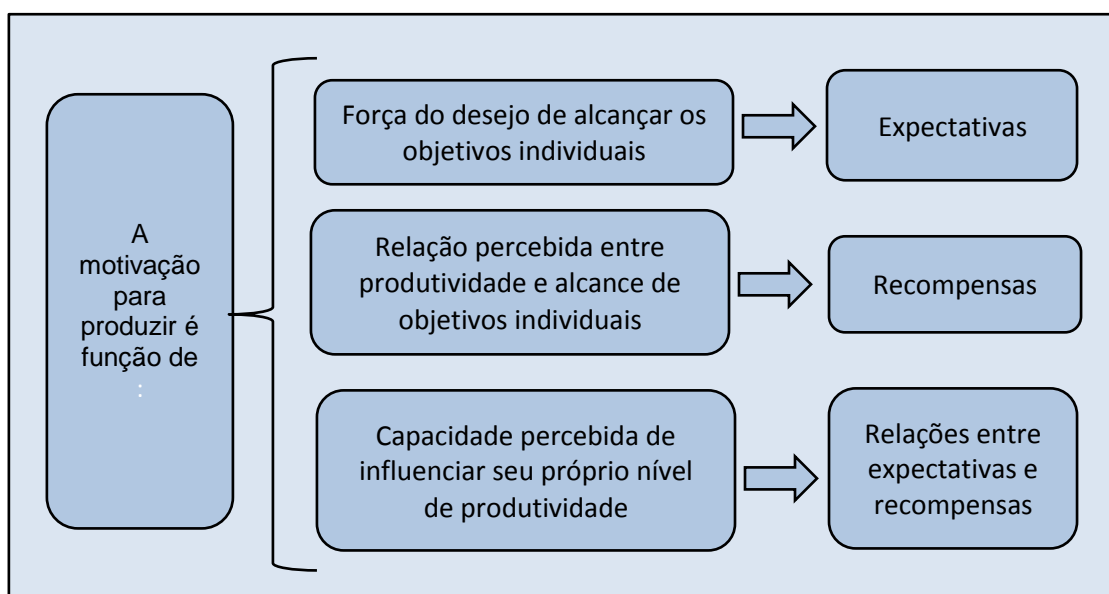
No passado acreditava-se que a motivação para o ser humano atingir objetivos ocorria por interação das pessoas em seu convívio social cotidiano, como pais, professores ou chefes. Hoje sabe-se que esta força que estimula as pessoas a agirem, tem origem em suas necessidades. Desta forma, cada pessoa possui motivações próprias geradas por necessidades distintas, não podendo uma pessoa ter a capacidade de motivar outra (GIL, 2013).

As necessidades humanas possuem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comuns a todos, assim, pressupõe-se que o gestor sempre terá uma melhor maneira de incentivar as pessoas.

Em uma ponta, as expectativas fazem parte da motivação intrínseca, enquanto, em outra ponta, as recompensas são a motivação extrínseca. As relações entre ambas constituem o ponto intermediário na percepção das pessoas (CHIAVENATO, 2015, p. 285).

A literatura de Chiavenato (2015), traz em sua obra teorias sobre a motivação humana, entre elas, o modelo contingencial de Vroom. Este modelo salienta que a motivação para produzir em uma empresa existe em função de três fatores determinantes: as expectativas individuais, as recompensas por sua produtividade e a capacidade percebida que pelo nível de esforço empregado se as recompensas estão sendo satisfatórias. O quadro 2 demonstra os fatores determinantes da motivação.

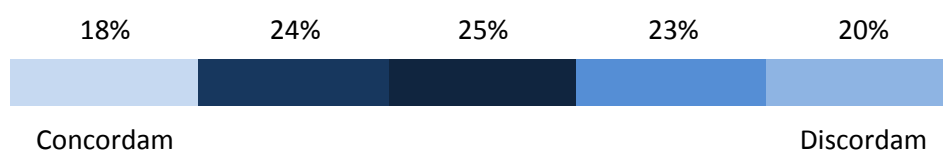
Quadro 2 – Modelo contingencial de Vroom



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

As perguntas 10 e 11, especificadas no apêndice A, demonstram quais os fatores considerados motivacionais e desmotivacionais resultantes dos processos meritocráticos que a amostra em questão está submetida. Pelos dados tabulados 55% dos entrevistados não observam justiça ou reconhecimento de mérito no momento da promoção. A mesma proporção não reconhece o sistema meritocrático empregado como capaz de eliminar as contratações ou promoções com aspectos políticos ou por favorecimento pessoal. Como fator motivacional, 60% dos respondentes reconhecem como produto do sistema a busca por conhecimento. Com relação a pergunta 11, evidenciamos um certo equilíbrio entre aqueles que concordam e discordam totalmente que a meritocracia termina com o favorecimento de alguns em detrimento de outros. A figura 3 representa percentualmente o grau de concordância.

