

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

"CARREIRA DOCENTE EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES
DE ENSINO SUPERIOR: APLICAÇÃO DE UM MODELO DE
AVALIAÇÃO DE CARGOS"

NELSON MARTINS PINTO

Dissertação de Mestrado
apresentada à Faculdade
de Economia e Adminis-
tração da Universidade
de São Paulo para obten-
ção do título de Mestre
em Administração

São Paulo

1981

Agradecimentos

À Direção e professores da Faculdade de Administração da Fundação Armando Alvares Penteado, pela possibilidade de aplicação dos estudos realizados;

a todos os colegas que apoiaram e incentivaram a realização deste trabalho;

ã Srta. Flávia P. Meiches pelo apoio na realização da pesquisa;

ao Professor Milso Nunes de Andrade Jr. pela contribuição e colaboração prestada em todas as fases deste trabalho;

ao Prof. Dr. José Luiz Martins Spino pela orientação dada ao longo de todo o trabalho, meu sincero obrigado.

O Autor
abril/1981

Apresentação

O objetivo principal deste trabalho é contribuir para o estudo da administração das carreiras docentes em escola não-oficiais de ensino superior (mais especificamente, as de Administração). A partir da elaboração e aplicação de um modelo de avaliação de cargos, oferece um instrumento prático para enquadramento e promoção de professores nos níveis da carreira docente dessas faculdades.

O estudo apresenta inicialmente uma avaliação da importância da carreira nos diferentes tipos de organização. Segue-se uma pesquisa junto a diversas Faculdades de Administração do Município de São Paulo, que procurou caracterizar tais instituições com vistas a dar subsídios para a análise do atual "estado-da-arte" do problema aqui estudado e para a generalização das conclusões após a aplicação do modelo em uma escola específica. A identificação e descrição sumária dos métodos de avaliação de cargos mais utilizados, a escolha de um dos métodos como base do modelo e a definição do próprio modelo são os tópicos seguintes.

Finalmente, a aplicação prática do modelo proposto permite avaliar suas dificuldades de implantação, gerando algumas conclusões sobre os resultados obtidos e os cuidados necessários para sua operacionalização.

Abstract

The main objective of this work is to study the managing of the teacher's careers in non-official schools of superior education (more specifically - the Business Administration ones).

From the elaboration and application of the model for evaluation of functions that offers a practical instrument to be adapted and to promote teachers in academic career levels of those Universities.

Initially, this study presents an evaluation of teacher's career and its importance in different kinds of organizations.

After a research has been accomplished along with the Business Administration colleges of the city of São Paulo that made an effort to classify such institutions, in order to offer subsidies to analyse the "state-of-art" of the problem analysed here and for generalization of conclusions after the application of the model in a specific school.

The following topics are a brief identification and description of the methods to evaluate the relevant functions, and the choice of one of them as a basis of the model and its definition.

Finally, the practical application of the proposed model enables us to evaluate the problems in the implementation, approaching some conclusions about the results obtained and the necessary precautions in their operationalization.

ÍNDICE

	Pág.
Apresentação	
Abstract	
CAPÍTULO I: CONSIDERAÇÕES BÁSICAS SOBRE O ESTUDO DE	
CARREIRAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE	
DOCENTES	
	1
1. Objetivo do Trabalho	3
2. Breve Retrospectiva Histórica Sobre o Assunto	6
3. A Diferenciação de Cargos e Funções e a Estruturação de Carreiras	11
4. Importância da Carreira para as Organizações	15
4.1 Carreira X Remuneração	15
4.2 Carreira X Recrutamento	17
4.3 Carreira X Treinamento	18
4.4 Carreira X Outros Aspectos	19
5. Carreira X Motivação	20
 CAPÍTULO II: CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PRIVA-	
DAS DE ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO	
NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	
	27
1. Caracterização da Amostra: Aspectos Institucionais	30
2. Corpo Discente	38
3. Corpo Docente	44
4. Estrutura de Carreira Docente	51

	Pág.
CAPÍTULO III: CONSIDERAÇÕES SOBRE MÉTODOS DE	
AVALIAÇÃO DE FUNÇÕES	57
1. Métodos de Classificação e Avaliação de Cargos e Funções	59
2. Método dos Pontos	63
2.1 Justificativa da Escolha	63
2.2 Descrição dos Procedimentos para Aplicação do Método dos Pontos	65
2.2.1 Identificação das Características dos Cargos e do Tipo de Organização	67
2.2.2 Seleção dos Fatores e Subfatores dos Cargos	70
2.2.3 Estabelecimento da Ponderação dos Fatores e Subfatores e sua Graduação	74
2.2.4 Elaboração do Manual de Avaliação	84
2.2.5 Teste do Manual de Avaliação	91
2.2.6 Avaliação dos Cargos	92
2.2.7 Estabelecimento das Classes de Cargos e Faixas Salariais	95
 CAPÍTULO IV: ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE AVALIAÇÃO DE DOCENTES	
	100
1. Adaptações Necessárias à Elaboração do Modelo	104
2. Descrição do Modelo Proposto	107

	Pág.
a) Identificação das Características da Instituição e do seu Corpo Docente	107
b) Seleção dos Fatores de Avaliação .	108
c) Definição dos Subfatores	109
d) Ponderação dos Fatores e Subfatores Escolhidos	109
e) Graduação dos Subfatores	109
f) Elaboração do Manual de Avaliação.	109
g) Avaliação dos Docentes e Estabelecimento da Correlação com sua Situação Atual na Carreira	109
h) Estabelecimento das Faixas de Pontos em Relação aos Níveis da Carreira	110
 CAPÍTULO V: APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE AVALIAÇÃO DE DOCENTES	 111
1. Histórico da Instituição e Justificativa da Escolha	113
2. Descrição da Aplicação do Modelo do Plano de Avaliação de Docentes	118
2.1 Identificação das Características da Instituição e do seu Corpo Docente	118
2.2 Seleção dos Fatores de Avaliação.	120
2.3 Definição dos Subfatores	123
2.4 Ponderação dos Fatores e Subfatores Escolhidos	124
2.5 Graduação dos Subfatores	127
2.6 Elaboração do Manual de Avaliação.	131

	Pág.
2.7 Avaliação dos Docentes e Estabelecimento da Correlação com sua Situação Atual na Carreira	131
2.8 Estabelecimento das Faixas de Pontos em Relação aos Níveis da Carreira	134
2.9 Implantação	137
3. Resultados Alcançados	138
CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES	140
1. Estruturação da Carreira	143
2. Critérios de Avaliação	144
3. Contratação	144
4. Promoções	145
5. Salários	145
6. Administração	146
7. Propostas de Continuação do Estudo ..	147
ANEXO I: MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	149
ANEXO II: MANUAL DE AVALIAÇÃO	156
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166

CAPÍTULO I

CONSIDERAÇÕES BÁSICAS SOBRE O ESTUDO DE CARREIRAS
E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE DOCENTES

CAPÍTULO I

CONSIDERAÇÕES BÁSICAS SOBRE O ESTUDO DE CARREIRAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE DOCENTES

Este capítulo visa apresentar considerações fundamentais à compreensão do tema em estudo e à delimitação do problema central do qual a dissertação se ocupa. Essas considerações envolvem, portanto, a definição do objetivo do estudo e procuram ressaltar os aspectos que dão relevância e que caracterizam o assunto principal.

O estudo das estruturas de carreira dentro das organizações envolve discussões sobre critérios para diferenciação de categorias ocupacionais, bem como para remuneração das mesmas. Além disso, são também componentes fundamentais os aspectos humanos subjetivos, associados à questão (motivação, por exemplo).

Um breve exame da literatura existente sobre o assunto será útil para nos situar em relação aquilo que já se estudou a respeito e que será objeto de aplicação prática nos capítulos posteriores deste trabalho.

1. Objetivo do Trabalho

O atual estágio de desenvolvimento do Ensino Superior no Brasil, determinado, certamente, por uma política governamental de crescimento do número de vagas para formação de pessoal graduado, carrega em seu bojo uma série de problemas que, presentemente, têm sido objeto de estudos e pesquisas.

Uma das ênfases dadas para a solução desses problemas está diretamente relacionada, como não poderia deixar de ser, aos aspectos de conteúdo didático e de estrutura pedagógica. Outra preocupação primordial se dirige para a continuação do treinamento de recursos humanos necessários à consecução dos objetivos gerais para a área educacional, a nível nacional, visando, acima de tudo, atender às demandas dos imperativos de cunho político-econômico.

Este trabalho tem por objetivo enfocar um outro ângulo da questão - a do suporte administrativo necessário tanto à realização e operacionalização das análises didático-pedagógicas quanto ao planejamento dos programas de treinamento necessários.

Este suporte administrativo abrange um amplo espectro de assuntos, dentro do qual se insere a administração dos recursos humanos nos estabelecimentos de ensino superior.

Mais especificamente ainda, objetivamos estu-

dar as formas como são estruturadas e caracterizadas as carreiras docentes nos referidos estabelecimentos e a avaliação dos docentes em função dos diferentes níveis. Como veremos mais a frente, a carreira apresenta-se como fator preponderante para assegurar o interesse e a motivação para o bom desempenho individual dos docentes e, em decorrência, propiciar maiores níveis de eficácia na consecução dos objetivos maiores do sistema educacional.

Inicialmente, nossa intenção era abranger a totalidade dos estabelecimentos de nível superior e propor um modelo genérico de carreira docente aplicável a todos, buscando oferecer uma contribuição para a melhoria da administração nos mesmos. Entretanto, no decorrer de nossos estudos, verificamos que a gama de restrições a serem consideradas era de tal ordem que tornaria o projeto extremamente longo, custoso e de resultados duvidosos (das as especificidades de cada área e carreira do ensino universitário).

Dessa forma, optamos pelo estudo de um segmento específico do sistema educacional, escolhendo para isso as escolas particulares de graduação em Administração. A região geográfica compreendida foi a do município de São Paulo, o que propiciou uma homogeneização em termos de características regionais, tanto nos atributos pessoais de professores e alunos quanto na configuração do mercado de trabalho e de formação profissional. Acreditamos que isto favoreça melhores resultados na pesquisa para elaboração do modelo visado.

Outro fator relevante na escolha do assunto é a omissão dos órgãos governamentais, e em particular do Ministério da Educação e Cultura, no sentido de elaborar políticas e diretrizes com a finalidade de estabelecer as bases necessárias para nortear a definição das carreiras docentes no ensino privado.

A opção pelo estudo do setor privado se deu a partir da constatação de que, de uma ou outra forma, as Universidades Federais, Estaduais e Municipais já possuem critérios definidos e específicos para a carreira docente e seus planos, em sua totalidade, já estão implantados.

2. Breve Retrospectiva Histórica Sobre o Assunto

Não é recente a discussão a respeito da estrutura de carreira e da classificação de cargos e funções:

"Já em 1907, a Committee on Department Methods, criada em 1905, a fim de estudar métodos e processos de trabalho para o Governo Americano, procurou, entre outras coisas, padronizar os vencimentos, tendo como base as funções desempenhadas (...) de tal sorte que diferenças em vencimentos deviam refletir diferenças atuais na natureza e responsabilidade do trabalho". (01)

Mais tarde, no início dos anos 50, o Instituto Internacional de Ciências Administrativas, de Bruxelas, instruíra que a Administração deveria fixar o vencimento dos funcionários em bases objetivas e impessoais, ou seja, fixando-se primeiramente no tipo de serviço prestado, desvinculando-se, o exame da remuneração, dos atributos pessoais do ocupante do cargo. (02)

No Brasil, uma das iniciativas no sentido de organizar a forma de classificação e fixação de vencimentos de professores se deu através de publicação do Ministério da Educação e Saúde, sob a responsabilidade de Gustavo Capanema (durante o Governo Getúlio Vargas), que consolidou a legislação atinente ao Sistema de Remuneração e Registro dos Professores Particulares. (03)

Os diplomas legais ali contidos referem-se a requisitos e exames para contratação de professores, horários de aulas, condições de trabalho, sistemática de registro, remuneração, etc. Especificamente com relação a diferenciação das categorias para remuneração, a Portaria Ministerial Nº 8, de 16 de janeiro de 1941, já regulava que:

"Art. 5º. A remuneração mínima de cada aula, nas classes constituídas de vinte alunos ou menos, em todos os estabelecimentos particulares de ensino, salvo os de nível superior, será formada de duas parcelas: (...).

(...) § 2º. Nas classes de vinte e um a trinta e cinco alunos, em ambos os casos, a remuneração mínima de uma aula será acrescentada de uma parte adicional que represente dez por cento da soma das duas parcelas discriminadas no presente artigo; esta adicional, nas classes de trinta e seis ou mais alunos, será de vinte por cento da soma das mencionadas parcelas".

Observa-se aqui, já incorporada a idéia de que, a um maior esforço requerido do professor, maior deve ser a remuneração paga.

Outro documento de grande importância para o estudo das carreiras docentes foi o Decreto Nº 40.687, de 06 de setembro de 1962, que estatui o novo sistema de re

tribuição pecuniária dos cargos de magistério dos Estabelecimentos de Ensino Superior da Universidade de São Paulo. O Decreto, além de fixar as referências remuneratórias dos diversos níveis da carreira docente, regulamenta os diferentes adicionais, gratificações e similares devidos, de forma a aperfeiçoar o sistema de classificação e remuneração dos docentes.

Alguns dos critérios observados para remuneração, citados no Decreto, são: participação no R.D.I.D.P. (Regime de Dedicção Integral à Docência e à Pesquisa), tempo de serviço, trabalho em horário extra-ordinário, títulos, etc.

A carreira então vigente apresentava os seguintes cargos e referências:

Cargo	Ref.
Professor Catedrático	82
Professor Associado (Adjunto)	78
Professor-Assistente, com título de Docente-Livre ..	76
Professor-Assistente, com título de Doutor	71
Professor-Assistente	66
Instrutor	62

Em artigo de 1965, Pêrsio Furquim Rebouças analisa o "regime remuneratório" do pessoal docente dos es

tabelecimentos oficiais de ensino superior do Estado de São Paulo, comentando e comparando a legislação mais significativa para compreensão do mesmo. (04)

Ressalta o autor em suas considerações, que, apesar do sistema estadual de Ensino Superior ser integrado pela Universidade de São Paulo, pela Universidade de Campinas, pelos Institutos Isolados mantidos pelo Governo Estadual e pelos Institutos Particulares subvencionados com regularidade pelo Estado (05), nem sempre se pautou pela homogeneidade no tratamento do aspecto remuneratório.

De uma forma geral, sempre se constatou um adiantamento no oferecimento de vantagens aos docentes da Universidade de São Paulo em detrimento das outras escolas. Isto causou, como se pôde verificar, diversos debates e insatisfações, quando das situações não equalitárias.

Com o advento da Reforma Universitária, em 1968, observou-se profundas transformações na estrutura universitária no seu todo, seja no conteúdo e forma do ensino, seja na maneira de se administrar a Universidade e seus recursos humanos.

Dentre as principais idéias extraídas do relatório do Grupo de Trabalho encarregado de tratar do assunto, destaca-se o item I-6, que fazia referência ao "Corpo Docente":

"Era necessário enfrentar o problema do magi

tério em dois planos diferentes: primeiro, ca-
bia fixar certos princípios gerais, definidos-
res de uma "filosofia da docência universitá-
ria". Em segundo lugar, fazia-se necessário
reformular e modernizar o Estatuto do Ministé-
rio nos princípios referentes ao corpo docen-
te:

- a) Indissolubilidade das tarefas de ensino e
pesquisa, expressa na idéia da unidade da
carreira docente;
- b) A carreira deve ser aberta, sem pontos de
estrangulamento e sempre ligada, na sua pro-
gressão, aos méritos reais dos docentes".
(6)

3. A Diferenciação de Cargos e Funções e a Estruturação de Carreiras

Ao focar a questão da avaliação de funções, o Professor Ennor de Almeida Carneiro identifica três aspectos importantes da remuneração do trabalho humano que implicam a necessidade de estruturas de carreiras e suas respectivas funções e cargos:

"(...) o problema da pesquisa do mercado de trabalho, para verificação dos níveis que prevalecem, para remuneração de função idêntica, em organizações similares ou assemelhadas (...) o problema de compensar o empregado por seus esforços pessoais, estabelecendo sistemas de melhoria salarial periódica, promoções e acessos. A consideração desse problema condiciona a necessidade de estabelecer sistemas de faixas salariais, dentro das quais possa movimentar-se o empregado (...) o problema de assegugar ao empregado o sentimento de que a Organização respeita o slogan "Salário Igual para Trabalho Igual" e, conseqüentemente "Salário Diferente para Trabalho Diferente". (07)

Segundo o autor, a Avaliação de Funções "consiste no estabelecimento de processos de medição, destinados a determinar o valor efetivo de cada função no conjunto do trabalho global realizado" e "tem por propósito substituir os velhos métodos de improvisação na fixação de

salários, por procedimentos científicos, ou pelo menos fundamentados na consideração de fatos concretos". (08)

Esta proposição alia-se diretamente à questão da remuneração dos recursos humanos através de salários e/ou benefícios, subsidiando a elaboração de planos salariais.

Nossa preocupação maior aqui será a identificação de critérios para diferenciação de funções e cargos.

Por "Cargo" entende-se um conjunto de atribuições (tarefas, deveres e responsabilidades), conferidas a um indivíduo. O Cargo possui certo número de características capazes de defini-lo, distinguindo-o dos demais. Essa definição e distinção é a tarefa da "classificação de cargos", que a executa através da análise dos caracteres com base em "critérios" de classificação.

"Classe" ou "Função" é definida como um conjunto de cargos que apresentam atribuições substancialmente idênticas, bem como requisitos idênticos para o desempenho dos mesmos. A "avaliação de funções" se propõe a atribuir um valor relativo a cada função objetivando fixar o padrão de remuneração que deverá ser atribuído aos ocupantes dos cargos nela incluídos.

A necessidade de diferenciação de cargos e funções se origina de diversos aspectos, tais como:

- a) consequência da oferta e procura de mão-de-obra especializada no mercado de trabalho,

- que implica em diferenças salariais;
- b) necessidade de fixação de uma hierarquia organizacional, devido às relações superior/subordinado;
 - c) necessidade de evidenciar certas diferenças de status e poder entre cargos ou ocupantes de cargos nas organizações;
 - d) interesse em propiciar oportunidades de elevação do grau de importância do indivíduo, motivando-o a aprimorar seu trabalho em prol da organização.

"Alguns cargos compreendem tarefas de fácil execução, enquanto outros se constituem de tarefas que exigem enorme esforço físico ou mental e outros ainda nenhum esforço. Alguns cargos se compõem de tarefas cuja execução pode ser facilmente aprendida. Alguns cargos podem ser aprendidos em minutos; outros em anos. Alguns há cujo exercício pode ser feito com prazer ou satisfação; outros são rotineiros, pesados, nauseabundos". (09)

"A atração de pessoal qualificado requer(...) a existência de certos requisitos no serviço, entre os quais pelo seu interesse imediato, distingue-se o da carreira. A perspectiva de carreira vantajosa, que se concretize na promoção a cargo imediatamente superior, é exce-

lente estímulo, no processo de obtenção de pessoal". (10)

Para estruturação das carreiras internas da organização, deve o administrador lançar mão da classificação de cargos e funções, para estabelecer o perfeito sequenciamento dos cargos e funções, de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas, o grau de responsabilidades e autoridade considerado, o nível hierárquico ocupado, e outras considerações específicas de cada organização.

A carreira estruturada é de suma importância para o funcionário no sentido que demonstra as possibilidades de ascensão e melhoria dos diferentes cargos e funções. "Isto porque uma das consequências do plano de classificação é o estabelecimento de relação entre as classes, seja para seriação destas, pressuposto da promoção, seja para verificação de possíveis linhas de acesso, quando, vencida a carreira, numa série, essa relação indica novos setores de movimentação para o servidor". (11)

4. Importância da Carreira para as Organizações

A existência de carreira em uma organização é aspecto de grande importância, seja como técnica de administração de pessoal, seja como instrumento para estruturação administrativa ou para solução de problemas de organização.

Podemos destacar, de forma sucinta, alguns dos aspectos diretamente relacionados à carreira, para os quais ela traz sua contribuição.

4.1 Carreira X Remuneração

Para a existência de uma carreira necessária se faz uma prévia classificação de cargos ou de funções. É a partir daí - classificação, especificação e avaliação - que se pode fixar, de modo mais seguro, os diferentes níveis de complexidade, dificuldade, supervisão exigida, etc., como veremos com maior detalhe no próximo capítulo.

Ao se estabelecer uma hierarquia de cargos constituintes de uma função que lhes é característica, tem-se então formada uma carreira com seus diferentes níveis de remuneração. Por exemplo:

Carreira: Programador e Analista de Sistemas	Nível	Cargo	Salário (Cr\$)
	A	Estagiário em Processamento de Dados	x
	...		
B	Auxiliar de Programação	2 x	
	Auxiliar de Análise de Sistemas		
	...		
C	Programador Junior	3 x	
	...		
D	Analista	5 x	
	...		
E	Analista Senior	7 x	
	...		

