

Área temática: GESTÃO DE PESSOAS

O impacto da formação acadêmica de origem no desempenho dos profissionais

AUTORES

ANA CLARA DA SILVA PINTO

Fundação Instituto de Administração
clarajfa@hotmail.com

ADEMAR ORSI

Fundação Instituto de Administração - FIA
ademar@cedroepc.com.br

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi verificar se existem diferenças quanto ao desempenho de profissionais egressos de Instituições de Ensino Superior - IES consideradas de “primeira linha” com os profissionais graduados em outras IES. Muitas empresas possuem como prática a valorização de profissionais oriundos de um determinado grupo de IES consideradas de “primeira linha” na seleção de seus funcionários, segundo critérios vinculados à percepção subjetiva dos gestores sobre quais instituições incluir nessa lista. Foi comparado o resultado da avaliação de desempenho dos dois grupos numa empresa nacional de grande porte. Foram analisados, também, os resultados segundo o gênero, a etnia, o nível do cargo e a área à qual estavam vinculados esses empregados. A análise quantitativa dos dados evidencia que a média dos resultados da avaliação do desempenho dos profissionais do primeiro grupo é ligeiramente superior à média daqueles provenientes das demais IES, sendo que em algumas áreas essa diferença é expressiva. Observou-se, também, que a exigência por profissionais oriundos de IES de “primeira linha” aumenta conforme se amplia a complexidade dos cargos. Dessa forma, as organizações precisam investir em preparação e desenvolvimento buscando preencher eventuais lacunas de conhecimento e competências para desempenho no cargo.

Palavras-chave: Instituições de ensino superior. Avaliação de desempenho. Recrutamento e seleção.

ABSTRACT

The goal of this study was to verify whether there are differences in the performance of professional graduates of higher education institutions - HEI regarded as "first line" with the graduates in other IES. Companies recovery of professionals coming from a certain group of HEI regarded as "first line" in the selection of their employees, according to criteria linked to the subjective perception of managers about which institutions include in this list. Was compared the result of performance evaluation of the two groups in a large national company. Also, were analyzed, the results according to gender, ethnicity, the level of the position and the area to which they were linked to these employees. The quantitative analysis of the data shows that the average of the results of the evaluation of professional performance in the first group is slightly higher than the average of those coming from other HEIS, and in some areas this difference is expressive. It was noted also that the requirement by professionals from IES of "first line" increases as you increase in the complexity of positions. This way, organizations need to invest in preparation and development seeking to fill any gaps in knowledge and skills for performance.

Keywords: Higher education institutions. Performance Evaluation. Recruitment and selection.

1 Introdução

Gradativamente o modelo taylorista/fordista tem sido sistematicamente substituído por padrões mais flexíveis de administração que determinam capacidade de resposta adaptada às condições de instabilidade do mercado e de forte concorrência (COUTINHO, 2006). É possível que, nesse contexto, as empresas que foram capazes de evoluir de modelos de controle para modelos de gestão mais flexíveis, orientados ao conhecimento e ao aprendizado apresentam melhor performance sendo, desta forma, capazes de atrair e reter os melhores talentos (JONHSON, 2001). Além de adotar um comportamento ativo na busca pelo preenchimento vagas com os melhores profissionais, faz-se necessário rever perfis pré-definidos que incluem a formação prévia em determinadas instituições. No Brasil, a forte expansão das Instituições de Ensino Superior - IES particulares, o crescimento econômico do país e uma tímida ampliação das IES consideradas de ponta verificadas nas últimas décadas, promovem a necessidade de uma mudança na visão sobre o papel dos profissionais formados nessas instituições. Observa-se maior atenção sobre aquelas que não desfrutam da percepção de excelência, em termos de reconhecimento da qualidade de seus processos, que apenas os cursos considerados de primeira linha desfrutavam até recentemente (MICHAELS, HANDFIELD-JONES E AXELROD, 2001).

Alguns estudos (SCHWARTZMAN, 2000) evidenciam um forte aumento da quantidade de matrículas nos cursos de graduação por estudantes oriundos de classes que até recentemente no País não ultrapassavam o nível médio. Com uma economia estável e com os fortes incentivos governamentais verificados nos últimos anos, tais como o ProUni e o Fies, os números da educação formal no Brasil têm indicado uma transformação no perfil dos estudantes de graduação, na medida em que o próprio setor cresce de forma acentuada. Em 2008, as IES privadas no Brasil alcançaram uma representatividade de 90% dos alunos. Grande parte desse crescimento pode ser creditado à expansão da classe C (EXAME, 2009).