Figura 3 - O sistema meritocrático é um sistema que definitivamente termina com o favorecimento e o clientelismo. Qual seu grau de concordância com esta afirmativa?



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Evidencia-se pelos dados obtidos, que uma parcela dos docentes reconhece que ter o conhecimento científico não é garantia de promoção, outra parcela não reconhece justiça ou reconhecimento de mérito no momento da promoção. De acordo com o modelo de Vroom apresentado no quadro 2, o trabalhador deve perceber a relação entre o esforço empreendido e o seu devido reconhecimento. Desta forma cabe descobrir o que os docentes pensam sobre a educação continuada para aperfeiçoamento da carreira.

#### 4.1.5 A importância da educação continuada na carreira docente

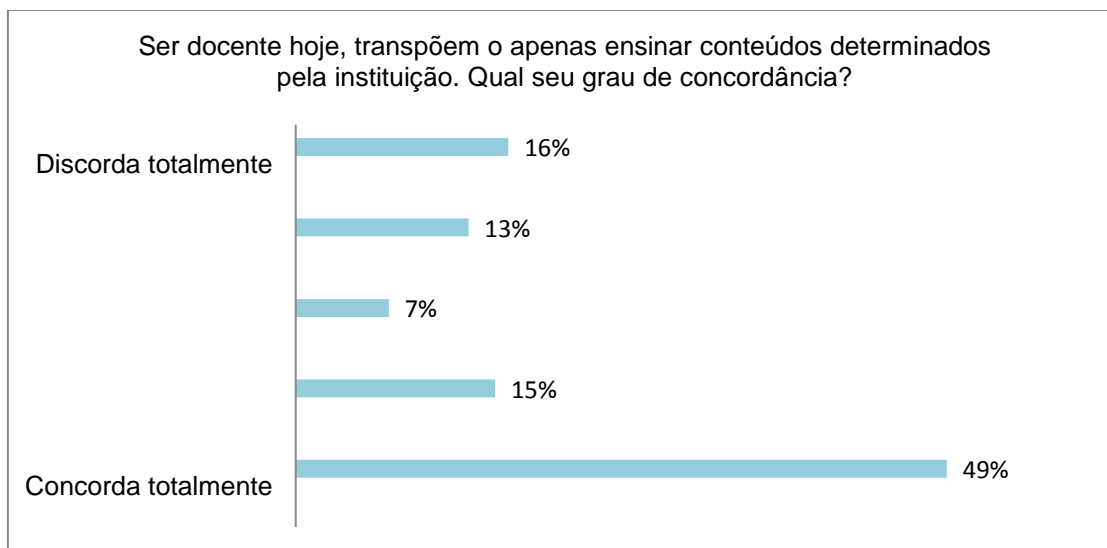
A profissão de professor universitário é permeada por desafios, dilemas e conquistas vivenciados em um espaço institucional cada vez mais competitivo e complexo, exigindo novas competências e habilidades na execução de suas atividades. Chiavenato (2015), diz que para muitas pessoas a inovação e a mudança

provocam insegurança quanto ao risco de enfrentar novos desafios e a possibilidade de uma provável incapacidade de superá-los.

Não se trata de substituir, mas de agregar. Ensinar não ficou mais simples, transformou-se em mais complexo, como a vida e o mundo do trabalho que nos cerca. Enfim, assentado que nós sabíamos fazer antes, é preciso ousar em direção a uma educação flexível e inovadora, compatível com nosso tempo (COLOMBO, et al. 2011, p.91).