Quanto ao aspecto da remuneração, Brooke Graves⁽¹²⁾ enumera as vantagens da classificação, lembrando ser ela "importante instrumento da direção para estabelecer o princípio de igual salário para igual trabalho. Sem a classificação, cargos com as mesmas tarefas podem ter títulos largamente diversos e diferente escala de pagamento ou, ao contrário, cargos com tarefas e responsabilidades altamente diferenciadas podem figurar englobadamente sob o mesmo título e a mesma atribuição de salário".

"Não só porque resolve, em si, o problema do salário igual para igual trabalho é que a classificação se apresenta como elemento valioso (...) mas, especialmente, em virtude das consequências que daí decorrem (...) observa-se que, não encontrando a remuneração apoio inicial na classificação, os diferentes salários têm as ba-

ses mais negativas possíveis (...) mantendo cada repartição vencimentos segundo seus interesses e, sobretudo, de conformidade com o maior prestígio da unidade administrativa junto ao executivo ou, o que é mais grave, de acordo com a interferência do afilhadismo" - observa ANDRADE em uma análise bastante detalhada do problema.

Como se pode depreender de outros estudos a remuneração não se apresenta necessariamente como elemento indispensável à construção e manutenção de moral elevado, ambiente satisfatório de trabalho e motivação. Porém, "o desnivelamento salarial, em circunstância iguais, cria condições desfavoráveis ao estímulo e, conseqüentemente, torna impossível um ambiente satisfatório de trabalho".⁽¹³⁾

Para Becvar⁽¹⁴⁾, o empregado (em particular, o servidor público) sempre atenta para dois pontos: (a) comparação do seu salário com a escala de salários do mercado de trabalho e (b) existência de correlação entre os cargos e o salário.

Para todas essas observações, podemos concluir que uma carreira - bem alicerçada nos planos de classificação e salarial - é fator preponderante para a justa diferenciação de salários internamente à organização.

4.2 Carreira X Recrutamento

Os diferentes cargos dentro de uma empresa requerem diferentes qualificações, particularmente em termos de nível de conhecimento e experiência profissional.

Neste contexto, a carreira fornece subsídios importantíssimos ao recrutamento de pessoal, interna ou externamente à empresa.

"Quando o administrador não dispõe de ponto de referência, apresenta ao mercado de trabalho condições desequilibradas de recrutamento.(...) Se é excessivamente rigoroso nas condições que estabelece, apenas consegue atrair candidato de nível elevado que, dentro da organização irá, às vezes, ocupar cargo cuja dificuldade e atrativos são mínimos".(15)

Por outro lado, a existência da carreira propicia ao candidato uma visão geral de suas perspectivas de evolução no contexto da organização.

4.3 Carreira X Treinamento

O conhecimento das qualificações, especializações e atitudes necessárias ao aspirante a determinado cargo propicia às organizações um excelente parâmetro de avaliação das necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal (T & D).

Sendo esse aperfeiçoamento de grande importância, seja para fornecer a base exigida para a promoção de pessoal interno ou para a alocação de recursos humanos externos aos cargos visados, o trabalho de programação de T & D deve lançar mão das especificações de cargo contidas no plano de classificação, para cada carreira considerada (dadas as características específicas de cada uma).

Para WALKER, ⁽¹⁶⁾ a classificação pode chegar a determinar mudanças na estrutura do próprio sistema educacional, para preparação de pessoal para carreiras específicas (por exemplo, concursos públicos em geral, exames para escolas militares, recrutamento de empresas privadas, etc.).

4.4 Carreira X Outros Aspectos

Também devemos ressaltar que a classificação oferece subsídios importantes a outros aspectos da administração. Ela é bastante útil:

- a) na transferência de pessoal: quando se torna necessário solucionar conflitos nos grupos de trabalho ou mesmo propiciar treinamento prático de recursos humanos, a carreira indica quais os cargos comparáveis entre si, hierarquicamente falando, ou mesmo quais os cargos que se sucedem (para preparação de substitutos ou rodízio de chefias);
- b) na tarefa de estruturação administrativa, uma vez que a carreira fornece informações sobre a distribuição de autoridade e responsabilidade na instituição;
- c) na motivação dos recursos humanos: devido a sua grande importância, este aspecto será considerado em tópico à parte, que se segue.

5. Carreira X Motivação

As chamadas "teorias de motivação" (Maslow - 1954; McClelland - 1953; Herzberg - 1959; Vroom - 1964 ; e outros) ⁽¹⁷⁾ têm procurado demonstrar a importância da grande satisfação de necessidades individuais - psicológicas, materiais, físicas - como um fator determinante do desempenho no trabalho.

Já não predomina a noção de que o dinheiro (a remuneração) seja o essencial para a motivação. No dizer de McClelland ⁽¹⁸⁾ :

"Aproximadamente há meio século, psicólogos industriais vêm demonstrando que o dinheiro não é tão forte, em termos de força motivadora, como a teoria e o bom senso propõem que seja. (...) Os Administradores descobriram que os esquemas de incentivos baseados em pagamento não contribuíam nem para aumentar a produção nem para minimizar o índice de "turn over" (...). Quando o dinheiro não é eficaz como força motivadora, recompensas psíquicas o são".

"Na vida real, as recompensas ou os incentivos são como sinais de pontuação. Elas separam sequências ou chamam atenção para estas. Em termos psicológicos, elas são atenções recebidas, mecanismos produtores de afetos, bem como substitutos para qualquer um destes". ⁽¹⁹⁾

Uma pesquisa realizada junto a 104 indivíduos - entre eles, 33 (trinta e três) executivos de nível superior, 30 (trinta) Gerentes de nível médio-superior, 16 (dezesesseis) Cientistas de nível superior, além de 25 (vinte e cinco) estudantes de Mestrado em Administração de Negócios - relativamente a suas experiências favoráveis e desfavoráveis no trabalho que estavam desempenhando, revelaram diversos outros aspectos relevantes que não estavam necessariamente relacionados à remuneração⁽²⁰⁾:

QUADRO I.5.1

"Experiências Favoráveis do Presente Trabalho"

Categoria	Número de Respostas
1. Senso de realização	157
2. Trabalho estimulante	100
3. Pagamento e benefícios	90
4. Liberdade de ser responsável	85
5. Trabalho de alto "status"	82
6. Colegas agradáveis	70
7. Boa companhia	70
8. Contatos com alta direção	68
9. Oportunidade de crescimento pessoal	54
10. Orgulho pelos subordinados	50
11. Boas condições de trabalho	47
12. Bom chefe	36
13. "Dev. of Subordinates"	32
14. Reconhecimento e Aprovação	28
15. Liberdade pessoal	21
16. Trabalho útil	16
17. Outros	36
T O T A L	1.042

Fonte: SOLEM, A.R. - "Sobre Estrutura e Processo em Motivação de Trabalho", op. cit.

QUADRO I.5.2

"Experiências Desfavoráveis do Presente Trabalho"

Categoria	Número de Respostas
1. Supervisão incompetente	84
2. Falta de apoio	84
3. Direção incompetente	77
4. Planos e esquemas fracos	64
5. Más condições de trabalho	64
6. Trabalho de detalhes sem importância	48
7. Restrições de liberdade	41
8. Tratamento impessoal	39
9. Maus pagamentos e benefícios	35
10. Competição interna e atritos	31
11. Mau futuro	27
12. Transporte e estacionamento	25
13. Deveres de supervisão desagradáveis	19
14. Incapacidade de mudar coisas	17
15. Desperdício de talento	11
16. Outros	26
T O T A L	692

Fonte: SOLEM, A.R. - "Sobre Estrutura e Processo em Motivação de Trabalho", op. cit.

Os Quadros apresentados indicam alguns aspectos diretamente relacionados à existência de uma carreira dentro de uma organização. Das categorias indicadas, podemos destacar:

QUADRO I.5.1.a

Experiências Favoráveis do Presente Trabalho	Número de Respostas
5. Trabalho de alto "status"	82
8. Contatos com alta direção	68
9. Oportunidade de crescimento pessoal	54
10. Orgulho pelos subordinados	50

QUADRO I.5.2.a

Experiências Desfavoráveis do Presente Trabalho	Número de Respostas
10. Competição interna e atritos	31
11. Mau futuro	27
14. Incapacidade de mudar coisas	17
15. Desperdício de talento	11

É interessante notar que, para os grupos pesquisados, é muito maior a frequência em que ocorrem experiências favoráveis (pelo menos 50 respostas para cada ítem). Em contrapartida, os ítems diretamente relacionados à questão da carreira e que significaram experiências des

favoráveis no trabalho apresentam frequências sensivelmente menores (no máximo 31 ocorrências).

Adaptando-se os resultados obtidos à Teoria de Herzberg de satisfação no cargo, podemos denominar as experiências favoráveis como "motivadores" (os determinantes de satisfação no cargo) e as experiências desfavoráveis como "higienes" (os determinantes de insatisfação no cargo) (21).

(O próprio estudo original de Herzberg, Mausner & Snyderman classificou categorias de fatores do cargo e as condensou em duas categorias gerais, motivadores e higienes, com base nas relações lógicas entre as categorias. É exatamente isto que procuramos fazer aqui, a partir da pesquisa de Solem).

A metodologia básica de aplicação da teoria "não atenta para as relações de satisfação no cargo de motivadores e higienes através de níveis intermediários de satisfação-insatisfação no cargo", ou seja, "não especifica uma relação funcional entre as variáveis de interesse". Além disso, "não provém, para um exame de alto grau de interação, os efeitos entre as duas classes de variáveis (motivador e higiene) tal como estão relacionadas à satisfação" - observam alguns pesquisadores. (22)

Adotando-se então a premissa de que motivadores e higienes são não-correlacionados e determinantes de diferentes variáveis dependentes, e assumindo-se as frequências observadas na pesquisa de SOLEM, podemos concluir

que a ocorrência de motivadores de satisfação no cargo devidos a aspectos relacionados à carreira é significativamente maior que os hígienes determinantes de insatisfação no cargo devido a aspectos relacionados à carreira.

A partir daí, podemos identificar, de uma forma mais genérica, os aspectos relacionados à carreira que agem no sentido de motivação para os membros da organização:

- a) "Status" - O desejo de atingir determinada posição superior dentro de uma hierarquia de cargos é, em geral, inerente à personalidade humana. À medida que vão sendo satisfeitas as necessidades primárias (fisiológicas, de segurança) e as necessidades secundárias sociais e de estima, vão emergindo necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, poder, etc.)⁽²³⁾. Dentro destas, classificamos a necessidade de uma posição, almejada pelo indivíduo durante toda a sua vida profissional. A perspectiva de uma carreira, portanto, lhe dá uma expectativa mais concreta de atingimento dessa posição dentro de uma organização, através de processos de promoção.
- b) Poder - Em geral, à medida que o indivíduo progride na carreira organizacional, aumenta o seu poder decisório sobre recursos,

peças e sobre partes da organização. Um sentimento de frustração atinge o indivíduo quando ele se sente "de mãos atadas" para conduzir ações de acordo com suas propostas. A existência da carreira lhe aumenta a esperança de ver incrementado seu poder decisório e diminuída sua frustração.

- c) Segurança - Esta é a segunda das necessidades primárias na hierarquia das necessidades humanas de Maslow. A necessidade de segurança torna-se aparente na maioria das pessoas através do desejo de estabilidade no emprego. De uma forma geral, somos avessos a ambientes instáveis, embora cada vez mais tenhamos que nos acostumar a eles⁽²⁴⁾.
- d) Outros Aspectos - Deve-se considerar, adicionalmente, que as pessoas associam uma expectativa de melhor remuneração, maior quantidade de benefícios indiretos, melhores oportunidades de treinamento e desenvolvimento pessoal, e melhores condições de trabalho, à medida que progredirem na carreira.

Portanto, pode-se concluir que a carreira é um fator bastante motivador do bom desempenho humano dentro das organizações.

CAPÍTULO II

CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR
DE ADMINISTRAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

CAPÍTULO II

CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Como foi explanado no capítulo introdutório, escolheu-se como público-alvo para estudo o conjunto de escolas particulares de ensino superior em Administração, no Município de São Paulo.

A realização de uma pesquisa junto a essas instituições teve como objetivo caracterizá-las, bem como ao seu corpo docente e discente. Visou-se com isso verificar a existência de um "padrão" institucional que propiciasse informações para a elaboração de um modelo de carreira docente.

Além disso, esperava-se definir a existência de carreiras docentes estruturadas, seu grau de utilização pelas escolas e os critérios empregados para classificação dos diferentes níveis dessas carreiras.

Como instrumento de pesquisa, optamos pela construção de um questionário, com questões fechadas na sua grande maioria, devido à natureza das informações pretendidas. O procedimento seguido, para a obtenção de resultados satisfatórios na aplicação desse instrumento, foi a procura de um contato pessoal com o principal informante (em geral, o diretor da entidade), para entrega de uma

carta explicativa do objetivo da pesquisa juntamente com o questionário a ser preenchido.

O pré-teste do questionário foi feito junto à faculdade na qual se aplicaria o modelo do plano de avaliação de professores para a carreira docente - como se mostrará no capítulo V. Por isto mesmo, essa faculdade foi excluída da pesquisa.

Este capítulo apresenta inicialmente a caracterização da população pesquisada, com base em uma amostra pequena em termos absolutos, mas bastante representativa em termos relativos. Para essa caracterização foram levantadas informações sobre aspectos institucionais, sobre o corpo docente e também sobre o corpo discente existente nas escolas. Ao propor essas questões, a expectativa foi de que se pudesse deduzir alguns fatores particulares, comuns à maioria das instituições, que pudessem subsidiar a elaboração do modelo de carreira docente pela consideração das forças condicionantes do trabalho dos docentes.

A carta e o questionário utilizados na pesquisa são apresentados no Anexo I.

1. Caracterização da Amostra: Aspectos Institucionais

O levantamento inicial demonstrou a existência de 26 escolas particulares de ensino superior de Administração no Município de São Paulo. Dessas, foi excluída da pesquisa a Faculdade de Administração Armando Álvares Penteado (entidade na qual seriam aplicados os resultados deste trabalho). Das 23 escolas consultadas, apenas pudemos ter acesso a 17 delas e, dessas, 2 deixaram de enviar o questionário a tempo devido a problemas burocráticos internos.

São as seguintes as escolas que pertencem ao universo pesquisado (*):

RELAÇÃO DE ESCOLAS PARTICULARES DE ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
1. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas
2. Escola Superior de Administração e Negócios
3. Faculdade de Administração Hospitalar
4. Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado
5. Faculdade de Administração "São Paulo"
(continua)

(*) Fonte: Publicação da Universidade Estadual "Júlio de Mesquita Filho", no acervo da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, com dados de 1977. Sujcita, portanto, a atualizações.

(continuação)

6. Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de São Miguel Paulista
7. Faculdade de Ciências Econômicas e de Administração de Empresas "Camilo Castelo Branco"
8. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis "Campos Sales"
9. Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas "D. Pedro II"
10. Faculdade de Ciências Econômicas "São Paulo"
11. Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administração de Empresas das Faculdades Metropolitanas Unidas
12. Faculdade de Administração de Empresas "Luzwell"
13. Faculdade de Ciências Administrativas Econômicas e Contábeis "Oswaldo Cruz"
14. Faculdade de Administração e Estatística "Paes de Barros"
15. Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis "Paulo Eiró"
16. Faculdade de Administração de Empresas e Ciências Contábeis "Princesa Isabel"
17. Faculdade de Administração e Ciências Econômicas "Santana"
18. Faculdade de Ciências Jurídicas, Contábeis e Administração das Faculdades Integradas "Santo Antonio"
19. Instituto de Ciências Sociais "São Judas Tadeu"
20. Faculdade de Economia "São Luis"
21. Faculdade de Administração "São Marcos"
22. Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis "Tabajara"

(continua)

(continuação)	
23. Faculdade de Administração e Ciências "Tibiriçá"	Contábeis
24. Faculdade de Ciências Jurídicas, Contábeis e Administrativas "Zona Leste"	
25. Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas - Universidade Mackenzie	
26. Faculdade de Ciências da Administração - Pontifícia Universidade Católica	
Número Total de Elementos da População: 26	100%
Número de Elementos da Amostra: 15	57%

Como se pode verificar pela relação acima, a amostra de escolas que efetivamente participaram da pesquisa, embora pequena, é bastante representativa da população (ao menos em termos percentuais). Isso pode ser constatado também pela grande homogeneidade dos resultados obtidos para as questões que visavam a caracterização das instituições.

Isso assume grande importância para o objetivo deste estudo, ou seja, o de fornecer um modelo de carreira docente para as organizações dessa população.

Uma vez constatada a similaridade das organizações, em termos de suas características particulares, pode-se inferir que é alta a probabilidade de adequação do modelo às várias entidades dessa população.

Pelos Quadros II.1.1 e II.1.2, podemos verificar o Tipo de Organização e a sua constituição jurídica. Em geral, as escolas se organizam na forma de faculdades isoladas e são predominantemente privadas, à exceção de duas fundações.

QUADRO II.1.1

"Tipo de Organização"

Tipo	Nº	%
Faculdade Isolada	11	73
Vinculada a uma Fundação	03	20
Vinculada a um Grupo de Instituições Isoladas	01	07
T O T A L	15	100

QUADRO II.1.2

"Constituição Jurídica"

Categoria	Nº	%
Empresa Privada	13	87
Fundação	02	13
T O T A L	15	100

A grande maioria dessas entidades se utiliza de recursos próprios para a cobertura da totalidade de suas necessidades financeiras:

QUADRO II.1.3

"Origem dos Recursos Financeiros"

Origem	Nº	%
Recursos Próprios (100%)	13	86
Recursos Próprios (98%) + Outros (02%)	01	07
Recursos Próprios + Federais + Municipais	01	07
T O T A L	15	100

Por outro lado, procurou-se também caracterizar os recursos humanos existentes nas instituições. Em média, o número de docentes representa o dobro do número de funcionários administrativos. Esta relação, no entanto, não é verdadeira para a maioria das escolas, se tomadas individualmente. O Quadro II.1.4, a seguir, demonstra claramente estas discrepâncias; o Quadro II.1.5, paralelamente, indica a participação percentual dos docentes na composição dos recursos humanos de cada entidade.

QUADRO II.1.5

"Participação dos Docentes no Total de Recursos Humanos"

Resposta	%	Resposta	%	Resposta	%
1	87	6	81	11	68
2	87	7	77	12	60
3	86	8	73	13	45
4	85	9	72	Participação	
5	84	10	69	Percentual	65
				Média	

Deduz-se do Quadro acima que cerca de 85% das escolas possui corpo docente representativo de mais de dois terços (2/3) do total dos recursos humanos. Isto pode ser um indicativo do grau de eficiência (sob o aspecto da economicidade) na gerência dessas escolas de ensino superior.

Esses docentes são, praticamente na sua totalidade, contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Observou-se, também que poucas escolas se utilizam da prática de dispensa do corpo docente ao fim de cada período letivo e, ao contrário que a maioria julga adequado o número de funcionários e de docentes atualmente ligados à instituição. Isso pode ser visto nos Quadros que se seguem:

QUADRO II.1.6

"Regime de Contratação de Docentes"

Regime	Nº	%
CLT	973	98
Prestação de Serviços	17	02
T O T A L	990	100
Número de Escolas que contratam sob o Regime de Prestação de Serviços	02	13

QUADRO II.1.7

"Prática de Dispensa de Docentes"

Prática	Nº	%
Não Seguem essa Prática	11	73
Dispensa Semestral	01	07
Dispensa Anual	01	07
Sem Resposta	02	13
T O T A L	15	100

QUADRO II.1.8

"Avaliação Sobre a Quantidade dos Recursos Humanos"

Avaliação	Nº	%
Pessoal Administrativo em Número Adequado	14	93
Pessoal Administrativo em Número Inadequado	01	07
T O T A L	15	100
Pessoal Docente em Número Adequado	14	93
Sem Resposta	01	07
T O T A L	15	100

Pelas informações fornecidas pudemos visualizar de um modo geral as características institucionais que como frisamos de início, se apresentam altamente homogêneas. Passemos agora à caracterização da clientela pelas instituições, ou seja, seu corpo discente.

2. Corpo Discente

Na caracterização das entidades envolvidas na pesquisa merecem destaque os aspectos relacionados ao corpo discente. Dada sua importância, em nosso caso, para formarmos uma imagem mais clara do tipo de clientela com que lida o professor. Esta caracterização que será apresentada a seguir, restringe-se apenas a aspectos quantitativos. Visa, basicamente, identificar fatos que possam confirmar ou não a homogeneidade dos perfis das escolas pesquisadas.

Segundo o número de alunos matriculados nos cursos de graduação em Administração, podemos diferenciar três tipos de escolas: de pequeno, médio e grande porte. Para isso, veja-se o Quadro II.2.1.

QUADRO II.2.1

"Número de Alunos Matriculados na Graduação"

RESPOSTA	1	2	3	4	5	6	7	SUBTOTAL	%	MÉDIA
PORTE DA ESCOLA										
Pequeno (até 999 alunos)	270	690	743	800	861	-	-	3.364	35	673
Médio (de 1000 a 1999 alunos)	1.000	1.049	1.222	1.345	1.600	1.703	1.850	9.769	43	1.396
Grande (de 2000 ou mais alunos)	2.400	3.002	4.200	-	-	-	-	9.602	42	3.201
	T O T A L							22.735	100	

A partir desta classificação, podemos verificar que, das escolas pesquisadas, as de pequeno porte representam 33% da amostra, enquanto é de 47% a representatividade das escolas de médio porte e de 20% no caso das entidades de grande porte.