Historicamente, desde o início do processo de colonização quando os cursos de filosofia e teologia, criados pela Companhia de Jesus em 1572, deram início a construção do ensino superior no Brasil, a educação superior tem sido um privilégio de poucos. Após esse primeiro registro, o tímido crescimento dessas instituições seguiu o contexto histórico do país com destaque para a vinda da família real portuguesa para o Brasil, quando surgiram os cursos de engenharia, direito e medicina. Esses movimentos aconteceram de forma isolada e desintegrada e visavam preencher necessidades profissionais. O movimento desenvolvimentista na década de 60 também é considerado de grande relevância na elevação da quantidade de matrículas em cursos de graduação. No entanto, a forte expansão aconteceu somente após 1994. Esse movimento tem sido suportado principalmente pelas Instituições privadas, dado o modelo adotado no Brasil para atender ao anseio crescente de mobilidade social instigado pela obtenção de um diploma de ensino superior (BARREYRO, 2008).

Entre as ações realizadas nessa revolução silenciosa destacam-se o desenvolvimento de um sistema nacional de avaliação, os incentivos para o crescimento do ensino a distância, a liberação de cursos sequenciais e a proliferação dos cursos de pós-graduação. Mesmo com toda esta expansão, o percentual de brasileiros em curso de graduação é um dos menores do mundo, apenas 20% da população, que poderia estar na universidade de fato, frequenta os bancos escolares (BARREYRO, 2008).

Em contrapartida à ampliação da quantidade de pessoas com diploma de graduação, liderada pelas instituições privadas, observa-se no processo seletivo de algumas empresas um movimento de valorização dos egressos de IES consideradas de “primeira linha”, o que restringe o acesso de candidatos oriundos de IES que não se enquadram nesta lista. Jonhson (2001 p.188) destaca que: “ter um diploma em um curso de administração em IES que ninguém ouviu falar é um passaporte para a obscuridade duradoura”. O peso do renome da

IES no momento da contratação ainda é muito grande para alguns cargos. Em Programas de Trainees, os aprovados se concentram em apenas 1% das IES (REVISTA VEJA, 2003).

Os critérios utilizados para determinar quais IES são consideradas de "primeira linha" são fortemente vinculados a uma percepção subjetiva dos gestores sobre quais instituições incluir nessa lista. Também são escassos os estudos que investigam a relação entre a formação inicial recebida e o desempenho profissional após a contratação.

Assim, com o presente trabalho pretendeu-se verificar a existência de relação entre a formação inicial recebida pelos indivíduos e seu desempenho profissional, pela comparação do desempenho de indivíduos egressos de IES consideradas de "primeira linha" com o desempenho dos egressos das demais instituições, em uma organização de grande porte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução da educação superior no Brasil

Os Jesuítas são considerados os precursores da educação superior no país, pela criação, em 1572, do curso de artes e teologia na Bahia. Aproximadamente, 200 anos depois, após a expulsão dessa ordem do País, foi a vez dos franciscanos abrirem IES nos seminários. A vinda da família real portuguesa para o país, em 1808, e conseqüente transferência da sede do império para o Brasil impulsionou a educação superior não religiosa. Atendendo a uma demanda do Estado, foram criados cursos para suprir as necessidades políticas e para a formação de profissionais liberais. Desta forma, criaram-se os cursos de cirurgia, medicina e matemática, os relacionados com as atividades militares, além de agronomia, desenho técnico, economia, química e arquitetura, destinados à máquina do Estado. Houve outros cursos ligados à Academia de Belas Artes, tais como os de desenho, história, arquitetura e música. Os cursos de direito foram criados somente após a independência (BARREYRO, 2008). Boas (2004) destaca a contribuição de Dom João VI neste movimento: ele criou a Escola Médica da Bahia (1808), a Escola de Medicina do Rio de Janeiro (1809), a Escola Nacional de Engenharia (1810), um curso de ensino agrícola (1812) e outro de farmácia (1814), ambos na Bahia; e, em 1816, no Rio, fundou a Escola de Belas Artes.

Até o século XIX, os cursos eram ministrados em organizações isoladas estruturados em academias e IES. O conceito de universidade ainda não tinha sido aplicado, embora já existissem discussões a respeito. Apenas no século XX, em 1920, foi implantada a Universidade do Rio de Janeiro, a primeira universidade brasileira. Na seqüência, foram criadas as universidades de Minas Gerais, do Rio Grande do Sul, de São Paulo e do Distrito Federal, conforme tabela a seguir.

Tabela 1 - Primeiras universidades e ano de criação

Universidade	Ano de Criação
Universidade do Rio de Janeiro	1920
Universidade de Minas Gerais	1927
Universidade Técnica do Rio Grande do Sul	1932
Universidade de São Paulo	1934
Universidade do Distrito Federal	1935-1939 *

Fonte: BARREYRO (2008 p.16)

* Considerando a cidade do Rio de Janeiro como Distrito Federal, à época.