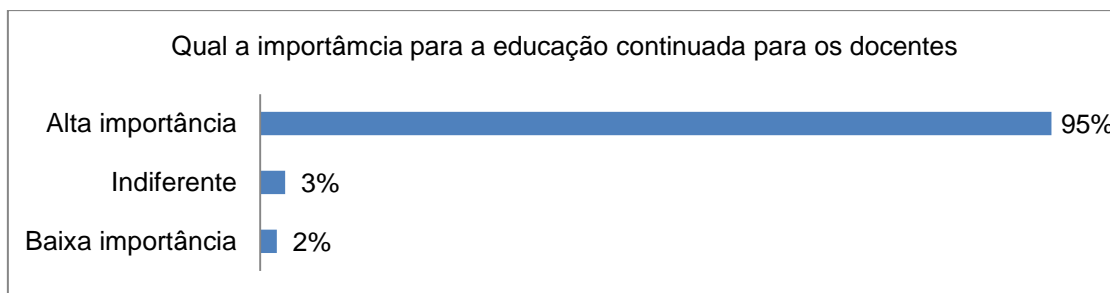
Estando o ensino superior ligado ao conceito de uma nova realidade mundial, torna-se oportuno através das perguntas 12, 13 e 14, do apêndice A, explorar a opinião dos entrevistados sobre a importância da educação continuada. Os dados trazem que 49% dos respondentes concordam totalmente que ser docente hoje transpõem o apenas ensinar em sala de aula, o gráfico 6 demonstra a distribuição de respostas desta questão. Uma maioria significativa, 95% dos respondentes, afirma que os desafios propostos na busca de novos saberes são necessários para aumentar o conhecimento científico. O gráfico 7 demonstra a percepção de importância da educação continuada.

Gráfico 6 – Ser docente hoje, transpõem o apenas ensinar conteúdos determinados pela instituição. Qual seu grau de concordância com esta afirmativa?



Fonte: Dados coletados na pesquisa (2017).

Gráfico 7 – Importância da educação continuada



Fonte: dados coletados na pesquisa (2017).

Os docentes entrevistados não descartam o uso da meritocracia como uma variável utilizada no processo de progressão na carreira, mas sim a utilidade dela é questionada.

As questões 16 e 17 foram elaboradas de forma a possibilitarem respostas abertas oportunizando aos respondentes demonstrarem suas experiências e percepções. Desta forma as respostas tendem a serem mais variadas, tornando necessário organizá-las para uma adequada análise, o que é feito através de seu agrupamento (GIL, 2012).

Ainda em Gil (2012), pode-se tomar como princípio de qualificação a favorabilidade ou desfavorabilidade com relação a pergunta, além de uma classificação residual.

Quando perguntados se “a meritocracia deve ser o marco regulador da carreira docente”, as respostas foram tabuladas e qualificadas obtendo-se 37 respostas favoráveis, 20 desfavoráveis e 64 respostas favoráveis com algum tipo de restrição.

Os docentes favoráveis a meritocracia reconhecem que mesmo quem se diz contra, legitimam a distribuição de recursos escassos por algum critério de mérito, uma vez que esta é a melhor forma de reforçar valores que estimulem o crescimento pessoal e institucional. Outras vantagens apontadas é o estabelecimento de regras claras e transparentes possibilitando a avaliação de se o docente, cumpriu com as metas que foram propostas.

Neste cenário torna-se pertinente a resposta do participante R30 (2017) quando diz: “Torna a progressão docente mais justa. Afinal as escolhas para cargos não é por mérito, pelo menos na instituição onde atuo. É pela preferencia pessoal, amizade. Como alguém pode já entrar em um patamar elevado se existem professores no aguardo para progredir na carreira?”

Os participantes R52 (2017), R86 (2017) e R87(2017), dividem da mesma opinião afirmando que a carreira docente necessita de constante aperfeiçoamento devendo se pautar pela meritocracia para valorização dos professores por suas conquistas, onde não sendo desta forma, o ensino será nivelado por baixo desestimulando os mais preparados.

O respondente R52 (2017), é mais incisivo em sua participação registrando: “Maioria dos docentes são acomodados em relação à pesquisa e aprimoramento pessoal (científico e educacional). Grande parte recebe salários exuberantes e pouco melhoram a qualidade do ensino. O pior é que o salário destes nunca reduz, ao contrário de outros, que se esforçam para lecionar e produzir ciência e recebem muito menos por uma questão de época em que entraram na instituição. É necessário ter algum tipo de avaliação de todos os docentes, e aqueles que pouco produzem ou produziram ao longo de suas carreiras deveriam ter seus salários cortados em prol da ciência e educação.”