De um modo geral, todas as escolas, independentemente do número de alunos, apresentam uma distribuição dos alunos, pelos diversos períodos letivos, bastante semelhante. Denotam, basicamente, que predomina um maior número de alunos nos primeiros anos em detrimento dos últimos. Dois fatores contribuem para isto: (a) grandes índices de desistência e (b) incremento do número de vagas, em diversas escolas, nos últimos anos. O Quadro II.2.2 retrata bem essa situação.

QUADRO II.2.2

"Distribuição Percentual dos Alunos Pelos Diversos Anos Letivos" (*)

ANO LETIVO	RESPOSTA				ESCOLAS DE PEQUENO PORTE				MÉDIA	ESCOLAS DE MÉDIO PORTE				MÉDIA	ESCOLAS DE GRANDE PORTE				MÉDIA	MÉDIA GERAL			
	37	29	23	36	42	33	35	46	33	35	41	29	35	30	35	41	33	41	25	27	40	31	
1º ANO	37	29	23	36	42	33	35	46	33	35	41	29	35	30	35	41	33	41	25	27	40	31	33
2º ANO	34	26	20	32	15	25	26	30	33	41	34	31	34	29	25	24	26	25	24	26	25	25	27
3º ANO	29	24	18	18	19	22	21	13	18	18	23	19	15	19	25	25	22	25	25	22	22	23	22
4º ANO	-	21	17	14	24	15	18	11	16	22	4	15	21	15	25	24	12	25	24	12	20	18	18
5º ANO	-	-	22	-	-	05	-	-	-	19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T O T A I S	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

(*) As escolas de regime semestral foram também apresentadas como sendo de regime anual; para isso, a soma de alunos do 1º e 2º semestres representa o número de alunos do 1º ano e, as sim, sucessivamente.

Ao contrário, quando se observa o número de alunos formados a cada ano, nota-se que há um maior percentual desses alunos saídos das escolas de pequeno porte em comparação com as de médio e grande porte.

QUADRO II.2.3

"Porcentagem de Alunos Formados a Cada Ano"

Porte da Escola \ Resposta	1	2	3	4	5	6	7	Média
Pequeno	28	22	22	07	33	-	-	22
Médio	09	09	09	19	18	19	11	13
Grande	13	11	15	-	-	-	-	13

Durante a pesquisa também foram levantadas informações relativas à transferências, trancamento e jubilaamentos de alunos. No entanto, esses dados não se revelaram significativos para inclusão neste estudo.

Por último, com relação a este item, obtivemos informações quanto ao número de alunos em classe, fator que pode, e provavelmente deve, determinar diferenciações na política de remuneração dos docentes.

Observou-se que existem grandes diferenciações entre os números mínimo, médio e máximo de alunos, por classe, particularmente no que se refere ao número mínimo.

QUADRO II.2.4

"Número de Alunos por Classe"

RESPOSTA NÚMERO	PEQUENO PORTE					MÉDIA	MÉDIO PORTE							MÉDIA	GRANDE PORTE			MÉDIA GERAL	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3		
Mínimo	35	65	33	30	39	40	50	42	20	60	60	40	18	58	25	10	48	28	42
Médio	45	85	57	100	72	72	80	80	70	90	70	60	60	73	50	50	80	60	70
Máximo	50	100	67	150	107	95	80	118	100	120	90	80	80	96	100	60	120	94	95

3. Corpo Docente

A terceira dimensão estudada diz respeito ao próprio corpo docente e suas características, seja em termos da profissão exercida como de sua qualificação para tal.

Pelos dados obtidos, pôde-se constatar que a grande maioria dos docentes atua no magistério como uma atividade secundária em sua vida profissional. Os outros 18% se dividem entre aqueles que têm o magistério como principal ocupação (09%) e aqueles que se ocupam apenas do magistério (09%), como ilustra o Quadro II.3.1.

QUADRO 11.3.1

"Ocupação Profissional dos Docentes"
(Distribuição Percentual por Escola)

OCUPAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	MÉDIA
Magistério como Atividade Secundária	100	100	99	99	99	90	90	86	80	63	61	55	40	82
Magistério como Atividade Principal	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	45	60	09
Apenas Magistério	-	-	01	01	01	10	-	14	20	37	39	-	-	09
T O T A I S (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

(*) Duas escolas não responderam.

Nota-se, curiosamente, que apenas em duas das escolas existe uma significativa faixa de docentes exercendo o magistério como atividade principal (respostas 12 e 13). Além disso, observa-se que metade das escolas possui pelo menos 90% de seus docentes que têm no magistério uma ocupação secundária, o que é bastante significativo para a caracterização dos problemas de desenvolvimento do ensino superior na atualidade.

Uma questão também relevante para a compreensão das características da carreira docente está no número de instituições aos quais cada professor está ligado. Analisando o Quadro II.3.2, vamos verificar que quase 50% dos docentes leciona em duas instituições.

QUADRO II.3.2

"Número de Instituições de Ensino a que os Docentes Estão Ligados"
(Distribuição Percentual por Escola)

ALTERNATIVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MÉDIA
RESPOSTA											
Lecionam Apenas Nesta Instituição	89	52	50	42	41	34	30	20	12	-	37
Lecionam em 2 Instituições	11	33	40	50	41	39	68	60	88	60	49
Lecionam em 3 ou Mais Instituições	-	15	10	08	18	27	02	20	-	40	15
T O T A I S	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Quanto à qualificação dos docentes em termos de títulos universitários, observou-se que as categorias mais significativas são as constituídas por graduados com Especialização, Pós-Graduados ("strictu sensu") e Mestres. Pelos dados obtidos não se pôde identificar nenhuma relação proporcional que explicasse a quantidade de docentes de cada categoria nas diversas instituições. Esses professores lecionam um número de aulas semanais que varia de 03 a 18, em média; esses números variam muito pouco de escola para escola.

QUADRO II.3.3

"Qualificação dos Docentes"
(Distribuição Percentual por Escola)

CATEGORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	MEDIA
Livre-Docentes	01	01	01	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Doutores	24	14	10	32	09	04	04	02	01	-	-	09
Mestres	36	28	15	20	08	46	12	-	48	51	20	26
Pós-Graduados	-	-	30	-	62	30	22	30	51	27	20	25
Graduados com Especialização	11	48	25	48	21	13	62	30	-	03	60	29
Apenas Graduados	28	09	19	-	-	07	-	38	-	19	-	11
T O T A I S	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

QUADRO II.1.1.4

"Composição dos Recursos Humanos"

CARGOS	RESPOSTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MÉDIA	%
Funcionários Administrativos	252	21	24	15	20	16	22	06	06	06	06	15	05	03	(*)	44	33	32
Docentes	220	133	73	63	49	46	36	50	49	49	47	37	34	30	100	17	66	65
Cargos de Direção	10	01	03	04	03	02	02	02	02	03	01	02	03	03	01	(*)	03	03
T O T A I S	482	155	100	82	72	64	60	58	58	58	54	54	42	36	(*)	(*)	102	100

(*) Não foi informado.

4. Estrutura de Carreira Docente

Até aqui vimos caracterizando as instituições estudadas, seu corpo discente e seu corpo docente, procurando com isso contextualizar os resultados do estudo sobre carreira docente nas entidades de ensino superior de Administração do Município de São Paulo.

Desse modo, pode-se visualizar melhor as conclusões obtidas relativamente à carreira.

Das organizações pesquisadas 11 delas (73%) afirmaram possuir carreiras docentes estruturadas, sendo que, dessas, 10 (91%) responderam que as estão seguindo.

QUADRO II.4.1

"Carreiras Docentes (A) "

Alternativas	Nº Respostas	%
Possuem Carreira Estruturada	11	73
Não Possuem Carreira Estruturada	04	27
T O T A L	15	100

QUADRO II.4.2

"Carreiras Docentes (B) "

Alternativas	Nº Respostas	%
Seguem a Carreira	10	91
Sem Resposta	01	09
T O T A L	11	100

Nessas carreiras, o número de níveis varia de 01 a 08; em média, as escolas se utilizam de 03 a 04 níveis.

Para definição desses níveis, o critério de maior peso é o Título Universitário, vindo em seguida a Experiência Docente e a Experiência Profissional. A montagem do Quadro II.4.3 ficou prejudicada, no entanto, porque 08 escolas deixaram de responder a esse item.

QUADRO II.4.3

"Critérios Empregados para Definição dos Níveis da Carreira"
(Peso Percentual, conforme a Importância do Critério)

CRITÉRIO	RESPOSTA							MÉDIA
	1	2	3	4	5	6	7	
Títulos Universitários	100	100	60	50	50	30	30	60
Experiência Docente	-	-	20	50	-	30	10	16
Experiência Profissional	-	-	15	-	50	30	10	16
Dedicação à Instituição	-	-	05	-	-	-	-	01
Tempo de Casa	-	-	-	-	-	-	40	06
Tempo de Magistério	-	-	-	-	-	-	10	01
Outros	-	-	-	-	-	10(*)	-	01
T O T A I S	100	100	100	100	100	100	100	100

(*) Dedicação à Instituição, Tempo de Casa, Tempo no Magistério, Instituição onde se Formou, Projeção Profissional, Idade, Outros (Não Especificados).

O número de alunos em classe não é fator definidor dos níveis da carreira, mas aparece em um dos casos estudados como diferenciador do nível de remuneração da hora/aula.

Dentre as 15 escolas, 11 delas (73%) considera adequados os critérios atualmente empregados, 03 (20%) não responderam, enquanto 01 (07%) julga necessário incluir na carreira docente alguns "critérios de promoção horizontal, a saber: Experiência Docente, Publicações e Experiência Profissional".

Por outro lado, é também importante verificar quais os critérios empregados para contratação dos professores, os quais apresentam algumas diferenças em relação aos anteriores:

QUADRO II.4.4

"Critérios Empregados para Contratação de Professores"

CRITÉRIO	Nº RESPOSTAS	% (n=15)
Títulos Universitários	12	80
Experiência Docente	05	33
Análise de Currículo	04	27
Especialização na Área	03	20
Resolução do Conselho Federal de Educação	02	13
Prova de Seleção	02	13
Indicação do Diretor ou do Departamento	02	13
Aprovação do Conselho Departamental	01	07
Ministrar uma aula para a Congregação	01	07
Legislação Trabalhista	01	07
Entrevista	01	07
Não Possui Critério Especificado	01	07

O Quadro acima não distingue os critérios empregados por cada escola, dado irrelevante para o objetivo da questão que era o de identificar os critérios mais utilizados.

Os Quadros II.4.3 e II.4.4, deixam evidente a grande ênfase dada ao Título Universitário como definidor tanto de admissão do professor como da sua progressão na carreira docente. Deduz-se disso que falta um sistema de critérios mais abrangente, que envolva outros aspectos da vida acadêmica, tais como: publicações, experiência profissional, envolvimento com a instituição, etc.

CAPÍTULO III

CONSIDERAÇÕES SOBRE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE FUNÇÕES

CAPÍTULO III

CONSIDERAÇÕES SOBRE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE FUNÇÕES

A pesquisa apresentada no capítulo anterior configura a inexistência de um critério abrangente para a avaliação dos docentes com vistas à carreira. Em geral, é utilizado um único critério ou parâmetro para estabelecer qual o nível em que o professor deve ser contratado e suas promoções decorrem, basicamente, do tempo de serviço na Instituição.

Como o objetivo deste trabalho é definir critérios e um modelo para avaliação, neste capítulo recorreremos às técnicas utilizadas no campo da Administração Salarial e que servirão de base para a elaboração de um Plano de Avaliação de Docentes nas Instituições Particulares de Ensino de Administração.

Essas técnicas, comumente denominadas Métodos de Avaliação de Funções, têm sido empregadas com eficiência em diferentes organizações, propiciando resultados bastante compensadores.

Este capítulo se divide em duas partes: a primeira tece breves considerações descritivas e comparativas sobre os diferentes Métodos de Avaliação de Funções; a segunda se aprofunda na explicação e fundamentação teórica para utilização do Método dos Pontos.

1. Métodos de Classificação e Avaliação de Cargos e Funções

Dentre os diversos métodos conhecidos para avaliação e classificação de cargos e funções, os de maior utilização são: Método de Escalonamento Simples, Método de Graduação de Cargo ou Classificação, Método ou Sistema de Comparação de Fatores e Método ou Sistema de Pontos.

- a) Método de Escalonamento Simples - consiste em se escalonar as funções por ordem decrescente de grandeza, a partir daquela que compreende tarefas mais complexas ou de maior responsabilidade. Segundo Flippo⁽²⁵⁾, esse sistema tem a grande virtude da simplicidade. Porém, essa simplicidade é também uma desvantagem, porque a medição é grosseira e torna-se difícil medir cargos por inteiro; além disso, não existe uma escala pré-determinada de valores ou padrão de medida.

- b) Método de Graduação ou de Classificação - este método é um refinamento do Escalonamento Simples, consistindo no estabelecimento das principais classes ou graus de cargo, definindo-se os padrões pelos quais serão classificados os diferentes cargos da organização. Dessa forma, é criada uma escala de valores à qual os cargos e suas descri-

ções podem ser comparadas.

De acordo com Jucius⁽²⁶⁾, esse método é um avanço em termos de exatidão em relação ao método anterior. No entanto, ainda deixa muito a desejar, porque as avaliações pessoais é que determinam em que classe cada cargo deve ser colocado, sem haver algum padrão pré-determinado.

c) Método ou Sistema de Comparação de Fatores - este método procura decompor a função em seus elementos constitutivos, a fim de efetuar uma ponderação analítica de cada um; efetua essa medição comparando diretamente cada fator, de cada função, com o fator equivalente das demais funções. Nesse método são seguidos os seguintes passos⁽²⁷⁾:

1. Seleção dos fatores do cargo;
2. Seleção dos cargos-chave;
3. Determinação das taxas certas dos cargos-chave;
4. Classificação dos fatores do cargo sob cada cargo-chave;
5. Atribuição da taxa correta de cada cargo-chave entre os fatores do cargo;
6. Avaliação de todos os demais cargos em termos destes fatores;
7. Esquematização, ajustamento e operação da estrutura salarial.

A grande desvantagem deste método é o trabalho necessário para sua aplicação, por haver necessidade de grande coerência não apenas nas categorizações dos cargos-chave como também nas alocações de suas taxas-base dos vários fatores. No entanto, ele propicia a possibilidade de estabelecer equilíbrio interno e também externo mediante a comparação da taxa da empresa com as da comunidade ou de organizações similares.

- d) Método ou Sistema de Pontos - objetiva demonstrar a possibilidade de apuração de uma função em termos de qualificações necessárias para exercê-la; para isso, orienta-se no sentido de investigar as características intrínsecas da função, possibilitando comparar o trabalho do eventual ocupante com a capacidade das pessoas em geral para desempenho da função.

É o método mais amplamente usado, oferecendo resultados exatos, sem que haja dispêndio indevido de esforços em trabalhos complementares de correções constantes.⁽²⁸⁾ Em razão de ter sido o método escolhido para aplicação neste estudo, deixaremos para o tópico seguinte uma explanação detalhada de seu funcionamento.

De uma forma resumida, apresentamos no quadro a seguir uma comparação dos atributos de cada um dos Sistemas de Avaliação de Cargos e Funções.

QUADRO III.1.1

"Comparação de Atributos dos Sistemas de Avaliação de Cargos"

Atributos	Sistemas de Avaliação de Cargo			
	Escalonamento simples	Graduação de cargo	Sistema de pontos	Comparação de fatores
Popularidade	Menos popular	29 ou 39	Mais popular 75%	29 ou 39
Tipo de comparação	Cargo a Cargo	Cargo a definição de categoria	Cargo a definição de categoria	Cargo a Cargo
Número de fatores	Nenhuma	Nenhuma	Média de 11	Não mais de 7
Tipo de padrão	Nenhuma	Escala única de descrição de cargos	Escalas múltiplas de pontos e definições de grau de fatores	Escalas múltiplas de dinheiro (ou pontos) e títulos de cargos capitais
Semelhança e outros sistemas de avaliação de cargo	Forma grosseira de comparação de fatores	Forma grosseira de sistema de pontos	Refinamento de graduação de cargos	Refinamento de classificação simples
Semelhança a sistemas de avaliação de desempenho	Corresponde ao sistema de avaliação por escalonamento	Corresponde ao sistema de graduação	Corresponde a escalas gráficas	Corresponde ao sistema de homem para homem

Fonte: FLIPPO, E.B. - "Princípios de Administração de Pessoal", SP, Atlas, 1972, p. 334.

2. Método dos Pontos

2.1 Justificativas da Escolha

O Método dos Pontos foi o sistema de avaliação escolhido para aplicação neste estudo. Essa escolha se deu não só pela grande difusão que o método possui no ambiente organizacional brasileiro, que lhe proporciona constantes refinamentos, como também pela familiaridade do autor com o mesmo, oriunda da atividade profissional que exerce - o que favorece a segurança na sua aplicação.

Segundo Leme, uma investigação realizada em 1955 nos Estados Unidos, junto a 322 empresas, demonstrou a seguinte aplicação dos métodos de avaliação de cargos:

QUADRO III.2.1.1

"Utilização dos Métodos de Avaliação de Cargos"

Método	Nº de Empresas	%
a) Pontos	123	38
b) Comparação de Fatores	75	23
c) Métodos Combinados	66	21
d) Classificação (ou Graduação)	55	17
e) Ordenação (Escalonamento Simples)	03	01
T O T A L	322	100

Fonte: LEME, R.A.S. - "Administração Salarial", apost. mimeo., SP, DLP/FEA/USP, p. 21.

Além desses, os seguintes aspectos determinam a preferência pelo método:

- a) Não se deixa afetar por valores salariais - que podem apresentar oscilações, conforme as amostras levantadas - como ocorre no Sistema de Comparação de Fatores, pois trabalha com valores numéricos abstratos; numa conjuntura inflacionária como a brasileira, o Método dos Pontos é de fácil determinação;
- b) Como as funções são avaliadas através de um instrumento de medição pré-elaborado, espera-se que daí advenham julgamentos objetivos para classificação e avaliação de cargos e funções;
- c) Ao se trabalhar com escalas de avaliação do tipo gráfico-descritivo, consegue-se geralmente maior coincidência de opinião entre os examinadores;
- d) Existe maior facilidade para efetuar a avaliação das funções, uma vez elaborado o Manual de Avaliação.

(Embora seja de fácil aplicação, o método apresenta a desvantagem de ser de difícil montagem; a descrição de fatores e o estabelecimento dos intervalos entre os graus exigem a participação de pessoal especializado. Além disso, demanda maior tempo e maior volume de trabalho burocrático).

Não obstante os eventuais inconvenientes que possam existir eles são amplamente superados pelas vantagens do sistema em termos de resultados práticos que podem ser obtidos.

2.2 Descrição dos Procedimentos para Aplicação do Método dos Pontos

Tendo em vista ser o Método dos Pontos o mais utilizado na Administração de Recursos Humanos e, especificamente, em Administração Salarial, ele é objeto de estudos por uma variada gama de autores. No entanto, encontramos algumas distorções no que se refere ao estabelecimento dos passos necessários para seu desenvolvimento, conforme pode ser observado no Quadro a seguir.

"Passos para Aplicação do Método dos Pontos"

Flibbo estabelece os seguintes procedimentos:

1. Selecionar fatores e características do cargo;
2. Formar uma escala ou padrão de medida de valores para cada fator de cargo;
3. Avaliar todos os cargos nos termos do padrão de medida;
4. Fazer um levantamento salarial para cargos/classes escolhidos;
5. Fazer o esquema da estrutura salarial;
6. Ajustar e operar a estrutura salarial.

Jucius, por sua vez, apresenta uma visão mais simplista:

1. Definir os fatores do cargo;
2. Criar padrões de medida;
3. Proceder à categorização dos cargos;
4. Fazer as correções monetárias;
5. Estabelecer classes de cargos e faixas de taxas salariais.

segundo Leme, temos:

1. Escolha dos fatores e subfatores;
2. Definição dos níveis e ponderação dos fatores;
3. Elaboração do questionário;
4. Gradação das escalas;
5. Cálculo dos pontos;
6. Elaboração de uma amostragem de cargos;
7. Fixação dos pesos definitivos;
8. Avaliação dos cargos;
9. Ajuste da curva salarial.

Já Chiavenato detalha os procedimentos da seguinte forma:

1. Estabelecimento de uma comissão de avaliação;
2. Análise de uma significativa amostragem de cargos;
3. Seleção e definição dos fatores considerados críticos;
4. Ponderação dos fatores;
5. Gradação dos fatores;
6. Teste de uma amostra ou carreira de cargos;
7. Descrição pormenorizada do significado dos fatores e dos seus respectivos graus;
8. Avaliação de todos os cargos em famílias ou conjuntos;
9. Apreciação do Sistema.

Orientando-nos por essas linhas de ação, podemos propor os seguintes procedimentos para o Método dos Pontos:

- 1) Identificação das Características dos Cargos e do Tipo de Organização;
- 2) Seleção dos Fatores e Subfatores dos Cargos;
- 3) Estabelecimento da Ponderação dos Fatores e Subfatores e sua Graduação;
- 4) Elaboração do Manual de Avaliação;
- 5) Teste do Manual de Avaliação;
- 6) Avaliação dos Cargos;
- 7) Estabelecimento das Classes de Cargos e das Faixas Salariais.

Apresentamos, a seguir, uma descrição de cada uma dessas etapas:

2.2.1 Identificação das Características dos Cargos e do Tipo de Organização

A providência inicial, em qualquer método de avaliação de cargos, é a identificação das características dos cargos a serem avaliados. As características dos cargos, por sua vez, estão intimamente relacionadas com a estrutura organizacional da empresa em estudo e com os objetivos operacionais e institucionais da organização. A aplicação prática do método mostra que devemos utilizar algum critério com vistas a formar as grandes famílias de cargos de uma organização e utilizá-los de forma diferen-

ciada na aplicação do método e na definição dos fatores de avaliação.

Uma vez conhecida a estrutura organizacional, podemos estabelecer um determinado número de graus ou categorias de cargos (por exemplo, conforme o quadro abaixo).

QUADRO III.2.2.1.1

"Divisão da Organização em Graus de Cargos"

Grau 1 ou Categoria 1	Não qualificado	Trabalho rotineiro em sua essência, requerendo pouca precisão e experiência restrita.
Grau 2 ou Categoria 2	Qualificado.	Requer certo potencial mental e alguma experiência geral e específica no desempenho de tarefas de certa variedade e dificuldade.
Grau 3 ou Categoria 3	Especializado	Requer espírito analítico e criador, para a solução de problemas técnicos complexos e desenvolvimento de métodos.

Fonte: CHIAVENATO, I. - "Administração de Recursos Humanos", SP, Atlas, 1979, p.40.

Outra forma de classificação utilizada em algumas organizações é a seguinte:

- Cargos de Supervisão
- Cargos Administrativos de Execução
- Cargos Técnicos Especializados
- Cargos Horistas Qualificados
- Cargos Horistas Não-Qualificados

Na Administração Pública, encontramos critérios específicos de classificação de cargos, como:

- "I. Cargos de Direção e Assessoramento Superior;
- II. Cargos de Direção e Assessoramento Intermediário;
- III. Cargos de Pesquisa Científica e Tecnológica;
- IV. Cargos de Diplomacia;
- V. Cargos de Magistério;
- VI. Cargos de Polícia Federal;
- VII. Cargos de Tributação, Arrecadação e Fiscalização;
- VIII. Cargos de Artesanato;
- IX. Cargos de Serviços Auxiliares;
- X. Cargos de Outras Atividades de Nível Superior;
- XI. Cargos de Outras Atividades de Nível Médio." (29)

Qualquer que seja o critério utilizado para classificar os cargos, essa classificação torna-se neces-

sãria à medida que nos interesse uma homogeneização dos mesmos, a fim de escolhermos fatores que os diferencie.

Por outro lado, o tipo de organização e seus objetivos contribuem para a determinação das características individuais e profissionais mais satisfatórias dos elementos que farão parte de seus recursos humanos.

2.2.2 Seleção dos Fatores e Subfatores dos Cargos

Uma vez identificadas as principais características dos cargos, o próximo passo será a seleção e definição dos fatores dos cargos. Esta é uma das etapas mais importantes do Método dos Pontos; por conseguinte, merece todo o cuidado possível.

A metodologia para diferenciação de cargos e funções tem por prática considerar diversos critérios, os quais, no Método dos Pontos (como foi explicitado), fornecem a base para a associação de pontos e a avaliação. Esses critérios costumam ser designados como "fatores".

O Fator do Cargo, desta forma, é um requisito específico que incide sobre o ocupante da posição, o qual ele precisa necessariamente assumir, suportar e contribuir. (30)

O quadro a seguir relaciona os fatores identificados por Carneiro⁽³¹⁾ junto a empresas de São Paulo e Rio de Janeiro, os quais foram classificados pelo autor

em 6 (seis) modelos de "Planos de Avaliação por Pontos" .
Uma tabulação dessas informações nos mostra quais os fatores mais empregados pelas empresas pesquisadas:

QUADRO 2.2.2.1

"Fatores Utilizados em Planos de Avaliação Por Pontos"

FATORES	PLANOS						TOTAL
	A	B	C	D	E	F	
1. Instrução	x	x	x	x	x		5
2. Experiência	x	x	x	x	x		5
3. Condições de Trabalho	x	x	x	x	x		5
4. Responsabilidade pela Segurança de Terceiros	x	x	x	x	x		5
5. Responsabilidade por Equipamentos	x		x	x	x		4
6. Esforço Mental ou Visual	x		x	x	x		4
7. Esforço Físico	x		x	x	x		4
8. Supervisão Exercida		x		x	x	x (*)	4
9. Riscos	x			x	x		3
10. Responsabilidade por Materiais ou Produtos	x				x		2
11. Iniciativa	x				x		2
12. Responsabilidade Econômica		x		x			2
13. Número de Subordinados		x	x				2
14. Complexidade		x					1
15. Especialização				x			1
16. Responsabilidade por Informações Confidenciais				x			1
17. Responsabilidade por Contatos				x			1
18. Responsabilidade por Processos e Operações						x	1

(*) F.1. Responsabilidade por Supervisão Técnica
F.2. Responsabilidade por Supervisão Administrativa

Fonte: Tabela elaborada a partir de dados contidos em
CARNEIRO, E.A. - "Avaliação de Funções - Teoria e Prática", RJ, Ao Livro Técnico, 1970.

Pode-se concluir do Quadro III.2.2.2.1 que os critérios mais empregados são os fatores: Instrução, Experiência, Condições de Trabalho, Responsabilidade pela Segurança de Terceiros, Responsabilidade por Equipamentos, Esforço Mental ou Visual, Esforço Físico e Supervisão Exercida.

Logicamente, há que se adaptar a cada organização os fatores que tenham uma maior importância para a mesma.

Por exemplo, no Serviço Nacional de Informações (SNI) a responsabilidade por Informações Confidenciais deve ser um fator preponderante. Já numa instituição de ensino, devem ser relevantes critérios como Títulos Acadêmicos, Experiência Profissional e Publicações Científicas ou Didáticas. E, assim, sucessivamente.

Outra forma de diferenciação de cargos bastante utilizada é aquela que distingue entre cargos administrativos (ou mensalistas), cargos técnicos (no caso de especialistas) e cargos operacionais (ou horistas). Essa classificação permite à organização analisar melhor cargos típicos de escritório - onde, em geral, são boas as Condições de Trabalho, por exemplo; cargos específicos de fábrica - em geral, piores Condições de Trabalho; e cargos de laboratório, responsáveis por pesquisas, testes e experimentação - grande Responsabilidade por Equipamentos; etc.

Como estes, outros exemplos poderiam ser enumerados, bem como outras formas e critérios de diferenciação podem ser elaborados de modo a atender satisfatoriamente as características específicas de cada organização.

Normalmente, no entanto, são utilizados sete fatores básicos, sendo que, em geral, quatro são de uso comum e podem ser considerados os principais⁽³²⁾: Perícia, Responsabilidade, Esforço e Condições de Trabalho. Mesmo assim, não existe um consenso generalizado entre os autores. Por exemplo, Jacques⁽³²⁾ sugere a substituição de todos os fatores por um único: a amplitude de tempo de liberdade de ação (este é o tempo máximo durante o qual um homem exerce julgamento, discricção e iniciativa, sem estar sujeito a revisão por seu superior).

Dessa forma, podemos afirmar que a escolha dos fatores dos cargos é regida por algumas normas (o tipo da organização, peculiaridades dos cargos existentes, possibilidade efetiva de diferenciação dos mesmos através de critérios objetivos, etc.), não existindo uma forma padronizada que possa ser utilizada em todas as organizações e aplicada a todos os conjuntos de cargos. O responsável pela elaboração do modelo deve também considerar que alguns fatores podem ser usados quase que de forma generalizada como, por exemplo, o fator Instrução.

O importante é que os fatores escolhidos tenham possibilidades de estabelecer uma clara discriminação entre os cargos, o que, em última análise, é o objetio

vo fundamental da avaliação.

Os fatores escolhidos são subdivididos em sub fatores, com o objetivo de facilitar operacionalmente a a valiação e permitir que internamente seja possível estabele cer importâncias relativas entre os diferentes aspectos de cada fator.

2.2.3 Estabelecimento da Ponderação dos Fatores e Subfatores e sua Graduação

A ponderação dos fatores consiste no estabele cimento da importância relativa de cada um no processo de avaliação cargo a cargo. Isto quer dizer que, ao estabele cermos a ponderação de cada fator, estamos refletindo imp lícitamente a política geral de hierarquização dos carg os, através da importância de cada fator escolhido. Numa organização onde as condições de trabalho são particularme nte desagradáveis, o fator Inconveniência Física (ou Amb iente de Trabalho) deve receber uma ponderação alta, quand o "turn-over" de pessoal for elevado ou uma ponderação média quando o "turn-over" estiver dentro de taxas normalme nte aceitas. Se, numa organização, o objetivo da alta administração for de aprimoramento crescente do seu pess oal técnico, o fator Instrução terá elevada sua ponderaç ão, influenciando como motivador para um constante aperfeiç oamento de seus técnicos.

Segundo Leme⁽³³⁾, existem basicamente três for

mas para o estabelecimento da ponderação:

- a) Cópia de um sistema existente;
- b) Emprego de opinião coletiva;
- c) Utilização de métodos matemáticos.

A cópia de um sistema já existente possui vantagens e desvantagens, sendo as desvantagens em número muito maior. Isso se deve ao fato de que a ponderação, conforme explicado anteriormente, reflete em linhas gerais a política de hierarquização de cargos da organização e dessa maneira seria necessário que o modelo copiado tivesse ou refletisse a mesma política a ser adotada pela organização. Outra desvantagem desse método é que as condições e-conômicas regionais são diferentes, e ainda, de organização para organização, existem características diferentes de meio-ambiente (ecossistema) e principalmente do mercado de mão-de-obra. A vantagem dessa opção é que ela é facilmente aplicada, sendo de baixo custo e de rápida implantação.

A segunda alternativa, emprego de opinião co-letiva, consiste na seleção de um júri de pessoas com ca-pacidade para opinar sobre a ponderação. Normalmente a escolha do júri deve recair sobre os funcionários que têm o poder de decidir sobre as políticas da empresa, uma vez que a mesma deve estar refletida nessa ponderação. O pro-cesso então é relativamente simples, sendo solicitado a cada componente do júri, uma vez definidos cada um dos fatores, que indique a porcentagem que cada fator representa no valor total dos cargos da organização.

Tomando-se uma média dos valores atribuídos e discutidas as razões de cada membro do júri ao justificar as porcentagens atribuídas, procura-se, através de um consenso, estabelecer a ponderação definitiva.

Esse método é bastante subjetivo, mas tem a vantagem de proporcionar um grande envolvimento da alta administração da empresa, principalmente na aceitação final dos resultados da avaliação dos diferentes cargos da organização.

A terceira opção, utilização de métodos matemáticos, emprega técnicas estatísticas, principalmente regressão múltipla. Outra técnica utilizada é a de programação linear.

A título de ilustração, apresentamos no quadro abaixo uma variação da ponderação de tipos de cargos e tipos de empresas:

QUADRO III.2.2.3.1

"Ponderação Conforme os Tipos de Cargos e de Empresas
(Exemplos) "

Fator	Cargos de escritório	Vendedores	Ind. de montagem	Oficina Mecânica	Ind. Pe- sada
Pré-re- quisi- tos em %	60-75	55-70	45-65	30-50	25-45
Inconve- nientes em %	0-10	5-20	10-30	15-35	20-40
Respon- sabili- dade em %	15-35	20-40	15-35	20-40	25-55

Fonte: LEME, R.A. da S. - "Administração Salarial", apos-
tila, mimeo., SP, FEA/USP, 1977, p. 40.

Ainda com o intuito de mostrar as diferentes
ponderações existentes, apresentamos no quadro a seguir u
ma ponderação utilizada em algumas empresas de São Paulo:

QUADRO III.2.2.3.2

"Sistemas de Ponderação de Algumas Empresas
de São Paulo"

FATORES	SUBFATORES	PORCENTAGENS ATRIBUÍDAS, POR COMPANHIA.						
		A	B	C	D	E	F	G
Pré-requisitos	Experiência	8	20	18	20	31	20	20
	Instrução	8	17	16	18	10	16	15
	Destreza	4						
	Complexidade	18	9			16		
	Iniciativa				10		14	15
	SUBTOTAL	38	46	34	48	57	50	50
Inconveniências	Riscos	6					5	
	Condições Adversas	2	2	2	4	4	7	
	Monotonia			3	2			4
	Esforço físico	2					6	
	Esforço mental/visual		7	6			8	6
	SUBTOTAL	10	9	11	6	4	26	10
RESPONSABILIDADE	Segurança de terceiros	7					5	
	Fundos e Propriedades	3					6	8
	Relação a dinheiro ou Títulos Econômica			6		6		
	Patrimônio					9		
	Máquinas e equipamentos			6			6	6
	Informações Confidenciais	3	6	6	8			
	Supervisão	20	10	10	10		7	10
	Natureza da Supervisão					9		5
	Número de Supervisionados		7	7		12		
	Supervisão Recebida	4	7	8	8			
	Contatos		9	8	9	9		6
	Contato Externo	8						
	Contato Interno	2						
	Erros	5	6	4	5			5
SUBTOTAL	52	45	55	46	39	24	40	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	
Número de subfatores utilizados		15	11	13	11	8	11	11

Fonte: LEME, R.A. da S. - "Administração Salarial", apostila, mimeo., SP, FEA/USP, 1977, p. 42.

Definidas as ponderações dos fatores, o próximo passo é a definição da ponderação dos subfatores, que deve seguir em linhas gerais os mesmos procedimentos utilizados na ponderação dos fatores.

A etapa seguinte é a graduação, em pontos, dos fatores e subfatores.

Inicialmente, devemos determinar o número de pontos total dos fatores, isto é, o número total de pontos no caso de todos os fatores serem avaliados no grau máximo. Normalmente, para facilidade de cálculo, são utilizados 1.000 (mil) pontos. Dessa forma, cada fator recebe o número de pontos correspondentes à porcentagem definida na ponderação. Por exemplo:

Fator	Ponderação	Pontos
I	40%	400
II	25%	250
III	15%	150
IV	10%	100
V	10%	100
T O T A L	100%	1.000

Em seguida, considerando os subfatores utilizados e ponderados, distribui-se o total de pontos de cada fator pelos subfatores:

Fator	Pontos	Subfatores	Ponderação	Pontos
I	400	A	60%	240
		B	40%	160
II	250	A	40%	100
		B	40%	100
		C	20%	50
III	150	A	30%	45
		B	70%	105
IV	100	A	50%	50
		B	50%	50
V	100	A	30%	30
		B	30%	30
		C	40%	40
TOTAL	1.000			1.000

Para cada subfator, então, será definido o número de níveis e sua respectiva graduação. Por exemplo:

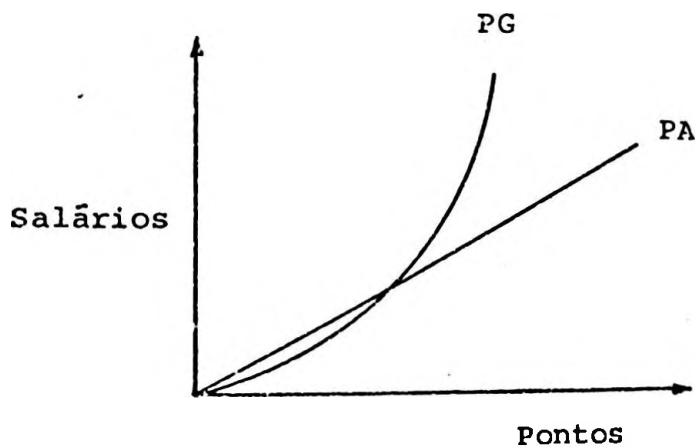
Fator	Subfator	Pontos	Níveis	Graduação
I	A	240	1	40
			2	80
			3	120
			4	160
			5	200
			6	240

No exemplo anterior, foi utilizada uma progressão aritmética de razão 40 para graduar o subfator "A". Porém, a progressão aritmética não é a única forma de gra

duação de fatores e subfatores. CHIAVENATO⁽³⁴⁾ aporta três alternativas: progressão aritmética, geométrica e arbitrária, enquanto LEME⁽³⁵⁾ aponta cinco: progressão aritmética, progressão geométrica, salários médios dos níveis, ajustamento estatístico e emprego da opinião coletiva.

Considerando-se que qualquer forma ou técnica utilizada pode alcançar os objetivos pré-estabelecidos, de vemos dar atenção a que os níveis devem ser escolhidos de forma a representar intensidades crescentes do subfator que está sendo medido e, por consequência, sua graduação deve crescer em relação a essa intensidade. Devemos também ter em mente que o tipo de graduação (PA, PG, etc.) te rá influência na curva que irá relacionar o salário com a avaliação em pontos.

Como exemplo, e utilizando apenas PA e PG, te mos o seguinte gráfico:



Outro ponto importante a se observar é que "ao fixarmos a graduação, precisamos saber, também, qual a diferença de salário que o funcionário consegue perceber ⁽³⁶⁾ .

Ao término destas três primeiras etapas, podemos resumir a situação em que se encontra o método através de um exemplo do Fator I:

Fator	Ponderação do Fator	Pontos do Fator	Subfator	Ponderação do Subfator	Pontos do Subfator	Níveis do Subfator	Graus (Pontos de cada Nível)
I	40%	400	A	60%	240	1	40
						2	80
						3	120
						4	160
						5	200
						6	240
	40%	160	B	40%	1	40	
					2	80	
					3	120	
					4	160	

2.2.4 Elaboração do Manual de Avaliação

Definidos os fatores, os subfatores, a ponderação e a escala de pontos (gradação), passa-se à elaboração do Manual de Avaliação - uma espécie de dicionário ou padrão de comparação entre os diversos níveis de cada fator.

De forma genérica, os fatores (ou a avaliação) podem ser definidos como mostra o exemplo do quadro abaixo:

QUADRO III.2.2.4.1

"Definição dos Fatores de Avaliação"

1. Requisitos mentais: são as exigências do cargo com relação aos requisitos mentais que o ocupante deve rã possuir para bem desempenhar as funções.

Os requisitos mentais podem ser:

a) inerentes ou inatos: aptidões mentais como inte ligência, memória, raciocínio mental, numérico, verbal, habilidade em lidar com pessoas, imaginação, etc.

b) adquiridos: considera a instrução escolar, a in formação geral e a experiência profissional.

2. Requisitos físicos: são as exigências do cargo com relação aos requisitos físicos que o ocupante deve rã possuir para poder desempenhá-lo. Considera:

a) a continuidade e a quantidade do esforço físico, seja permanecendo em pé, sentado, andando, subindo, empurrando, curvando-se ou agachando-se.

(continua)

(continuação)

- b) a compleição física: como estrutura, peso, energia e resistência física, sexo, acuidade visual e auditiva, etc.
 - c) a destreza ou facilidade na coordenação muscular, em movimentos repetidos ou esporádicos, na operação de máquinas, nas coordenações motoras, nas montagens, nas classificações, etc.
3. Responsabilidade: implica a responsabilidade que o ocupante do cargo tem com relação a:
- a) material, ferramental, equipamento e patrimônio;
 - b) numerário, títulos e documentos;
 - c) lucros e perdas;
 - d) contatos internos ou externos;
 - e) supervisão de pessoal:
 - 1. complexidade da supervisão recebida (direta, indireta, etc.);
 - 2. complexidade da supervisão exercida;
 - 3. número de subordinados (diretos ou indiretos);
 - f) dados confidenciais.
4. Condições de trabalho: são as condições sob as quais o cargo é desempenhado, e considera:
- a) Ambiente: atmosfera, ventilação, iluminação, ruídos, congestionamento, etc.
 - b) Riscos: inerentes ao trabalho e a seus arredores.

Fonte: CHIAVENATO, I. - "Administração de Recursos Humanos", SP, Atlas, 1979, p. 55.

Mais especificamente, apresentamos o exemplo de um fator (Condições de Trabalho) de um Manual de Avaliação hipotético:

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Este fator considera as condições de ambiente e arredores onde o trabalho é executado, tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a riscos, exigindo do ocupante um severo ajustamento a fim de manter sua produtividade e o seu rendimento nas funções. Avalia o grau de adaptabilidade do ambiente e do equipamento ao elemento humano.

Este fator engloba os seguintes subfatores:

Condições de ambiente.

Riscos.

Supervisão requerida.

1. CONDIÇÕES DE AMBIENTE

Este subfator considera as condições de ambiente de trabalho que sejam desagradáveis ou de natureza adversa, tais como: calor, frio, chuva, sol, umidade, barulho, vibração, poeira, etc. Inclui também as condições térmicas, de luminosidade, ventilação, ruído, e abrigo às intempéries que afetam o bem-estar físico e mental. Considera a frequência e a intensidade de exposição a condições desagradáveis de trabalho.