Quanto aos desfavoráveis a utilização da meritocracia defendem uma postura crítica ao sistema, pois além da titulação e da produção acadêmica, a docência devido a sua relevância, deve estar articulada com a sociedade e os movimentos sociais. O respondente R15 (2017), colabora com este pensamento manifestando: “A promoção da carreira docente deve resultar do potencial de contribuição do trabalho realizado para a melhoria da sociedade”.

A fluidez do termo foi fator utilizado pelos participantes desfavoráveis a aplicação da meritocracia, pois é um item subjetivo, onde a instituição elenca por seus critérios a forma de valorização do profissional, onde muitas vezes não considera aspectos importantes da formação dos estudantes.

Neste sentido o respondente R84 (2017), sintetiza esta visão escrevendo: “Não. Meritocracia é um elemento importante, mas não deve ser o eixo norteador,

pois corre-se o risco de se colocar os reais objetivos de ensino e pesquisa em risco, pautando-se apenas por critérios de titularidade e promoção pessoal, que nem sempre representam retorno à sociedade, ao público atendido pela instituição”.

O respondente R80 (2017), ao questionar se a titularidade representa mérito, observa que na educação ainda não se conseguiu quantificar se o docente é merecedor de mérito. Justifica questionando: “Seria, por exemplo, pela quantidade de publicações? Pelo nível das publicações? Pela relevância da publicação para a sociedade em geral? Mas existem áreas do ensino com menor quantidade de revistas/periódicos... Já vi reportagens de revistas que aceitam publicar artigos fracos, pagando-se as taxas necessárias, a avaliação por competências vai muito além de tempo trabalhado e quantidade de publicação.”

Uma terceira categoria de respostas, são os respondentes que acreditam que a meritocracia se bem regulada e utilizada, pode gerar benefícios para as instituições e para os docentes.

É recorrente nas respostas que o termo é amplo e genérico, muitas vezes mal divulgado não sendo visto como um procedimento justo. Sem regras claras, aprovadas previamente e tornadas públicas, passa a ser apenas uma legitimação de promoções políticas e/ou contra desafetos que nunca terão seus méritos reconhecidos. Evidencia-se esta situação quando o respondente R38 (2017), declara: “No ambiente do ensino particular é mais importante ter relações pessoais com os detentores de poder acadêmico do que ter um vasto currículo, visto que a ascensão profissional nas esferas administrativas e gestoras se dá pela conveniência e confiança e não pelo mérito acadêmico”.

A produção desenfreada de *papers* na busca da construção de um mérito científico, estes cada vez mais desimportantes, é uma anomalia resultante da meritocracia. Mesmo os defensores do mérito, apontam que os resultados do trabalho docente na formação de recursos humanos estão sendo deixado de lado na busca de quantidade na publicação bibliográfica. A transparência do respondente R67 (2017), evidencia bem esta situação, quando descreve: “Há que se repensar o que é essa meritocracia que, ao invés de incentivar uma carreira pautada pelo mérito científico, estimula a lei de Gérson na academia, com a minha co-autoria na

produção dos meus orientandos, sem que não tenha havido a menor participação do professor”.

Os defensores desta categoria convergem para uma visão que o docente deve ser avaliado, reconhecido e promovido exclusivamente por seu esforço e resultados, necessitando para isto uma metodologia de avaliação com critérios mais inteligentes e reveladores, respeitando-se as individualidades. Defendem que hoje a forma de medir o mérito é discutível, a exemplo disto vem à margem que muitos trabalhos publicados são releituras, com seis ou sete autores, desconsiderando a expertise da sala de aula renegada a um segundo plano.

#### **4.1.6 A percepção docente quanto a divulgação da meritocracia na sociedade**

Barbosa (2008), traz em sua obra a complexidade de se falar sobre meritocracia na sociedade brasileira. Trata-se de uma palavra quase escondida na língua portuguesa, pouco usada no falar cotidiano e nas discussões conceituais.