(continua)

(continuação)		
<u>Grau</u>		<u>Pontos</u>
A	Excelente condições de trabalho, oferecendo conforto e bem-estar ao ocupante.	1
B	Ocasionalmente, levemente desagradáveis. <u>Ex</u> posição ocasional a uma ou mais condições de trabalho levemente desagradáveis. Há pequena frequência e pouca intensidade das condições desagradáveis. (Típico da maioria dos serviços de escritório).	2
C	Constantemente, levemente desagradáveis. <u>Ex</u> posição constante a uma ou mais condições de trabalho levemente desagradáveis. (Típico da maioria de serviços de loja).	4
D	Intermitentemente desagradáveis. <u>Ex</u> posição intermitente a uma ou mais condições de trabalho desagradáveis. Há considerável frequência e intensidade que chegam a afetar o bem-estar do ocupante. (Típico da maioria dos serviços de rua, tais como mensageiro, etc.).	7
E	Continuamente desagradáveis. <u>Cont</u> ínua exposição a várias condições desagradáveis de trabalho. Trabalho realizado em ambiente bastante desagradável, com grande frequência e intensidade que se constitui em perturbação do bem-estar físico e mental do ocupante. (Típico de serviços como o de motorista, etc).	13
F	Continuamente muito desagradáveis. <u>Cont</u> ínua exposição a condições de trabalho muito desagradáveis. Trabalho realizado em condições	

(continua)

(continuação)

extremamente desagradáveis e que envolve uma contínua exposição. (Típico de serviços como o de ajudante de motorista, etc.). 20

2. RISCOS

Este subfator considera os riscos ou possibilidades de acidentes, que estão conjugados e inerentes ao cargo ou que o rodeiam, apesar de todos os equipamentos de segurança instalados e das precauções de segurança seguidas. Considera, também, além da possibilidade de acidente, a ameaça à integridade física e à saúde.

<u>Grau</u>		<u>Pontos</u>
A	Hã riscos insignificantes, com remotas possibilidades de acidentes, mas sem ameaça à saúde.	1
B	Hã possibilidades de acidentes com ferimentos leves ou escoriações superficiais. <u>Toda</u> via, a saúde não é ameaçada.	2
C	Hã possibilidades de ferimentos ou lesões de alguma gravidade (não exigindo mais de 3 dias para adequado tratamento). Riscos insignificantes à saúde.	4
D	Hã possibilidades de acidentes graves (como perdas ou lesão permanente de dedos, hérnia, etc.). A saúde poderá ser um pouco ameaçada.	7
E	Hã possibilidades de acidentes gravíssimos (como perda ou lesão de uma perna ou braço, etc.). Existem certos riscos mais sérios, <u>in</u>	

(continua)

(continuação)

- clusive de doenças inerentes à função. 13
- F Há possibilidades de acidente fatal. Exposição da saúde a riscos sérios e perigo de inutilização parcial ou total por doença funcional. 20

3. SUPERVISÃO REQUERIDA

Este subfator considera a extensão e frequência da supervisão recebida para o adequado desempenho do cargo. Avalia o grau de treinamento necessário para a obtenção dos resultados e dos métodos a serem usados. Considera até que ponto o trabalho está sujeito a observação, inspeção e conferência do supervisor.

<u>Grau</u>	<u>Pontos</u>
A Trabalho executado sob supervisão permanente, direta, imediata, de direção e conferência. O cargo exige instrução específica e bem detalhada, permitindo pouca autonomia, sendo o trabalho totalmente conferido pelo supervisor.	5
B Trabalho executado sob supervisão permanente, direta, apenas de direção, permitindo alguma autonomia nas tarefas rotineiras, seguindo métodos padronizados, exigindo que só se reporte ao supervisor com considerável frequência.	10
C Trabalho executado sob supervisão indireta, apenas de fiscalização, permitindo moderada autonomia, exigindo que o ocupante se reporte ao supervisor com relativa frequência,	

(continua)

(continuação)

- mais no nível dos resultados do que no de e
xecução do trabalho. 15
- D Trabalho executado sob supervisão eventual,
limitada e esparsa, permitindo considerável
autonomia, tendo responsabilidade própria
pela conclusão de deveres, reportando-se ao
supervisor com alguma frequência, apenas no
nível de resultados e nos casos de dúvida
na interpretação das normas. 20
- E Trabalho executado sob supervisão apenas de
planejamento e de resultados, permitindo gran
de autonomia e responsabilidade própria pe
la conclusão de trabalhos extensos, repor
tando-se ao supervisor somente no nível dos
resultados, do planejamento ou dos métodos
usados. 25
- F Trabalho executado sob aspecto de supervi
são geral, de plena confiança, permitindo e
levado grau de autonomia, sendo supervisio
nado somente no nível dos resultados gerais
e não no de planejamento de trabalho ou no
de métodos usados. 30

Fonte: CHIAVENATO, I. - "Administração de Recursos Huma
nos", SP, Atlas, 1979, p. 108-110.

2.2.5 Teste do Manual de Avaliação

Com base no Manual de Avaliação, deveremos escolher alguns cargos-chave e avaliã-los segundo o padrão estabelecido. A amostra dos cargos-chave deve levar em consideração as seguintes condições:

- "a) representar os diversos departamentos e seções da fábrica;
- b) representar diversos níveis hierárquicos e salariais da categoria;
- c) apresentar cargos nos diferentes níveis de cada subfator;
- d) apresentar remunerações que estejam próximas do seu nível correto.⁽³⁷⁾ "

O resultado da avaliação em termos de pontos será comparado com os salários (da empresa ou de mercado). Verificando-se a coerência entre pontos e salários, podemos seguir para a próxima etapa; não havendo coerência, é necessário um novo estudo dos fatores e subfatores a fim de corrigir as distorções.

Outra forma de testar a validade dos fatores e suas ponderações é comparar a avaliação resultante do método com a avaliação de outro método.

Esta alternativa, se bem que recomendável, pode tornar-se extremamente lenta e custosa.

2.2.6 Avaliação dos Cargos

Uma vez testado o Manual de Avaliação e, por conseguinte, testados os fatores e suas ponderações, resta avaliar todos os cargos da organização, atribuindo um valor numérico a cada um deles. Pode ser utilizada uma tabela de dupla entrada conforme o quadro a seguir:

QUADRO III.2.2.6.1
"RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE CARGOS"

FATORES DE AVALIAÇÃO	Instrução		Experiência		Iniciativa		Contatos		Bens		Supervisão		Esforço mental/visual		Condições de trabalho		Total de Pontos	Classe
	Graus	Pontos	Graus	Pontos	Graus	Pontos	Graus	Pontos	Graus	Pontos	Graus	Pontos	Graus	Pontos	Graus	Pontos		
CARGOS																		
Dactilografia	B/C	87	A	27	A	25	A	24	-	-	-	-	A	10	A	10	183	
Escriturário auxiliar	C	105	B	54	B	50	A	24	-	-	-	-	B	20	A	10	263	
Escriturário especializado	C	105	C/D	95	C	75	A/B	36	O/A	10	-	-	B/C	25	A	10	356	
Desenhista	B	70	C	82	B	50	A	24	A	20	-	-	B	20	A	10	276	
Secretária auxiliar	C	105	B/C	68	B/C	62	B	48	-	-	-	-	B	20	A	10	313	
Secretária bilingue	D	140	C/D	95	C	75	C	72	-	-	-	-	B/C	25	A	10	417	
Supervisor de segurança	D	140	D	109	E	125	C	72	B	60	-	-	B	20	B	20	546	
Recrutamento de pessoal	C/D	122	C	82	D	100	B/C	60	-	-	-	-	B	20	B	20	401	
Responsável por folha de pagamento	D	140	D	109	D	100	B/C	60	B	60	B	33	C/D	35	A	10	547	
Auxiliar de importação	D	140	D	109	C/D	87	B/C	60	-	-	-	-	C	30	A	10	436	

Obtido o valor numérico de todos os cargos da organização constrói-se um gráfico de frequência com a finalidade de indicar a relação entre os pontos obtidos na avaliação e os salários pagos atualmente.

Esse gráfico de frequência pode mostrar uma correlação positiva (ou negativa - casos raríssimos, uma vez que, por pior que seja a estrutura salarial de uma empresa, ela não chega a ter distorção tão gritante; em geral observa-se apenas alguns cargos distorcidos que deverão sofrer um processo de ajustamento).

Na figura abaixo, apresentamos um gráfico típico de frequência, encontrado ao se implantar o método dos pontos.

(Os cargos em situação anômala estão indicados por x).

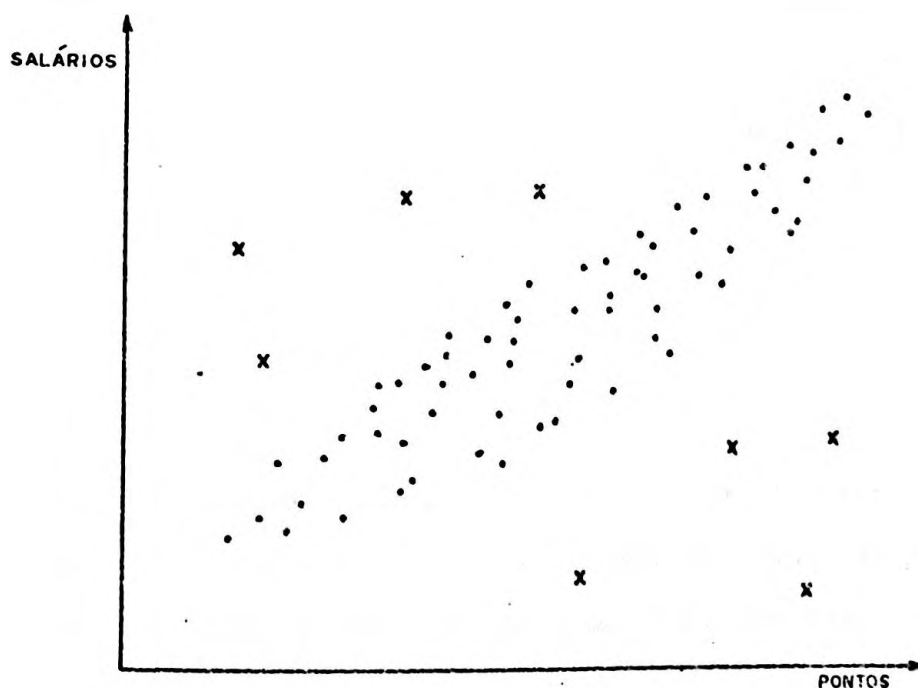


Figura III.2.2.6.1 - "Frequências Observadas da Combinação Pontos x Salários"

Com base no gráfico obtido pode ser definida a tendência geral ou linha de tendência (reta ou curva salarial)

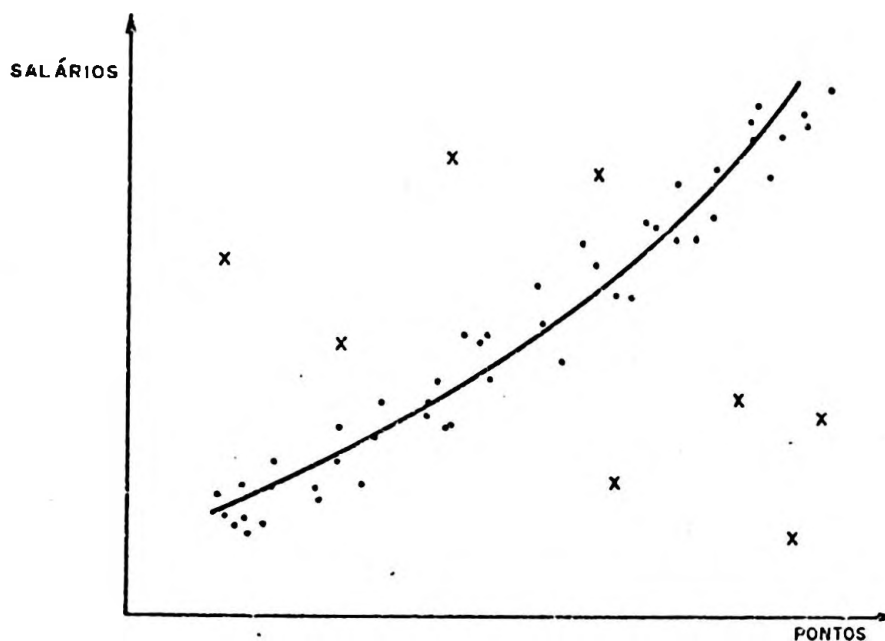


Figura III.2.2.6.2 - "Reta ou Curva Salarial Observada"

Essa linha de tendência de um gráfico de distribuição de frequência deve ser acuradamente calculada, quer pelo método dos "mínimos quadrados" ou por procedimentos estatísticos similares.

2.2.7 Estabelecimento das Classes de Cargos e Faixas Salariais

Com base no gráfico de frequência referido no item anterior e na linha de tendência ajustada (reta ou curva salarial), deve-se definir a amplitude das faixas salariais e as correspondentes classes e cargos.

Inicialmente, deve-se definir as classes de

cargos, ou seja, os intervalos de pontos em que podemos considerar os cargos como semelhantes. A Figura abaixo representa a definição das classes baseada numa distribuição de frequência:

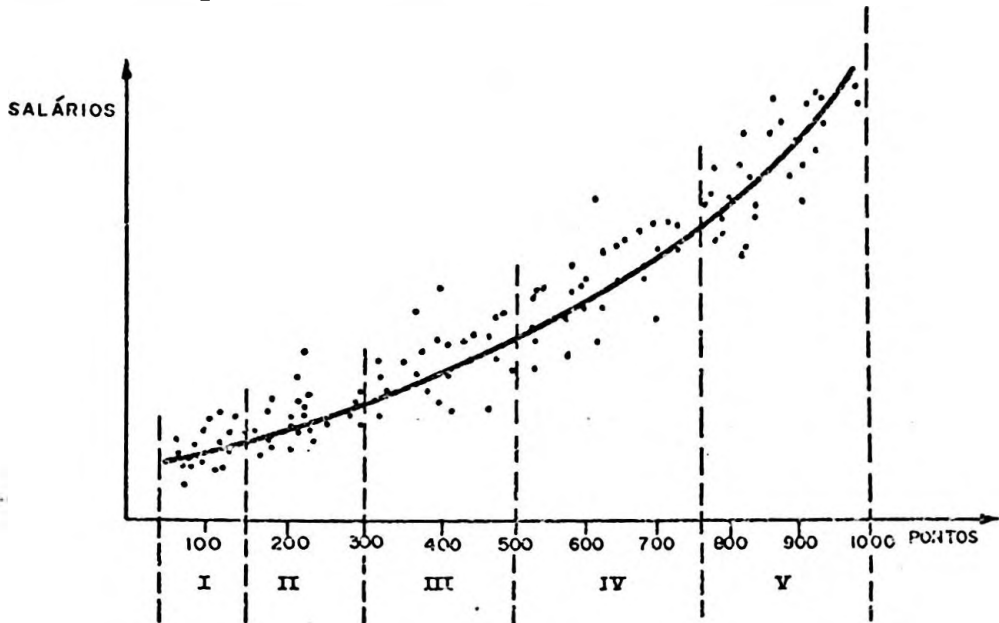


Figura III.2.2.7.1 - "Definição das Classes de Cargos"

Nessa figura, as classes de cargos crescem gradativamente, à medida que se sobe na hierarquia. Outra forma de se definir as classes é manter constante a amplitude de pontos.

Determinadas as classes de cargos, as faixas salariais podem ser obtidas a partir das linhas horizontais traçadas em função do salário médio de cada classe de cargos (amplitude de pontos), conforme a figura:

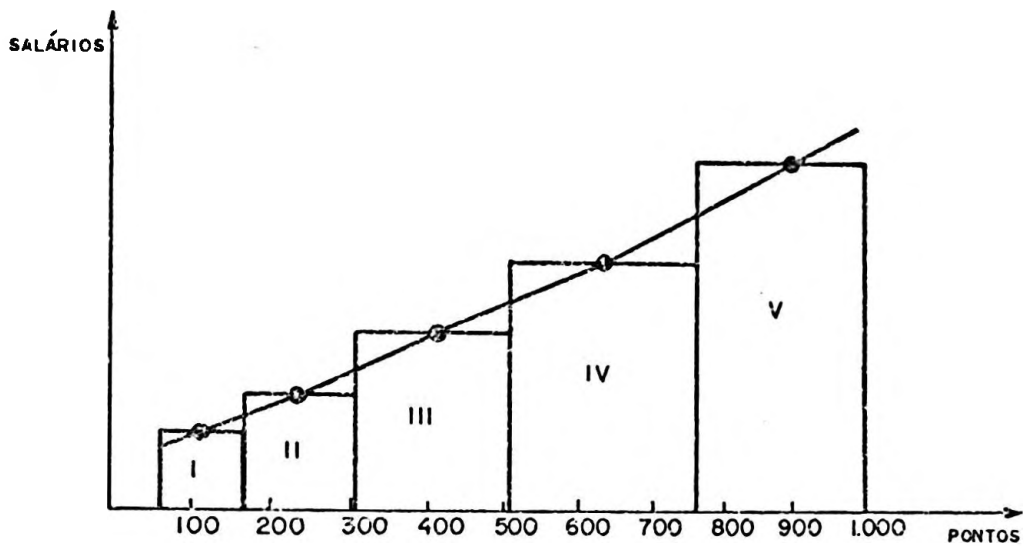


Figura III.2.2.7.2 - "Definição das Faixas Salariais"

Como a determinação da faixa salarial pressupõe intervalos de salários a serem pagos para grupos de cargos semelhantes (classes de cargos), para obter-se esse intervalo é necessário estabelecer o limite mínimo (piso) e máximo (teto) de cada classe de cargos. Para isso, determina-se a variância dos salários em relação à média, em termos absolutos, para mais e para menos. Uma forma simples é definir uma porcentagem ao redor do salário médio para a elaboração da faixa. As figuras abaixo mostram a montagem das faixas salariais através do critério acima descrito.

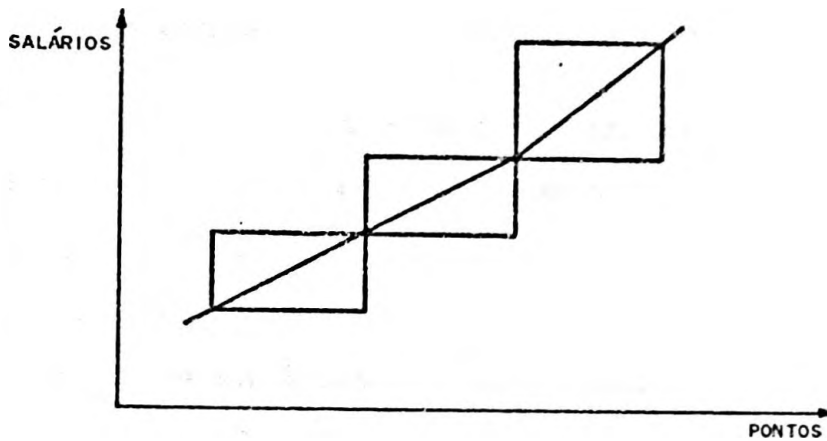


Figura III.2.2.7.3 - "Alternativa A: Determinação das Faixas Salariais na Forma 'Mutuamente Exclusivas'"

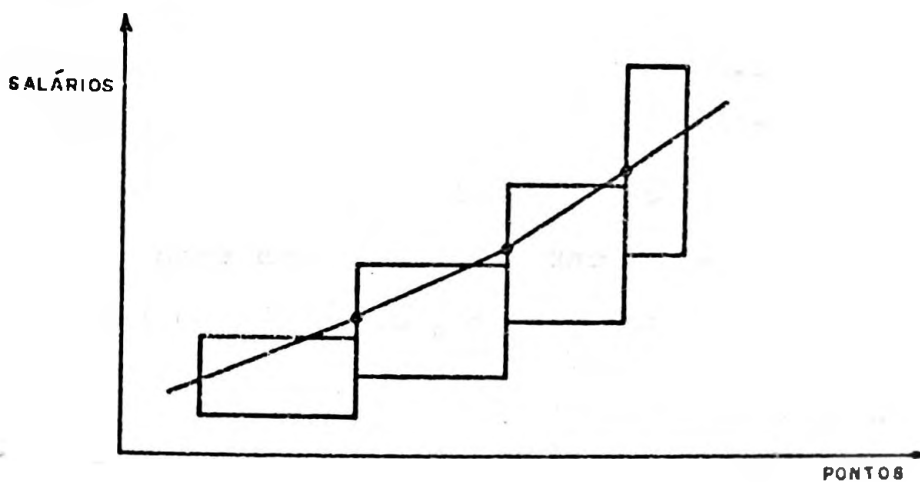


Figura III.2.2.7.4 - "Alternativa B: Determinação das Faixas Salariais na Forma Superpostas'"

Com a determinação das faixas salariais e classes de cargos, a organização tem condições de enquadrar todos os cargos avaliados. Esse enquadramento nem sempre é imediato por causa da existência, em alguns casos, de gran

des distorções entre pontos e salários, o que leva a uma demora no enquadramento desses cargos em situação anômala.

Conforme podemos notar, ao terminar a explicação do método, ele é relativamente trabalhoso na sua montagem, mas apresenta a vantagem de, uma vez implantado, dotar a organização de um modelo extremamente útil na administração de salários. Outra vantagem do método é possibilitar que o salário do cargo varie dentro de uma determinada faixa, possibilitando diferenciações por mérito, tempo de serviço, etc.

Finalmente, o método independe dos salários, uma vez implantado, não sofrendo, por conseguinte, deterioração numa economia inflacionária. Isto se dá pela possibilidade de ser reajustada toda a estrutura salarial sem necessidade de reavaliação dos cargos. Os cargos criados após a elaboração do método são, também, facilmente introduzidos numa das classes de cargos, em função de sua avaliação e do número de pontos obtidos.

CAPÍTULO IV

ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE AVALIAÇÃO DE DOCENTES

CAPÍTULO IV

ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE AVALIAÇÃO DE DOCENTES

Este capítulo tem por objetivo a elaboração de um modelo de avaliação de cargos da carreira docente. A base para construção do modelo é o método dos pontos, descrito no capítulo anterior. Como o método dos pontos não pode ser aplicado na sua forma pura, devido a características próprias da carreira docente, apresentaremos no item 1 as modificações introduzidas para a necessária adaptação e, depois, teremos a descrição do modelo proposto.

A avaliação de cargos, em termos genéricos, é "o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é simplesmente uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários, que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática". (38)

No caso da carreira docente, os cargos estão ordenados com base em dois aspectos:

- a) na atividade fundamental - ministrar aulas;
- b) na responsabilidade por decisões - escolha do currículo, estratégias didáticas a se-

rem seguidas, programas, cronogramas, etc.

Uma vez que a atividade fundamental é, naturalmente, igual para todos, os cargos na carreira docente devem ser, por conseguinte, hierarquizados em função da segunda variável, que considera a capacidade individual de cada professor em determinar a forma como um curso deverá ser desenvolvido. (Historicamente observa-se que, em geral, o nível hierárquico dos professores tem sido definido em termos de título acadêmico).

Na prática, esse único fator tem a vantagem da objetividade e ainda é utilizado com relativo sucesso em algumas universidades, principalmente na Universidade de São Paulo. Porém, sua aplicação em escolas particulares (e também em algumas universidades públicas) não alcançou a mesma eficiência.

As principais causas desse fracasso parecem ser:

- a) falta de estrutura que permita ao docente obter títulos;
- b) caráter secundário ou complementar da profissão de docente na escala de dedicação profissional dos professores (inclusive por problemas de remuneração). Nessas instituições, outros fatores (nem sempre tão objetivos) é que determinam o enquadramento dos docentes nos níveis de carreira pré-estabelecidos. A má escolha e aplicação de critérios tem gerado distorções na maioria dos casos, ocasionando descontentamento e

desmotivação. Além disso, de forma mais nefasta, se tem verificado uma queda no nível de performance dos professores e a deterioração da qualidade do ensino.

Com base nessa situação, e lançando mão do método dos pontos como referência, pretendemos montar um sistema de avaliação que permita, através de critérios objetivos, que sejam do conhecimento de todos os membros da instituição, enquadrar os docentes, de forma justa, nos diferentes níveis da carreira.

1. Adaptações Necessárias à Elaboração do Modelo

Conforme já afirmamos, não seria conveniente aplicar aqui diretamente, e em sua forma pura, o método dos pontos. Isso se deve a diversos fatores sobre os quais faremos, a seguir, uma breve explanação:

- a) Conteúdo dos Cargos - embora as diferenças de conteúdo dos cargos docentes sejam muito pequenas ou inexistentes, a avaliação tem como finalidade estabelecer um critério objetivo para enquadramento dos professores nos diversos cargos da carreira. A partir do estabelecimento desses critérios poder-se-á definir qual o horizonte de cada um dentro da instituição e qual o esforço individual exigido para a progressão na carreira docente.
- b) Quantidade de Cargos - a maioria das escolas pesquisadas possui de 3 (três) a 6 (seis) níveis na carreira docente. Essa restrição limita o método, uma vez que o mesmo tem, entre outros objetivos, definir a estrutura de cargos da organização. Dessa forma, para organizações pequenas - com pequeno número de cargos - não seria, à primeira vista, adequada a utilização de um método com tal complexidade e nível de trabalho como no caso dos pontos. No entanto, o ob-

jetivo da avaliação na carreira docente não é a estrutura de cargos e sua hierarquização, mas sim o estabelecimento de um critério que diferencie esses cargos. Na realidade, trabalharemos com os níveis dos cargos como se fossem classes de cargos e não cargos isolados.

- c) Relação de Trabalho entre Funcionários e Organização - o método dos pontos não considera como variável relevante a relação de trabalho entre a organização e seus funcionários. Nas escolas superiores privadas essa variável é importante, pois, a grande maioria dos professores dedicam apenas parte do seu tempo a uma única instituição. Dessa forma, o método deve levar em consideração e diferenciar os profissionais do ensino daqueles que têm no ensino uma segunda atividade profissional.
- d) Características da Instituição - é importantíssimo conhecer claramente os objetivos da organização e suas características próprias. Isto se deve ao fato de que o lucro não é o objetivo fundamental da maioria dessas instituições, como o entendemos nas organizações comerciais, industriais e prestadoras de serviços. O resultado, nessas instituições, em outras palavras, não

é medido tão somente pelo lucro, mas principalmente pela qualidade do serviço prestado, o qual, de um modo geral, é de avaliação extremamente subjetiva e de medição a longo prazo. Conseqüentemente, a especificação do profissional e a avaliação de sua performance são diferenciadas daquelas aplicadas em outras organizações.

- e) Salários - os salários são determinados pelo mercado, sendo estabelecidos de forma única para cada classe de cargos, independentemente dos ocupantes dos cargos. Isto faz com que a relação "salários x pontos" não se distribua de forma contínua, mas discreta, dificultando a aplicação do método dos pontos.

2. Descrição do Modelo Proposto

Considerando-se as adaptações necessárias, o método proposto será aplicado através das seguintes etapas:

a) Identificação das Características da Instituição e do seu Corpo Docente

A importância da identificação das características da instituição e do corpo docente deve-se ao fato de que a seleção dos fatores de avaliação deve retratar não apenas as diferentes capacidades individuais necessárias ao desenvolvimento da função, mas também os objetivos da organização e do corpo docente.

Entendemos ser de extrema valia o estudo da história da instituição, a análise do seu desenvolvimento, seus objetivos reais e declarados, sua orientação administrativa e o estudo do ecossistema em que opera (com ênfase especial no corpo docente). É necessário conhecer sua linha didático-pedagógica e seu interesse no desenvolvimento de inovação nesse campo específico.

Finalmente, deve ser objeto de análise a preocupação, capacidade e orientação com relação à pesquisa na sua área de atuação científica e tecnológica, bem como a capacidade de divulgar esses trabalhos para a comunidade.

A identificação e análise das características do corpo docente se reveste, atualmente, de importância

fundamental, tendo em vista as transformações relativamente grandes que estamos vivendo quanto à profissão do magistério. Essas transformações, que trazem em seu bojo uma série de consequências, são produtos de diferentes causas, entre as quais podemos destacar as econômicas e as sociais. Do ponto de vista administrativo, a principal consequência a destacar é que o professor, principalmente nas faculdades de Administração, tem, em geral, com a sua função de educador, uma preocupação secundária. Assim sendo, consideramos importante estabelecer fatores que possam motivar eficientemente esses profissionais, de maneira que os mesmos passem a ver nessa atividade profissional um caminho que lhes permita alcançar seus objetivos individuais.

b) Seleção dos Fatores de Avaliação

A seleção dos fatores de avaliação é a etapa na qual se pretende definir quais são as variáveis relevantes para diferenciação dos cargos. No capítulo III comentou-se, de forma genérica, o processo de seleção de fatores. Para o modelo proposto, deve ser seguido o mesmo processo ali descrito. Faz-se, no entanto, mister realçar algumas particularidades do modelo: (1) os fatores a serem utilizados e (2) a necessidade de ter sempre em mente as características da instituição e do corpo docente.

Os fatores normalmente utilizados nas organizações industriais e comerciais (ver Quadro III.2.2.2.1)

servem como orientação para o modelo e podem ser adaptados em alguns casos. Consideramos aqui que Formação Acadêmica, Experiência Didática e Experiência Profissional devem ser consideradas fundamentais para a avaliação dos cargos na carreira. O número de fatores pode variar de instituição para instituição, mas julgamos ser conveniente a utilização de pelo menos 4 (quatro) fatores.

c) Definição dos Subfatores e

d) Ponderação dos Fatores e Subfatores Escolhidos

Estas fases são idênticas àquelas descritas no método dos pontos tradicional, sendo possível a utilização de qualquer uma das técnicas ali especificadas.

e) Graduação dos Subfatores e

f) Elaboração do Manual de Avaliação

Seguem, de forma análoga, os procedimentos utilizados no método dos pontos.

g) Avaliação dos Docentes e Estabelecimento da Correlação com sua Situação Atual na Carreira

Esta fase tem por objetivo testar os fatores e as ponderações estabelecidas. Nos casos em que a carreira

ra já está definida e funcionando, o processo permite fazer comparação entre a situação existente e a avaliação realizada, possibilitando correções na ponderação. Nos casos em que não exista uma carreira com níveis definidos, a correção da ponderação deverá ser feita após um certo período de maturação, isto é, conforme as distorções forem sendo identificadas, a ponderação será alterada. Nestes casos, seria interessante que o método fosse implantado experimentalmente e, mais tarde, de forma definitiva.

h) Estabelecimento das Faixas de Pontos em Relação aos Níveis da Carreira

Definidos os fatores, os subfatores, a ponderação e a avaliação, e uma vez procedidos os ajustes necessários, esta etapa é a mais importante do modelo, tendo em seu bojo um forte componente político. Este componente tem o poder de estabelecer qual a política de promoção que norteará o desenvolvimento de cada profissional na instituição. A alta administração da instituição é que deverá definir as faixas, em perfeita sintonia com os objetivos da organização.

CAPÍTULO V

APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE AVALIAÇÃO DE DOCENTES

CAPÍTULO V

APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE AVALIAÇÃO DE DOCENTES

Neste capítulo, descreveremos a aplicação prática do modelo proposto no capítulo anterior. A organização escolhida para isso foi a Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado (FA-FAAP), cuja direção demonstrou interesse na experiência e ofereceu todas as facilidades para sua realização.

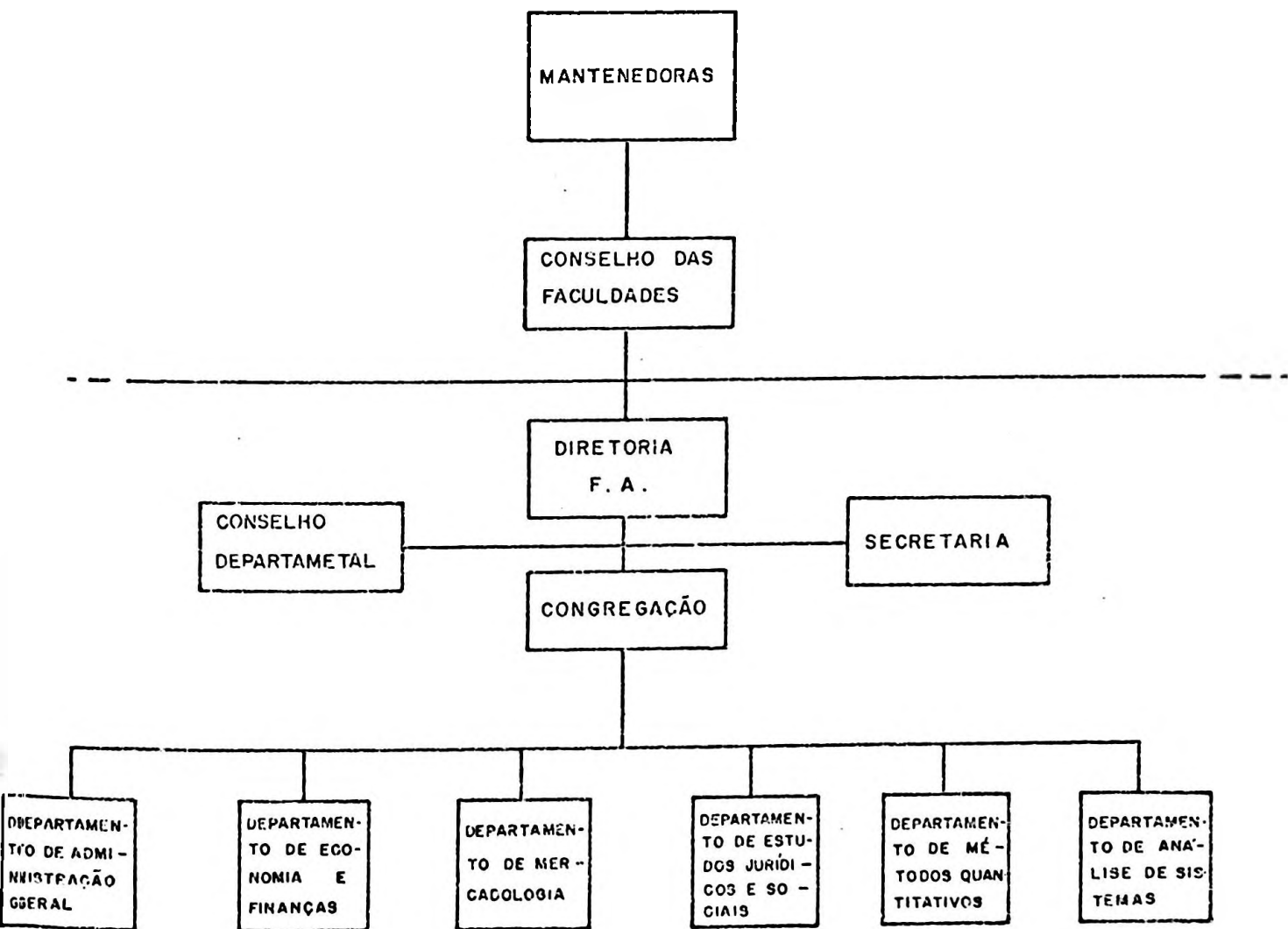
Após uma introdução com um breve histórico e caracterização da instituição, passaremos à aplicação do modelo conforme foi desenvolvido em termos reais, seguindo as etapas propostas no capítulo IV.

Ao final, concluímos com uma síntese dos resultados alcançados com a implantação do modelo.

1. Histórico da Instituição e Justificativa da Escolha

A Faculdade de Administração da FAAP iniciou seu curso de graduação em março de 1973, sendo a quarta escola mantida pela Fundação, que atualmente possui sob sua orientação cinco escolas (Administração, Artes Plásticas, Comunicação, Economia e Engenharia). O curso oferecido, graduação em Administração, permite ao aluno concentrar seus estudos, nos últimos períodos letivos, em Análise de Sistemas, Finanças ou Mercadologia.

A Faculdade foi reconhecida em 1977, e seu regime é semestral, com 180 vagas por semestre. Forma uma média de 120 alunos por semestre, possuindo atualmente cerca de 1.300 alunos matriculados e 130 professores. Sua estrutura organizacional pode ser representada da seguinte forma:



De acordo com a Direção da Faculdade⁽³⁹⁾, ela tem por finalidade:

- "a) O ensino de Administração e a pesquisa de seus métodos, processos e técnicas;
- b) A formação, em nível superior, de Gerentes de Empresas e de Técnicos de Administração;
- c) A formação de professores das disciplinas de Administração;
- d) A realização e o incentivo de estudos e pesquisas no campo da Gerência de Empresas e das Técnicas de Administração."

A escolha dessa instituição deveu-se a diversos fatores, entre os quais podemos destacar: existência de uma carreira docente; acesso às informações; tipo de organização; interesse da direção e seu descontentamento com o sistema de avaliação e, conseqüentemente, com o sistema de promoções existente; características do corpo docente.

Inicialmente, consideramos importante que a instituição objeto da aplicação do modelo representasse, de acordo com os dados da pesquisa realizada, o "padrão médio" das faculdades semelhantes do Município de São Paulo. Quanto a essa preocupação, acreditamos que a FA/FAAP se enquadra perfeitamente nesse "padrão médio".

Em segundo lugar, e tendo em vista as dificuldades que qualquer inovação encontra, era de suma impor-

tância que houvesse possibilidade de fácil acesso às informações existentes, o que de imediato foi garantido pela escola.

O interesse da Direção na realização do trabalho, contribuiu para que os diferentes níveis de sua estrutura organizacional cooperassem de forma efetiva para a realização do trabalho.

Seu corpo docente possui, em linhas gerais, as mesmas características encontradas nas demais instituições particulares de ensino, que foram objeto da pesquisa realizada (conforme o capítulo II).

A existência de uma carreira docente estruturada também foi um fator considerado para a escolha da Escola.

Finalmente, o descontentamento da Direção quanto aos critérios utilizados para a avaliação do corpo docente e a política de promoção existente contribuiu fortemente para a aplicação do método. Esse descontentamento da Direção foi extrapolado para os professores, fato facilmente compreensível ao verificarmos que cada professor era avaliado pelo seu Chefe de Departamento. Como não existia um critério único, cada professor recebia a avaliação em função dos critérios pessoais do Chefe. Não existindo consistência entre eles, as distorções involuntárias eram relativamente grandes, gerando um descontentamento generalizado.

Dessa forma, pudemos verificar que a elaboração e aplicação do modelo viria ao encontro do objetivo do trabalho e das necessidades da instituição.

2. Descrição da Aplicação do Modelo de Plano de Avaliação de Docentes

De acordo com o modelo proposto no capítulo anterior, foram realizadas as etapas necessárias para a sua implantação, que passaremos a descrever a seguir:

2.1 Identificação das Características da Instituição e do seu Corpo Docente

Ao analisarmos a instituição escolhida, identificamos algumas características importantes para a elaboração do modelo. Essas características são descritas neste sub-item.

A Faculdade de Administração da FAMP, conforme pudemos apresentar no item 1 deste capítulo, iniciou suas atividades em 1973, tendo adquirido de imediato um excelente conceito junto à comunidade, em razão de pertencer a uma instituição tradicional (FAAP) e pelo nível de seu corpo docente, oriundo das melhores instituições de ensino de São Paulo. Esse conceito inicial foi reforçado nos anos seguintes, em razão da qualidade dos profissionais formados pela escola e sua performance no mercado de trabalho. Esses fatores levaram a FA/FAMP a gozar presentemente de uma situação invejável entre as escolas de Administração de São Paulo e de outros Estados.

O crescimento da escola pode ser refletido pelo número de docentes atualmente existentes, cerca de 130,

em comparação ao de sua instalação 9 e a relação entre o número de candidatos ao primeiro concurso vestibular (aproximadamente 250 candidatos) e o último vestibular em 1980 (aproximadamente 2500 candidatos).

A Faculdade tem uma preocupação constante com o aperfeiçoamento de seu corpo docente, tendo oferecido diversos cursos de treinamento de professores, palestras, debates, etc., com o objetivo de melhorar o nível de ensino e desenvolver novas técnicas didático-pedagógicas, mostrando grande interesse no aprimoramento das técnicas disponíveis e na busca de novas técnicas. Essa orientação deixa claro que os objetivos declarados e citados no item anterior são atingidos constantemente pela sua direção e sua consecução é levada em alto grau de prioridade.

Outra característica da instituição é sua preocupação com relação à pesquisa, através de inúmeros projetos realizados pelo seu Centro de Estudos e divulgados através da Revista de Estudos de Administração, editada trimestralmente pela Escola. Esses projetos, na sua quase totalidade, são executados por professores pertencentes aos quadros.

Quanto ao corpo discente, a escola desenvolveu recentemente uma pesquisa para identificação do perfil do vestibulando e dos alunos matriculados nas diferentes séries. Nessa pesquisa, pôde verificar que, de uma forma geral, os alunos do curso diurno possuem diferenças palpáveis em relação aos do noturno, do ponto-de-vista e-

conômico-social e de faixa etária. Pela pesquisa do vestibulando, verificou-se que a grande maioria presta vestibular em mais de 3 escolas, o que nos leva a concluir que as características dos vestibulandos da FA/FAAP não são diferentes daquelas das demais escolas de Administração de São Paulo. Verificamos também que o número de candidatos à escola vem aumentando de ano para ano, mostrando que a demanda é crescente para esse tipo de faculdade.

Seu corpo docente pode ser considerado próximo da média das outras faculdades, conforme mostram os resultados apresentados na pesquisa objeto do Capítulo II.

Finalmente, a Faculdade possui os seguintes níveis na sua carreira docente, em ordem sequencial:

1. Instrutor I (I1)
2. Instrutor II (I2)
3. Instrutor III (I3)
4. Assistente (Ass)
5. Adjunto (Adj)
6. Titular (T)

2.2 Seleção dos Fatores de Avaliação

Na seleção dos fatores de avaliação, de comum acordo com a Direção da Faculdade, foi utilizada uma metodologia bastante elaborada. Inicialmente realizou-se uma pesquisa entre os professores e, posteriormente, o Conse-

lho Departamental da Faculdade definiu os fatores.