A classe docente, reconhecida pela sociedade como o elo com o saber, tem um importante papel em seu desenvolvimento, tem o poder de através de sua influência transformar uma sociedade autocrítica, em uma sociedade que tenha efetiva autoria em seu desenvolvimento. Assim se faz importante conhecer o parecer da classe quanto ao conhecimento da sociedade sobre a meritocracia.

Utilizando as respostas da pergunta 17, serão expostas as percepções docentes sobre a conceitualização coloquial da sociedade na divulgação e no entendimento da meritocracia.

Fazendo uma análise de conteúdo identifica-se que a meritocracia é mal divulgada e portanto incompreendida pela sociedade. Há uma infusão errônea na sociedade que o mérito é o principal fator para a ascensão profissional, pois a cultura do favorecimento ainda é forte nas várias esferas da iniciativa privada e governamental. A sociedade não consegue abstrair o princípio que não competimos todos nas mesmas condições, tornando o processo sem neutralidade e objetividade.

A baixa divulgação colabora para a sociedade em não dar importância a meritocracia, favorecendo o relacionamento em detrimento do reconhecimento profissional sendo algumas vezes encarada como crueldade.



O respondente R150 (2017), sintetiza a visão da sociedade quanto ao tema: “Divulgada de maneira preconceituosa, dando a entender que visa excluir aqueles que não apresentam boa performance, quando na verdade visa premiar os mais competentes”.

A mistura do termo com questões sociais é classificada como um grave problema na sociedade, mas encarado como natural pelos respondentes, pois os profissionais mais competentes são os que tiveram melhor formação, normalmente proporcionada por melhores condições socioculturais. O respondente R155 (2017), descreve desta forma sua percepção quando ao entendimento da sociedade: “vejo que o entendimento da meritocracia é um tanto confuso, a sua divulgação é mais defendida por aqueles que tiram proveito dela. Tem-se a ideia de que o merecimento está relacionado ao nível de poder sobre o dinheiro, as pessoas.”

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção objetiva apresentar uma síntese do caminho percorrido nesta pesquisa, apresentando as conclusões que o pesquisador construiu através da coleta e análise dos dados. Apresenta também as limitações encontradas durante o estudo ao mesmo tempo sugerindo ideias para trabalhos futuros.

### 5.1 SÍNTESE DO ESTUDO

Este estudo teve como objetivo principal, analisar como a meritocracia interfere no desenvolvimento da carreira dos docentes que atuam nas Instituições de Ensino Superior. Para que isto fosse possível foram elencados objetivos específicos facilitando a investigação e a construção do conhecimento utilizado para responder a questão direcionadora desta pesquisa.

A questão direcionadora deste trabalho que buscou analisar “Como a meritocracia interfere na performance dos docentes que atuam nas Instituições de Ensino Superior – IES” foi respondida através das respostas oferecidas aos objetivos específicos elencados no início deste estudo, conforme apresentar-se-á a seguir.

O primeiro objetivo específico consiste em conhecer os modelos de meritocracia praticados pelas instituições de ensino através dos docentes. Este conhecimento foi importante para o estudo, pois é necessário ter o conhecimento da realidade existente dentro das instituições de ensino, comparando à literatura e identificando distorções em sua aplicação.

Este objetivo foi alcançado, visto na exposição dos docentes as diversas realidades na aplicação da meritocracia no plano de carreira. Houve uma grande incidência de respostas que traziam o descontentamento dos docentes, não quanto a meritocracia, mas, como e aos fins em que ela é aplicada. Conclui-se que os docentes clamam por regras claras, objetivas e inteligentes, que terminem com o clientelismo e o favorecimento pessoal. O avaliar vai além de observar somente critérios de titularidade, tempo de serviço ou outros aspectos considerados quantitativos, deve-se ter mecanismos suficientes para responder aos critérios qualitativos, pois a docência vai muito além de números.

Ressalta-se ainda, a observação dos entrevistados, que os planos de carreiras estão estruturados de forma unilateral, utilizando de preceitos meritocráticos para justificar ganhos econômicos ou apadrinhamento políticos, e, das contratações que não possuem cunho de mérito, onde se observa que o relacionamento pessoal ainda é a melhor forma de ter recursos para pesquisa, ou, contratação e permanência na função.

O segundo objetivo específico consiste em identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais do modelo meritocrático. Esta busca se faz necessária para observar se o problema está no conceito da meritocracia ou em sua aplicação nos planos de carreira dos docentes. Conclui-se que o problema não está na conceito da meritocracia, e sim, na sua aplicação.