Na pesquisa foram entrevistados 44 professores (correspondendo a 35% do total), obtendo-se os seguintes resultados:

QUADRO V.2.2.1

"Fatores de Avaliação Sugeridos pelos Professores"

FATORES	%
1. Título Acadêmico	48,0
2. Artigos Publicados	46,0
3. Experiência Profissional	39,0
4. Tempo de Serviço na Instituição	21,0
5. Tempo no Magistério Superior	17,0
6. Envolvimento com a Instituição	11,0
7. Livros Publicados	09,0
8. Desempenho	03,0
9. Cursos de Especialização	01,0
10. Tempo na Categoria Anterior	00,5

Com base nas informações acima e de acordo com os objetivos da instituição e das características do corpo docente, o Conselho Departamental escolheu os seguintes Fatores:

I. Formação Acadêmica

Este fator tem por objetivo avaliar a capacidade do professor em relação aos conhecimentos adquiridos em cursos formais.

II. Experiência Didática

Este fator tem por objetivo avaliar a experiência didática do professor.

III. Experiência Profissional

Este fator tem por objetivo avaliar a experiência profissional do professor, em suas atividades extra-magistério.

IV. Envolvimento com a Instituição

Este fator tem por objetivo avaliar a performance do professor na Instituição e seu envolvimento com a mesma.

2.3 Definição dos Subfatores

Considerando os resultados da pesquisa e a opinião do Conselho Departamental, foram definidos os seguintes subfatores para cada um dos fatores selecionados:

QUADRO V.2.3.1

"Fatores e Subfatores do Modelo"

FATORES	SUBFATORES
I. Formação Acadêmica	a) Graduação b) Extensão c) Pós-Graduação (*) d) Mestrado e) Doutorado/Livre- -Docência
II. Experiência Didática	a) Prática de Ensino b) Publicações Didáticas
III. Experiência Profissional	a) Prática Profissional b) Publicações Técnicas
IV. Envolvimento com a Instituição	Performance (*)

(*) vide especificação no Manual de Avaliação, no Anexo.

2.4 Ponderação dos Fatores e Subfatores Escolhidos

Para a ponderação dos fatores e subfatores escolhidos foi utilizado o "Método da Opinião Coletiva"⁽⁴⁰⁾, sendo que o júri escolhido foi o Conselho Departamental, composto do Diretor, do Vice-Diretor e dos seis Chefes de Departamento.

Esse júri considerou que a ponderação deveria ser diferenciada em função do tipo de disciplina a ser ministrada. Tal fato foi justificado em razão de que as disciplinas básicas (matemática, sociologia, psicologia, etc.) são ministradas por professores "profissionais" (que têm como única atividade o magistério), os quais teriam que receber, necessariamente, uma avaliação diferenciada. Com isso, foram estabelecidos dois grupos de disciplinas: (a) generalizantes e (b) profissionalizantes, recebendo os fatores e subfatores as seguintes ponderações:

QUADRO V.2.4.1

"Ponderação dos Fatores do Modelo"

FATOR	P O N D E R A Ç Ã O			
	GENERALIZANTES		PROFISSIONALIZANTES	
	%	Pontos	%	Pontos
I. Formação Acadêmica	30	300	30	300
II. Experiência Didática	36	360	24	240
III. Experiência Profissional	20	200	32	320
IV. Envolvimento com a Instituição	14	140	14	140
T O T A L	100	1.000	100	1.000

QUADRO V.2.4.2

"Ponderação dos Subfatores do Modelo"

FATORES	SUBFATORES	P O N D E R A Ç Ã O			
		GENERALIZANTES		PROFISSIONALIZANTES	
		%	Pontos	%	Pontos
I	a) Graduação	30	90	30	90
	b) Extensão	5	15	5	15
	c) Pós-Graduação	15	45	15	45
	d) Mestrado	25	75	25	75
	e) Doutorado/Livre- -Docência	25	75	25	75
II	a) Prática de Ensino	75	270	75	180
	b) Publicações Didá- ticas	25	90	25	60
III	a) Prática Profissional	80	160	80	256
	b) Publicações Técnicas	20	40	20	64
IV	Performance	100	140	100	140
T O T A L		1.000		1.000	

2.5 Graduação dos Subfatores

Uma vez estabelecida a importância relativa dos fatores e subfatores, foi definida para cada subfator a sua correspondente graduação. A distribuição dos pontos obedeceu uma Progressão Aritmética com o objetivo de distribuir equitativamente os pontos entre os diferentes graus. Apresentamos a seguir as tabelas obtidas:

Fator I: Formação Acadêmica

SUBFATORES	GRAUS	PONTOS	
		GENERALIZANTES	PROFISSIONALIZANTES
a) Graduação	A 1	30	30
	A 2	60	60
	A 3	90	90
b) Extensão	E	15	15
c) Pós-Graduação	C 1	15	15
	C 2	30	30
	C 3	45	45
d) Mestrado	D 1	15	15
	D 2	30	30
	D 3	45	45
	D 4	60	60
	D 5	75	75
e) Doutorado/Livre- -Docência	E 1	15	15
	E 2	30	30
	E 3	45	45
	E 4	60	60
	E 5	75	75
M Á X I M O		300	300

Fator II: Experiência Didática

SUBFATORES	GRAUS	PONTOS	
		GENERALIZANTES	PROFISSIONALIZANTES
a) Prática de Ensino	A 1	33	22
	A 2	66	44
	A 3	99	66
	A 4	132	88
	A 5	165	110
	A 6	198	132
	A 7	231	154
	A 8	270	180
b) Publicações Didáticas	B 1	30	20
	B 2	60	40
	B 3	90	60
M Á X I M O		360	240

Fator III: Experiência Profissional

SUBFATORES	GRAUS	PONTOS	
		GENERALIZANTES	PROFISSIONALIZANTES
a) Prática Profissional	A 1	20	32
	A 2	40	64
	A 3	60	96
	A 4	80	128
	A 5	100	160
	A 6	120	192
	A 7	140	224
	A 8	160	256
b) Publicações Técnicas	B 1	10	16
	B 2	20	32
	B 3	30	48
	B 4	40	64
M Á X I M O		200	320

Fator IV: Envolvimento com a Instituição

SUBFATORES	GRAUS	PONTOS	
		GENERALIZANTES	PROFISSIONALIZANTES
Performance	A 1	28	28
	A 2	56	56
	A 3	84	84
	A 4	112	112
	A 5	140	140
M Á X I M O		140	140

2.6 Elaboração do Manual de Avaliação

Com base nas etapas anteriores, foi elaborado o Manual de Avaliação (Anexo II) que tem como objetivo a padronização das avaliações. Esse instrumento permite que todos os professores sejam avaliados segundo um único critério, possibilitando coerência ao resultado final.

2.7 Avaliação dos Docentes e Estabelecimento da Correlação com sua Situação Atual na Carreira

Esta etapa constitui-se na avaliação dos professores da Faculdade tendo como instrumento de coleta de informação um questionário padronizado. O questionário foi distribuído pessoalmente aos professores e foram fornecidas também as orientações necessárias ao seu preenchimento. Uma vez preenchidos, os mesmos foram verificados e avaliados segundo o Manual. Os resultados obtidos foram os seguintes:

QUADRO V.2.7.1
"Pontuação dos Docentes"

PROFESSORES	NÍVEIS	PONTOS	PROFESSORES	NÍVEIS	PONTOS
01	I1	224	37	T	717
02	I1	212	38	I1	259
03	I1	277	39	I1	274
04	T	608	40	I1	295
05	I1	309	41	I1	371
06	I1	444	42	I1	254
07	I1	455	43	Ass	666
08	I1	413	44	Ass	666
09	I1	323	45	I2	453
10	Ass	643	46	Ass	300
11	I1	254	47	I1	405
12	I3	586	48	I1	570
13	I1	512	49	Ass	547
14	I1	329	50	I1	131
15	I2	468	51	Ass	602
16	I1	323	52	I1	419
17	I2	426	53	Ass	422
18	I1	522	54	I1	532
19	I1	303	55	I1	514
20	I1	160	56	Ass	467
21	I1	576	57	I1	552
22	T	454	58	I1	281
23	I1	147	59	I1	323
24	I3	371	60	I1	490
25	I1	139	61	I3	498
26	I2	349	62	I1	218
27	I1	557	63	T	659
28	T	577	64	Ass	450
29	I1	168	65	I1	212
30	Adj	515	66	I3	354
31	Ass	372	67	I1	388
32	T	531	68	I3	637
33	I2	275	69	I1	575
34	I3	522	70	I1	563
35	Ass	471	71	I1	192
36	I1	479			

Com base no quadro anterior, foi elaborado o gráfico a seguir:

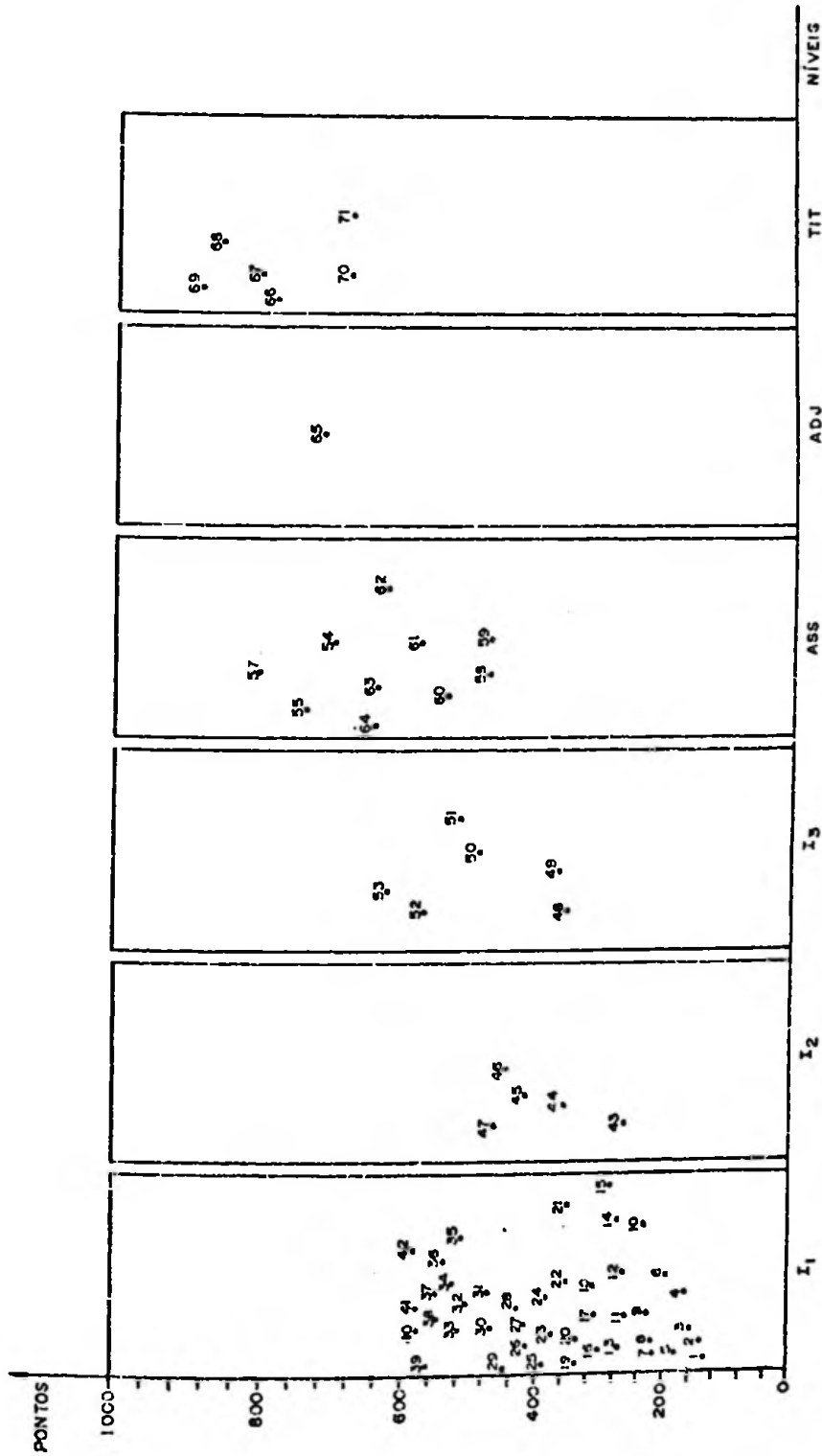


Figura V.2.7.1.1 - "Distribuição da Pontuação dos Docentes, por Nível da Carreira"

2.8 Estabelecimento das Faixas de Pontos em Relação aos Níveis da Carreira

Comparativamente ao Método dos Pontos, no estabelecimento das faixas salariais deste modelo, são fixadas as faixas de pontos que determinam os diversos níveis da carreira docente. Isto leva à necessidade de se escolher inicialmente o número de níveis que irão compor a carreira.

Na Faculdade de Administração da FAAP, optou-se pela manutenção dos níveis existentes, ou seja: Instrutor I; Instrutor II; Instrutor III; Assistente, Adjunto e Titular.

A determinação das faixas de pontos foi feita com base na opinião dos elementos responsáveis pela Administração da Faculdade, estabelecendo-se critérios mínimos para que um determinado professor ocupasse cada um dos níveis da carreira. Dessa maneira, foram estabelecidos os seguintes percentuais mínimos em relação à avaliação máxima possível:

Instrutor I	- 15%
Instrutor II	- 40%
Instrutor III	- 50%
Assistente	- 60%
Adjunto	- 70%
Titular	- 80%

Isto nos leva às seguintes faixas de pontos:

<u>Nível</u>	<u>Pontos</u>
Instrutor I	- 150 a 400
Instrutor II	- 401 a 500
Instrutor III	- 501 a 600
Assistente	- 601 a 700
Adjunto	- 701 a 800
Titular	- 801 a 1.000

Utilizando-se o gráfico elaborado no subitem 2.7, plotamos as faixas de pontos e obtivemos os seguintes resultados:

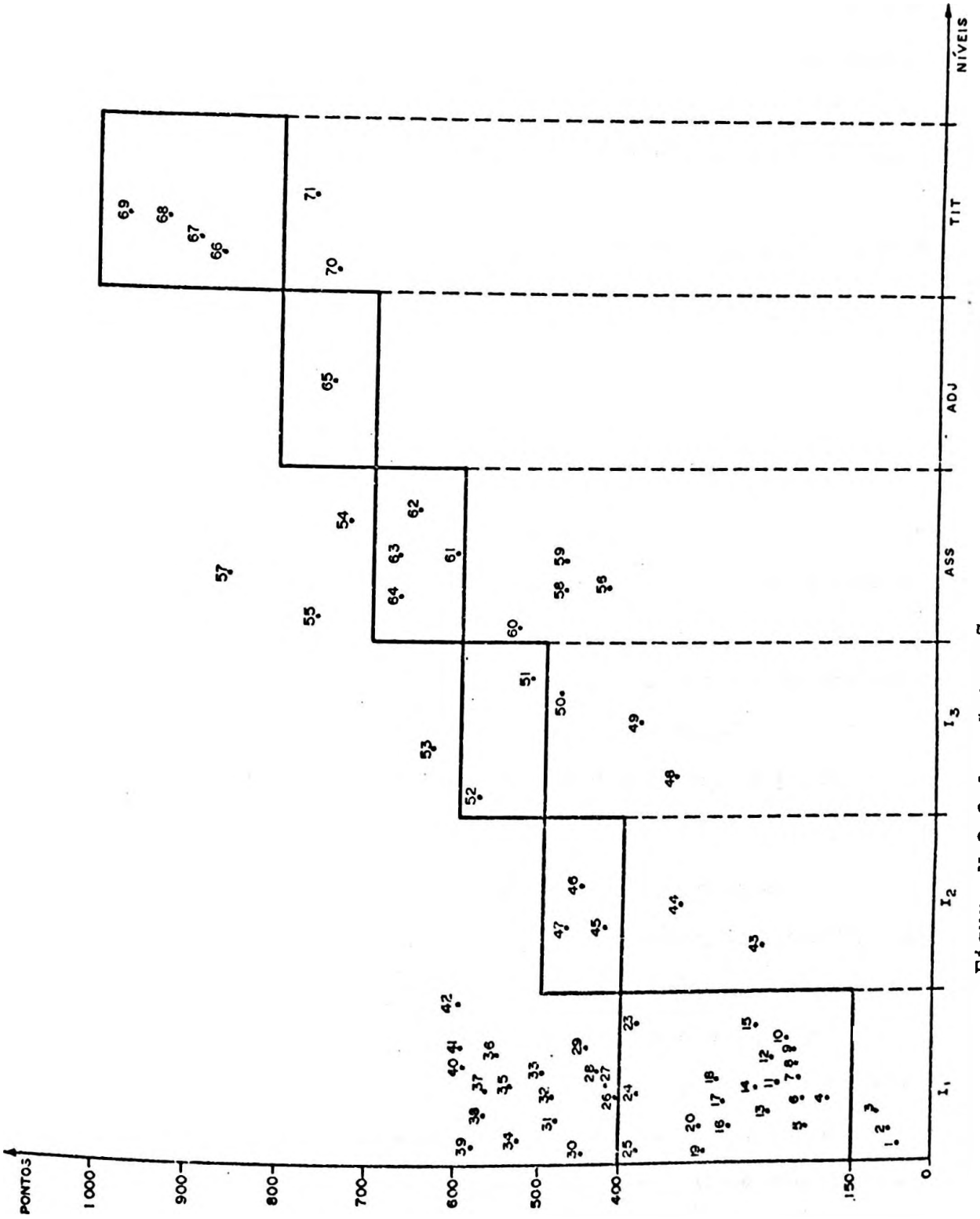


Figura V.2.8.1.1 - "Fixação das Faixas de Pontos"

Conforme podemos observar, existem algumas distorções, plenamente previsíveis, entre a avaliação e o nível em que os professores se encontram na carreira. Alguns com avaliação baixa em níveis altos e outros com avaliação alta em níveis iniciais da carreira. Essas distorções podem ser eliminadas a médio ou curto prazo através de promoções e de congelamento de promoções, conforme o caso individual de cada professor.

2.9 Implantação

Na implantação (uma vez que a Direção da Escola aprovou o método utilizado), foram definidas normas básicas com o objetivo de estabelecer um sistema geral para enquadramento e promoções. Para as futuras contratações, os professores selecionados serão avaliados e enquadrados obrigatoriamente de acordo com o número de pontos obtidos.

Os professores já pertencentes ao corpo docente da escola, cuja avaliação demonstrou deveriam se situar em nível acima do qual ocupam, deverão ser promovidos imediatamente. Essa decisão acarreta logicamente um aumento de custos para a Faculdade. Todos os professores, exceto os Titulares, serão avaliados anualmente e, portanto, em condições de serem promovidos, desde que consigam aumentar o número de pontos obtidos.

3. Resultados Alcançados

Com a aplicação do modelo, pudemos constatar que alguns resultados imediatos foram obtidos, principalmente em relação ao sistema anteriormente utilizado.

Dentre esses resultados, podemos citar os seguintes:

- a) Padronização nas Avaliações: independentemente do departamento ao qual o professor pertença, todos são avaliados de acordo com um único critério. Este fato permite um maior equilíbrio interno e um sentimento de justiça por parte dos docentes.
- b) Definições dos Critérios de Promoção: permite ao corpo docente ter ciência de como seus esforços individuais serão recompensados para efeito de promoção e quais os fatores que a Escola considera importantes na avaliação de seus profissionais.
- c) Definição de Critérios de Enquadramento : permite aos chefes de Departamento e à própria Direção da Faculdade, maior segurança nas contratações no que se refere a qual o nível em que o recém-contratado deverá ingressar.
- d) Administração da Carreira: estabelecidas as normas operacionais (periodicidade, forma,

critérios, etc.), a carreira docente passa a ser facilmente administrada pela alta administração.

Finalmente, consideramos que a maior contribuição é uma motivação efetiva do corpo docente e a clara definição das possibilidades individuais para a progressão na carreira.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES

Este capítulo tem por objetivo identificar as principais conclusões do trabalho e suas possíveis aplicações. É importante, todavia, ter em mente que as instituições particulares de ensino superior (e especificamente aquelas voltadas para o ensino de Administração, objeto deste trabalho) constituem um campo praticamente inexplorado pelos pesquisadores e técnicos da área de administração. Esse campo, abrange não só a área de Recursos Humanos, mas também de Finanças, Marketing e principalmente de Administração Geral.

Dessa forma, esperamos que este e outros trabalhos que começam a surgir sobre esse tipo de Organização, marquem o início de uma maior preocupação dos profissionais da área com o atendimento das necessidades organizacionais dessas instituições, permitindo, no futuro, uma administração mais eficiente, com melhor aproveitamento dos seus recursos disponíveis.

O modelo apresentado, tem a intenção de fornecer alguns instrumentos para melhoria do relacionamento entre a Direção e o Corpo Docente das Instituições de Ensino e estabelecer parâmetros para uma melhor administração.