O ser humano é um ser social, conseqüentemente vive, trabalha, se desenvolve na interação. A utilização de mérito torna-se motivação quando todos ao atingirem as metas propostas são recompensados, do contrário, aquilo que deveria motivar, desmotiva. Muitas situações desmotivacionais ocorrem quando da vivência com colegas que menos qualificados estão em posição social ou econômica mais favorável que a sua. As promoções de cunho político ou relacional tornam-se desmotivacionais quando utilizados de preceitos pseudomeritórios para dar veracidade a estes casos. A própria construção do plano de carreira baseado na meritocracia, mas apoiado em resultados financeiros da instituição se torna desmotivador, pois como visto nestes casos, a promoção depende da situação econômica da instituição.

Importante colocar que como objeto motivacional, a grande maioria dos docentes, aponta a necessidade de aperfeiçoamento para alcançar as metas exigidas para promoção. Este sentimento de aperfeiçoar-se é intrínseco ao docente, o vislumbrar recompensas, funciona como um mecanismo motivador, levando o docente a superar os obstáculos impostos pelo cotidiano.

O terceiro objetivo específico consiste em verificar a importância da educação continuada para o desenvolvimento docente. Através da pesquisa realizada ficou evidenciado que a carreira docente exige um aperfeiçoamento constante, o ensinar, ultrapassa a barreira dos livros ou dos currículos estabelecidos pelas instituições. O

aprender também faz parte do cotidiano do professor, pois, principalmente o ensino superior esta conectado mundialmente com a realidade social e situacional das nações. Este é um mercado em constante desenvolvimento não apenas financeiro, mas em sua configuração para compreender e atender um público mutante , seja em suas habilidades ou deficiências. As novas formas de ensinar, exigem novos conhecimentos, intrínsecos ou acessórios. Somente o profissional conhecedor de sua realidade pode inferir uma ordem no caminho de seu desenvolvimento.

Evidenciou-se que o docente carrega em si o interesse pela investigação de temas que o cativem. Com relação ao conceito de meritocracia, é notório o conhecimento dos docentes, não havendo relevância ações neste sentido. Desta forma as ações devem estar pautadas na aplicação da meritocracia e suas distorções. A avaliação docente vai além de apenas o cumprir metas, neste sentido ações que inter-relacionam objetivos quantitativos e qualitativos do trabalho docente, obterão melhor aceitação pela categoria.

Assim, é sugestão do autor, que os gestores das instituições de ensino superior, utilizem da literatura e criem mecanismos de avaliação que considere também fatores qualitativos, considerem o elemento humano e sua transformação como resultados de um esforço amplo, contínuo e pedagógico. Outra sugestão é desenvolver um plano de educação continuada comum a todos, sem vinculação a titulação ou tempo de serviço, de interesse a todas as áreas do conhecimento, utilizando de temas transversais para instigar o pensamento crítico nas questões sociais que permeiam a atividade docente, pois a simples utilização de um processo baseado no sistema meritocrático não é o principal fator de motivação na carreira docente.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo procura trazer contribuição aos gestores das instituições de ensino superior, pois traz a percepção dos docentes quanto a construção do plano de carreira. Demonstra os erros e acertos no inter-relacionamento entre gestores e professores, pontos motivadores e desmotivadores de um sistema baseado em uma meritocracia numérica e sem capacidade real de aferir quantificação à docência.

À comunidade acadêmica, quando traz o olhar de colegas de outras áreas do conhecimento, demonstrando que a docência não deve ser apenas quantificada, mas também qualificada. Contribui demonstrando que todas as áreas de conhecimento e todas as titulações tem sua importância e contribuem para a formação do mesmo ser humano.

Apesar de atingir os objetivos propostos, algumas limitações influenciaram na realização deste trabalho. Sendo a amostra selecionada não probabilística por conveniência, estatisticamente não possui uma robustez na representatividade dos resultados quanto a população alvo, não sendo isto suficiente para invalidar os resultados da pesquisa social, apenas não os reconhece estatisticamente.

Além disto, esta pesquisa não levou em consideração o caminho percorrido pelos entrevistados em sua formação acadêmica, a influência do contexto social e da realidade de vida, bem como as condições de trabalho de cada docente.

A complexidade do tema, a livre interpretação e a livre contextualização da própria palavra meritocracia, mostrou-se algumas vezes utilizada como veículo de sustentação de uma posição privilegiada em relação aos demais, não transparecendo ser a real opinião do interlocutor sobre o tema.

Para os próximos estudos sugere-se que seja investigado a influência do contexto social em que ocorreu a formação do docente. Seria válido analisar a influencia da classe social com a titulação obtida, procurando relacionar se egresso do ensino público ou particular.

Também seria enriquecedor ouvir professores do ensino médio e fundamental, da rede pública e privada. Suas realidades de formação acadêmica e ambiente de trabalho, ao se diferenciarem do ensino superior, podem trazer outras influências sobre o modo de análise da meritocracia.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Carolina Josiane Soares Ramos do. **A Política de Gestão da Educação Básica na Rede de Ensino do Rio Grande do Sul (2007-2010):** O fortalecimento da gestão gerencial. Tese de Doutorado - Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000749293&loc=2010&l=cf5ed981294b61bd> . Acesso em: 24 set. 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico:** elaboração de trabalhos de graduação. 10 ed. São Paulo: atlas, 2010.

BARBOSA, Livia. Meritocracia e Sociedade Brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.54, n.1, p. 80-85, jan./fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Igualdade e Meritocracia;** a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4 ed. 2 reimpressão 2008, Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BAIRROS, Mariângela Silveira, **O Habitus e a Atuação Docente:** Estudo sobre as conexões entre *habitus e o trabalho* docente. Tese de doutorado - Universidade Federal do Rio grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000785598&loc=2011&l=46835b7ce5a61104>. Acesso em: 25 set.2016

BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora ; FROEHLICH, Cristiane. **Na Trilha das Competências:** Caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas:** Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** Transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas. 5 ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario; et al. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CRESWELL, John W. **PROJETO DE PESQUISA: Métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

\_\_\_\_\_. **Organizações: Teoria e Projetos**. Tradução de Andréa Castellano Mostaço, Cláudia Mello Belhassof, Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREITAS, Luis Carlos de. **Os Reformadores Empresariais da Educação: Da Desmoralização do Magistério à Destruição do Sistema Público de Educação**. Educação e Sociedade. Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun. 2012. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/es/v33n119/a04v33n119.pdf> >. Acesso em 02 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Porque só o Esforço Individual não Garante o Sucesso**. Nexo Jornal. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/10/30/Por-que-s%C3%B3-o-esfor%C3%A7o-individual-n%C3%A3o-garante-o-sucesso>>. Acesso em 02 nov. 2016.

FURH, Marcos Julio; TEIXEIRA, Henrique Stefanello. **Planos de Carreira Docente: Questão Estratégica no Ensino Superior Privado**. Porto Alegre: Carta, 2012.

GUARANY, Alzira Mitz Bernardes. **Trabalho Docente, Carreira Doente: A Privatização, a Lógica Produtivista e a Mercantilização na Educação e Seus Efeitos Sobre os Docentes**. Revista Educação por Escrito – PUCRS, v.3, n.1, jul. 2012. Disponível em: < <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/11027> >. Acesso em 02 nov. 2016

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas Sobre a Iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas, SP, Alínea, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 13 ed. São Paulo, Atlas, 2013.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2 ed. São Paulo, Saraiva, 2008.

HELAL, Diogo Henrique, **O Papel da Educação na Sociedade e Organizações Modernas: Criticando a Meritocracia**. **Revista Eletrônica de Administração - REAd-**, ed. 56, Vol. 13, Nº 2, mai./ago. 2007. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/39926>. Acesso em 29 out. 2016.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LAMPERT, Ernani. O PROFESSOR DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NO MERCOSUL. **Revista Universidade e Sociedade**, Brasília, ed. 55, p. 76-85, 2016. Disponível em : < <http://www.andes.org.br/andes/print-revista-conteudo.andes?idRev=43&idArt=232> >. Acesso em 28 out. 2016.

LESSA, Ana Cristina de Monteiro, **Flexibilidade do Trabalho e Políticas de Qualificação/Treinamento e Remuneração: Estudo de caso em indústrias metal-mecânicas de Porto Alegre**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000322209&loc=2005&l=963a028c07428c93>. Acesso em: 29 out. 2016.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade: A gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2015.