Sob este ponto de vista, é conveniente que alguns aspectos tratados no decorrer deste estudo sejam aqui realçados de modo a frisar sua importância na administração de recursos humanos nas instituições de ensino e pesquisa.

1. Estruturação da Carreira

Considerando a faculdade uma organização voltada para o ensino e a pesquisa, a estruturação clara de uma carreira docente é de primordial importância para um maior envolvimento e dedicação dos professores em relação às suas atividades básicas.

A inexistência de uma carreira, por outro lado, leva o corpo docente a encarar a instituição como uma empresa em que o profissional, por não ter uma ligação mais definida, não visualiza nenhum horizonte de progresso e perspectivas de crescimento profissional. Essa situação, na maioria dos casos, desestimula no profissional o esforço para aprimoramento técnico e intelectual, de grande valor e utilidade para a instituição. Dessa forma, podemos afirmar que uma carreira docente estruturada oferece a possibilidade de gerar maior motivação e envolvimento. Para que seja possível essa estruturação é fundamental que existam critérios definidos para contratação e promoção de seus membros.

A existência de uma carreira estruturada sem a possibilidade de se estabelecer critérios claros de enquadramento, torna sem efeito essa estruturação. No decorrer da pesquisa, ficou claro que, em raríssimas exceções temos oportunidade de encontrar critérios definidos e, portanto, a carreira não atinge os objetivos para os quais ela foi criada.

O modelo apresentado é aplicável a qualquer Instituição, desde que a mesma possua uma carreira estruturada. No nosso entender o número adequado de níveis da carreira é de 5 (cinco), podendo no entanto haver variações desde que não seja menor que 3 (três), o número mínimo.

2. Critérios de Avaliação

O modelo tem, a nosso ver, a grande vantagem de definir claramente os critérios a serem utilizados na avaliação dos membros da organização. A definição clara dos critérios tem por objetivo estabelecer a política pela qual a instituição irá gerir a carreira docente.

Uma vez padronizados e divulgados os critérios a todos os interessados, diminui sensivelmente a possibilidade de injustiças na avaliação, pois ficam determinadas as regras básicas que nortearão as oportunidades de cada um dos membros dentro dessa instituição em relação à carreira docente.

3. Contratação

Normalmente, o processo de contratação de novos docentes constitui-se um problema para a administração da faculdade, no que diz respeito ao enquadramento do

professor na carreira. No modelo proposto, essa dificuldade é totalmente superada em razão da possibilidade de avaliação imediata do professor selecionado. Essa avaliação é feita da mesma forma que a utilizada para avaliar os professores existentes na faculdade.

Consideramos, portanto, que o processo de contratação encontra no modelo apresentado, um importante aliado, facilitando-o e possibilitando sua realização num sistema mais justo.

4. Promoções

O modelo contribui para definir as possibilidades individuais de cada membro do corpo docente em sua progressão na carreira. Este fato tem o mérito de gerar motivação, pois o esforço e aperfeiçoamento de cada professor é automaticamente reconhecido em termos de acesso a níveis mais altos e, por conseguinte, a melhores salários. As promoções sofrem pequena interferência de julgamentos pessoais (Fator IV), que são subjetivos e podem criar (mesmo inconscientemente) situações de injustiça e, por consequência, desmotivação e atritos entre as chefias e seus subordinados.

5. Salários

A estruturação da carreira docente, explicita

mente, fornece um critério lógico de diferenciação de remuneração entre os diversos níveis. O modelo tem a vantagem de contribuir para que o critério de diferenciação - - enquadramento nos níveis - seja bastante objetivo, estabelecendo de forma direta o equilíbrio salarial interno. Por outro lado, como o modelo independe do valor da remuneração, quaisquer modificações nesse valor não afetam direta ou indiretamente a situação de equilíbrio desejada.

6. Administração

Como tivemos oportunidade de citar nos parágrafos anteriores, o modelo facilita a atuação dos Administradores da organização em suas atividades operacionais ligadas à administração dos recursos humanos. Do ponto de vista de planejamento, permite determinar o balanceamento entre o número de professores e sua distribuição nos diversos níveis. Esse balanceamento tem repercussão sobre o orçamento da organização, sobre o critério de contratação e sobre o planejamento didático da faculdade (a medida que seja definida a característica desejável de cada professor, para cada disciplina no semestre curricular em que estará situada). Isto permite à Administração da faculdade uma visão clara do tipo de profissional de que necessita, como também, pode ser um instrumento de informações eficiente para definir programas de treinamento e especialização de professores.

Permite, finalmente, que exista maior homogeneização do corpo docente em concordância com os objetivos da Faculdade.

7. Propostas de Continuação do Estudo

O modelo, conforme descrito neste estudo, é aplicável a qualquer instituição de ensino e também, de acordo com os resultados apresentados, pode ser operacionalizado na forma em que se encontra.

No entanto, consideramos necessários alguns estudos adicionais sobre a escolha dos fatores de avaliação, da ponderação e das faixas de pontos.

Sobre os fatores de avaliação, conforme descrito, foi utilizada uma pesquisa entre os próprios professores a serem avaliados. Porém, é importante que sejam realizados estudos mais abrangentes com a finalidade de padronização para aplicação em um número maior de organizações.

A ponderação dos fatores e as faixas de pontos devem ser adaptados a cada escola e aos seus objetivos específicos. Deverão, portanto, ser cuidadosamente analisados quando da aplicação do modelo.

Finalmente, é necessário destacar que não tivemos a intenção de apresentar um modelo definitivo para

resolver todos os problemas relativos à avaliação de professores em relação à carreira docente, mas uma tentativa inicial que contribua para a análise e solução do problema nas Instituições de Ensino Particular.

A N E X O I

MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

U N I V E R S I D A D E D E S ã O P A U L O

FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

P E S Q U I S A

"CARREIRA DOCENTE EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO"

São Paulo

1980

P E S Q U I S A"Carreira Docente em Instituições de
Ensino Superior em Administração"Questionário/Entrevista

(Os dados solicitados abaixo serão mantidos em absoluto sigilo e utilizados apenas para finalidades acadêmicas).

A. CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO

A.1 Tipo de Organização

Faculdade Isolada		
Vinculada a uma Fundação		
Vinculada a um Grupo de Instituições Isoladas		

A.2 Constituição Jurídica

Empresa Privada		
Fundação		

A.3 Origem dos Recursos Financeiros

Recursos Próprios		
Outros (Especificar)		
.....		

A.4 Composição dos Recursos Humanos

Número de Funcionários Administrativos.				
Número de Docentes				
Número de Cargos de Direção				
Total				

A.5 Regime de Contratação de Docentes

Docentes sob o regime da CLT				
Docentes sob o regime de Prestação de Serviços				

A.6 Prática de Dispensa de Docentes

Prática de dispensa semestral		
Prática de dispensa anual		
Não segue essa prática		
Outra Alternativa:		
.....		

A.7 Avaliação Sobre a Quantidade de
Recursos Humanos

Pessoal Administrativo em Número Adequado	Sim	Não
Pessoal Docente em Número Adequado ...	Sim	Não

B. CARACTERÍSTICAS DO CORPO DISCENTE

B.1 Número de Alunos Matriculados na
Graduação | | | |

B.2 Distribuição dos Alunos pelos
Anos (Semestres) Letivos:

1º Semestre								
2º Semestre					1º Ano			
3º Semestre								
4º Semestre					2º Ano			
5º Semestre								
6º Semestre					3º Ano			
7º Semestre								
8º Semestre					4º Ano			
9º Semestre								
10º Semestre					5º Ano			

B.3 Número de Alunos Formados a cada Ano | | | |

B.4 Número de Alunos por Classe:

Mínimo				
Médio				
Máximo				

C. CARACTERÍSTICAS DO CORPO DOCENTE

C.1 Ocupação Profissional dos Docentes

Docentes que se Ocupam do Magistério como Atividade Principal				
Docentes que se Ocupam do Magistério como Atividade Secundária				
Docentes que Trabalham apenas no Magistério				

C.2 Número de Instituições de Ensino a que os Docentes Estão Ligados

Docentes que lecionam Apenas Nesta Instituição				
Docentes que lecionam em 2 Insti- tuições				
Docentes que lecionam em 3 ou mais Instituições				

C.3 Qualificação dos Docentes

Número de Livre-Docentes				
Número de Doutores				
Número de Mestres				
Número de Pós-Graduados				
Número de Graduados com Especialização				
Número de Graduados				

C.4 Número de Aulas Semanais por Docente

Mínimo			
Médio			
Máximo			

D. CARACTERÍSTICAS DA CARREIRA DOCENTE

D.1 Carreira Docente

A Instituição possui carreira estruturada | Sim | Não |
 Se Sim, segue a carreira | Sim | Não |

D.2 Critérios Empregados para Definição dos Níveis da Carreira

	Peso Percentual
Títulos Universitários	%
Experiência Docente	%
Experiência Profissional	%
Tempo de Casa	%
Outros (Especificar):	
_____	%
_____	%
_____	%
_____	%

D.3 Número de Níveis (Classes ou Categorias Docentes) da Carreira | | |

D.4 Critérios Empregados para Contratação de Professores

Títulos Universitários		
Experiência Docente		
Experiência Profissional		
Outros (Especificar):		

A N E X O II

MANUAL DE AVALIAÇÃO

MANUAL DE AVALIAÇÃO

Este Manual tem por finalidade unificar os critérios para classificação do corpo docente na carreira docente na Faculdade de Administração da Fundação Armando Alvares Penteado, e avaliar os seguintes fatores: Formação Universitária, Experiência Didática, Experiência Profissional e Envolvimento com a Instituição.

A importância relativa dos fatores é apresentada no Quadro abaixo:

F A T O R	IMPORTÂNCIA RELATIVA	
	DISC. BÁSICAS	DISC. PROFISSIONAIS
I. FORMAÇÃO UNIVER-SITÁRIA	30%	30%
II. EXPERIÊNCIA DIDÁ-TICA	36%	24%
III. EXPERIÊNCIA PRO-FISSIONAL	20%	32%
IV. ENVOLVIMENTO COM A INSTITUIÇÃO	14%	14%

F A T O R

I. FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Este fator tem o objetivo de avaliar a capacidade do professor em relação aos conhecimentos adquiridos em cursos formais realizados.

A - CURSOS DE GRADUAÇÃO

A.1 Graduado em curso, cuja especialização não possui relação com a disciplina a ser ministrada.

Exemplo: ARQUITETO - disciplina ministrada FINANÇAS

A.2 Graduado em curso, cuja especialização está relacionada com a disciplina ministrada.

Exemplo: COMUNICÓLOGO - disciplina ministrada MARKETING

A.3 Graduado em curso, cuja especialização está relacionada intimamente com a disciplina ministrada.

Exemplo: ADVOGADO - disciplina ministrada DIREITO.

B - CURSO DE EXTENSÃO

B. São considerados cursos de extensão universitária aqueles reconhecidos pelo MEC com carga horária de pelo menos 40 horas e cujo programa tenha alguma relação com a atividade docente do professor.

Para efeito de avaliação, não serão considerados os cursos de extensão que tenham sido realizados há mais de 5 (cinco) anos da data da avaliação.

C - PÓS-GRADUAÇÃO

São considerados cursos de pós-graduação, aqueles realizados em entidades reconhecidas ou autorizadas pelo MEC, cuja duração mínima seja de 1 (um) semestre e ofereça no mínimo 4 (quatro) disciplinas, e necessariamente com avaliação final.

- C.1 Cursando pós-graduação, em área relacionada com o campo da disciplina ministrada e com mínimo de 1 (uma) disciplina concluída.
- C.2 Cursando pós-graduação, em área relacionada com o campo da disciplina ministrada e com o mínimo de 2 (duas) disciplinas concluídas.
- C.3 Cursando pós-graduação, em área relacionada com o campo da disciplina ministrada e com o mínimo de 4 (quatro) disciplinas concluídas.

D - MESTRADO

- D.1 Matriculado em curso de mestrado em área relacionada com a disciplina ministrada e tendo 20% dos créditos concluídos.

- D.2 Matriculado em curso de mestrado em área relacionada com a disciplina ministrada e tendo 40% dos créditos concluídos.
- D.3 Matriculado em curso de mestrado em área relacionada com a disciplina ministrada e tendo 80% dos créditos concluídos.
- D.4 Matriculado em curso de mestrado em área relacionada com a disciplina ministrada e tendo concluído todos os créditos.
- D.5 Mestre, em área relacionada com a disciplina ministrada.

E - DOUTORADO E LIVRE DOCÊNCIA

- E.1 Matriculado em programa de doutoramento, em área relacionada com a disciplina ministrada, com 20% dos créditos concluídos.
- E.2 Matriculado em programa de doutoramento, em área relacionada com a disciplina ministrada, com 60% dos créditos concluídos.
- E.3 Matriculado em programa de doutoramento, em área relacionada com a disciplina ministrada, com a totalidade dos créditos concluídos.
- E.4 Doutor em área relacionada com a disciplina ministrada.
- E.5 Livre-Docente.

F A T O R

II. EXPERIÊNCIA DIDÁTICA

Este fator tem por objetivo avaliar a experiência didática do professor.

A - PRÁTICA DE ENSINO

Considera-se prática de ensino, o efetivo exercício de atividades no Magistério Superior, no Magistério de nível Médio, podendo ainda serem consideradas as atividades de Instrutor, em cursos fechados patrocinados por empresas ou outras entidades, com finalidade de treinamento de pessoal.

- A.1 Mínimo de 2 (dois) anos no Magistério Primário.
- A.2 Mínimo de 2 (dois) anos no Magistério de nível médio.
- A.3 Até 1 (um) ano no Magistério Superior.
- A.4 Até 2 (dois) anos no Magistério Superior.
- A.5 Até 3 (três) anos no Magistério Superior.
- A.6 Até 3 (três) anos no Magistério Superior, com o mínimo de 1 (um) ano na Fundação Armando Alvares Penteado.
- A.7 Até 5 (cinco) anos no Magistério Superior, com o mínimo de 3 (três) anos na FAAP.

A.8 Até 8 (oito) anos no Magistério Superior, com o mí
nimo de 5 (cinco) anos na FAAP.

A.9 Mais de 8 (oito) anos no Ensino Superior, com o mí
nimo de 5 (cinco) anos na Instituição.

B - PUBLICAÇÕES DIDÁTICAS

B.1 Sem publicação

B.2 Publicação de apostilas (fascículos), como parte de
projeto de obra didática, ou publicação de casos.

B.3 Publicação de livro didático.

F A T O R

III. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Este fator tem por objetivo avaliar a experiência profissional do professor em suas atividades extra-Magistério. É composto de dois subfatores: Prática Profissional e Publicações Técnicas.

A - PRÁTICA PROFISSIONAL

Considera-se prática profissional, o efetivo exercicio de atividades profissionais externas ao Magistério.

- A.1 Experiência mínima de 1 (um) ano em área relacionada com o campo da disciplina.
- A.2 Experiência de 2 (dois) anos no campo da disciplina ou de 3 (três) anos em área relacionada ao campo da disciplina.
- A.3 Experiência de 4 (quatro) anos no campo da disciplina ou de 5 (cinco) anos em área relacionada ao campo da disciplina.
- A.4 Experiência de 5 (cinco) anos no campo da disciplina ou de 7 (sete) anos em área relacionada ao campo da disciplina.
- A.5 Experiência de 6 (seis) anos no campo da disciplina ou de 9 (nove) anos em área relacionada ao campo da disciplina.

- A.6 Experiência de 8 (oito) anos no campo da disciplina ou mais de 10 (dez) anos em área relacionada ao campo da disciplina.
- A.7 Experiência de mais de 8 (oito) anos no campo da disciplina.
- A.8 Notória experiência profissional no campo da disciplina.

B - PUBLICAÇÕES TÉCNICAS

Consideram-se publicações técnicas, aquelas cujo assunto e forma se destinam a profissionais e técnicos da área ou seja de interesse geral.

- B.1 Publicação de artigo(s) em periódicos de circulação interna.
- B.2 Publicação de artigo(s) em periódicos sem "REFEREE".
- B.3 Publicação de artigo(s) em periódicos com "REFEREE".
- B.4 Publicação de tese(s). As publicações podem ser em co-auditoria ou livro técnico.

F A T O R

IV. ENVOLVIMENTO COM A INSTITUIÇÃO

Este fator tem por objetivo avaliar a performance do professor na Instituição.

- A.1 Performance muito pouco adequada.
- A.2 Performance pouco adequada.
- A.3 Performance adequada.
- A.4 Performance muito adequada
- A.5 Performance excelente

NB: Este fator é de avaliação exclusiva do Chefe de Departamento do professor avaliado e se refere ao ano da avaliação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (01) POPPE DE FIGUEIREDO, P. - "The Ramspeck Act", Revista do Serviço Público, vol. III, nº 3, set. 1949, citado por ANDRADE, A. de A. - "Diretrizes para Classificação de Cargos, BH, ICEPS/MG, 1960.
- (02) GUINOT, J.P.; ISAAC-GEORGES, J. & LETROW, R. - "Guide pour l'Etablissement d'un Statu du Personel des Administrations Civiles de l'Etat", Bruxelles, Institut International des Sciences Administratives, 1951.
- (03) Ministério da Educação e Saúde - "Sistema de Remuneração e Registro dos Professores Particulares", in Folheto Nº 2, RJ, Imprensa Nacional, 1941.
- (04) REBOUÇAS, P.F. - "O 'Regime Remuneratório' do Pessoal Docente dos Estabelecimentos Oficiais de Ensino Superior do Estado de São Paulo" ADMINISTRAÇÃO PAULISTA, vol. IX, SP, jan./jun. 1965.
- (05) Conforme Lei Estadual nº 2.956, de 20/01/1955; Lei Estadual nº 7.655, de 29/12/1962; etc.
- (06) DIAS, J.A. - "Sistema Escolar Brasileiro", mimeo.; SP, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (Setor de Administração Escolar e Educação Comparada), s.d.
- (07) CARNEIRO, E.A. - "Avaliação de Funções - Teoria e Prática", RJ, Ao Livro Técnico, 1970.
- (08) CARNEIRO, E.A. - op. cit.
- (09) CIVIL SERVICE ASSEMBLY OF THE UNITED STATES AND CANADA - "Position Classification in the Public Service", Report of the Committee on Position Classification and Pay Plans, Chairman Ismar Barruch (Sa. es.), Chicago, 1948.

- (10) ANDRADE, A.A. - op. cit.
- (11) ANDRADE, A.A. - op. cit.
- (12) BROOKE GRAVES, W. - "Public Administration in a Democratic Society", Boston, D.C. Heath and Co., 1950.
- (13) ANDRADE, A.A. - op. cit.
- (14) BECVAR, F.O. (1922), citado por ANDRADE, A.A. - op. cit.
- (15) ANDRADE, A.A. - op. cit.
- (16) WALKER, H. - "Classificação de Cargos" (conferência), in REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, vol. IV, nº 3, dez. 1943.
- (17) SOLEM, A.R. - "Sobre Estrutura e Processo em Motivação de Trabalho", tradução, mimeo., sem referências (seminário da disciplina "Salário e Motivação" do Curso de Mestrado em Administração, FEA/USP).
- (18) McCLELLAND, D.C. - "Dinheiro, um Motivador? Algumas Pesquisas", tradução, mimeo., McKinsey Quartely, 1967, sem referências (seminário da disciplina "Salário e Motivação" do Curso de Mestrado em Administração, FEA/USP).
- (19) McCLELLAND, D.C. - op. cit.
- (20) SOLEM, A.R. - op. cit.
- (21) HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B.B. - "The Motivation to Work", NY, Wiley.
- (22) LINDSAY, C.; MARKS, E. & GORLOW, L. - "The Herzberg Theory: a Critique and Reformulation", JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, Vol. 51, nº 4, 1967.
- (23) MASLOW, A.H. - "A Theory of Human Motivation", PSYCHOLOGICAL REVIEW, jul. 1943.

- (24) BENNIS, W. - "Organizações em Mudança", SP, Atlas, 1978, cap. 1.
- (25) FLIPPO, E.B. - "Princípios de Administração de Pessoal", SP, Atlas, 1972.
- (26) JUCIUS, M. - "Administração de Pessoal", SP, Sarai-va.
- (27) FLIPPO, E.B. - op. cit.
- (28) JUCIUS, M. - op. cit.
- (29) Lei Federal Nº 5.645, de 10/12/1970.
- (30) FLIPPO, E.B. - op. cit.
- (31) CARNEIRO, E.A. - op. cit.
- (32) JACQUES, E. - "Objectives Measures for Pay Differentials", Harvard Business Review, jan./fev. 1962.
- (33) LEME, R.A. da S. - "Administração Salarial", aposti-la, mimeo., SP, FEA/USP, 1977.
- (34) CHIAVENATO, I. - "Administração de Recursos Humanos", SP, Atlas, 1979.
- (35) LEME, R.A. da S. - op. cit.
- (36) LEME, R.A. da S. - op. cit.
- (37) LEME, R.A. da S. - op. cit.
- (38) BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT - "Job Evaluation", London, Management Publications, 1970.
- (39) "Boletim Informativo Básico", da Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado, SP, 1980.
- (40) LEME, R.A. da S. - op. cit.