MINAYO, Maria Cecília de Souza; Deslandes, Suely Ferreira; Neto, Otávio Cruz; Gomes, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

REEVES, Richard; SAWHILL, Isabel V. EQUALITY OF OPPORTUNITY: Definitions, Trends, and Interventions, Federal Reserve Bank of Boston, October, 2014. Disponível em: < <https://www.bostonfed.org/inequality2014/papers/reeves-sawhill.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2016.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: para alunos de graduação e pós-graduação**. 6 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. 10 ed. Niterói, RJ, Impetus, 2013

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO

Estimado professor,

Ao cumprimentá-lo, convido a responder este questionário que fornecerá subsídios na pesquisa aplicada ao trabalho de conclusão do curso de Administração da Faculdade Porto Alegre - FAPA.

O objetivo deste questionário é conhecer a opinião dos profissionais que possuem seu plano de carreira estruturado por uma visão meritocrática. Sua participação é anônima e de extrema importância na observação do uso e seu impacto, positivo ou negativo, nesta forma de avaliação para promoção na carreira docente.

### Questionário

#### 1. Instituição de natureza

Pública  Privada

#### 2. Tempo de atuação nesta instituição

menos de 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 20 anos

de 21 a 30 anos

#### 3. Idade.

25 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

mais de 60 anos

## 4. Sexo

Masc     Fem

## 5. Posicionamento no plano de carreira

até 25% atingido.    entre 26% e 50% atingido    entre 51% e 75% atingido    entre 76% e 100 % atingido    Não sei informar

## 6. Com relação ao plano de carreira de minha instituição

Não conheço

Não existe

Tenho conhecimento

## 7. A evolução na carreira ocorre por: (pode ser marcada mais de uma opção)

Titulação

Tempo de serviço

Notas dos alunos em concursos do tipo ENADE

Número de publicações

Classificação Qualis/Capes das publicações

Funções administrativas executadas

Quantidade de pesquisas realizadas

Orientação/supervisão/participação em bancas

Valor arrecada em pesquisas realizadas

## 9. Todos, ao atingirem os requisitos propostos no plano de carreira são promovidos.

Verdadeiro     Falso

## 10. Sobre a meritocracia, marque V ou F nas sentenças abaixo.

- ( ) É um sistema justo que promove apenas aqueles que possuem mérito.
- ( ) Através dela, tenho certeza que terei o reconhecimento do meu esforço e competência, sendo isto representativo financeiramente.
- ( ) Desta forma elimina-se qualquer promoção/contratação política ou por favorecimento pessoal.
- ( ) Vejo como um sistema que me instiga a sempre buscar mais conhecimento.
- ( ) Vejo como um sistema que possui o poder de incrementar constantemente a aprendizagem.

11. O sistema meritocrático é um sistema que definitivamente termina com o favorecimento e o clientelismo. Qual o seu grau de concordância com esta afirmativa?

1

5

Concordo Totalmente

Discordo Totalmente

12. Ser docente hoje transpõe o apenas ensinar conteúdos determinados pela instituição. Qual o seu grau de concordância com esta afirmativa?

1

5

Concordo Totalmente

Discordo Totalmente

13. Os desafios propostos aos docentes na busca de novos saberes, devem ser encarados como:

- ( ) Necessários para atingir objetivos meritocráticos e assim ter progressão na carreira.
- ( ) Necessários para aumentar o conhecimento científico e assim a qualidade de ensino, mesmo não representando reconhecimento financeiro.

14. Na escala abaixo marque qual a importância da educação continuada para os docentes.

Utilize 9 para mais importante e 1 para menos importante.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Escala questão 14 não enviar

1,2,3 De baixa importância, pois o docente por sua formação já possui os requisitos necessários para o desenvolvimento de suas atividades.

4,5,6 Indiferente, o importante é satisfazer as necessidades da organização.

7,8,9 De alta importância, pois o conhecimento está em constante desenvolvimento e aplicação.

16. A meritocracia deve ser o marco regulador da carreira dos docentes? Comente seu posicionamento.

.....

.....

.....

17. Como você percebe a divulgação e o entendimento da meritocracia na sociedade de um modo geral?

.....

.....

.....