A bipolaridade do ensino estatal e privado, em geral religioso, passou a existir, no entanto, apenas na República. Com a constituinte de 1891, houve a descentralização do ensino superior, ou seja, ele deixava de ser de atribuição exclusiva do governo federal para ser também de responsabilidade dos governos estaduais. Além disso, a constituinte permitiu a instalação de instituições privadas. Essa alteração na legislação representou grande impacto no volume de matrículas no ensino superior: em 1880 havia 2 mil e 300 estudantes, quantidade que em 1915 já somava mais de 10 mil matrículas. Em 1930, havia quase 20 mil alunos. Entre 1892 e 1910, foram criadas 27 IES. (BARREYRO, 2008). Chaves e Camargo

(2003) consideram esta política privatista uma liberdade excessiva de atuação do setor privado, transformando a educação superior em um negócio altamente rentável. Dados mais recentes apontam para um mercado com movimentação de 25 bilhões de reais por ano (EXAME, 2009)

Mancebo (2008) afirma que as instituições públicas se mantiveram à frente das instituições privadas quanto à qualidade do ensino e produção de conhecimento em diversas áreas do saber enquanto as instituições privadas promoveram a preparação para o mercado de trabalho, ofertando carreiras em expansão e de baixo custo operacional. Em 1911 ocorreu a primeira ação para controlar a criação de faculdades de qualidade duvidosa através da sanção da lei orgânica do ensino superior. Os exames “vestibulares” foram adotados quatro anos depois, visando uma seleção mais efetiva de candidatos (BARREYRO, 2008). Embora o vestibular tenha sido introduzido para identificar os candidatos mais “aptos” a cursarem o ensino superior, este foi, também, responsável pela elitização do ensino superior, na medida em que exigia, e ainda exige, a realização de cursos preparatórios caros e a realização de provas que privilegiam a memorização (BANCO MUNDIAL, 2000).

O processo de expansão de universidades foi acelerado após 1945, em virtude do aumento da demanda por profissionais capacitados gerada pelo processo econômico e político vivenciado pelo país em função do desenvolvimentismo (industrialização, aumento de participação de capital estrangeiro, ascensão das classes médias, etc.). Esse crescimento aconteceu de forma desordenada e sem o controle do estado, através da criação de institutos isolados ou a união dos mesmos (BARREYRO, 2008).

Destacam-se como medidas para sanear e regulamentar o ensino superior a LDB, Lei de Diretrizes e Bases, sancionada em 1961, e a Reforma Universitária, ocorrida durante os governos militares. A LDB definiu normas para a autorização e reconhecimento de instituições de nível superior e a reforma trouxe mudanças importantes como a criação de carreiras de curta duração, implantou o sistema de pós-graduação, entre outras.

A lógica estabelecida pelas leis e reformas era de ampliação de acesso ao ensino superior. Essa era uma importante alavanca de reprodução e expansão da classe média. Entre 1960 e 1980, esse crescimento sustentado pela pressão da demanda do setor privado gera possibilidade de alguns disparates, segundo Bittar *et al* (2006) como: professores recém-formados ministrarem aulas em salas com quantidade excessiva de alunos, em instituições desvinculadas do desenvolvimento de pesquisa, deteriorando a qualidade de ensino. Schwartzman (2010), em uma perspectiva mais atual, reforça o sentimento em relação à qualidade de algumas IES, que perdura desde o início, pois segundo o autor, nem tudo que o que era chamado de “Universidade” naquele momento merecia esse nome.

No entanto, a velocidade de crescimento das IES confirma que a proposta de atendimento da demanda estudantil, jovens que ansiavam cursar o ensino superior, e a demanda do mercado por profissionais diplomados estavam sendo atendidas pela iniciativa privada. No final da década de 1970, o setor privado já respondia por 62,9% do total de matrículas de ensino superior (SAMPAIO, 2000).

A constituição de 88 mantém o ensino livre à iniciativa privada, sempre que respeitada as normas gerais de educação e com a autorização e avaliação do poder público. Nesse contexto, o processo de expansão e privatização da educação superior brasileira sofre aceleração exponencial na década de 1990, especialmente durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Neste momento, segundo Barreyro (2008), um conjunto de leis específicas gera condições para a proliferação das IES privado.

Essas alterações na moldura legal culminaram em uma configuração diferenciada na dinâmica do ensino superior privado no país, dando início a um movimento de interiorização das instituições e da formação de grandes grupos de ensino que promoveram um leque de cursos e carreiras diversificadas (SAMPAIO, 2000). Em face do crescimento das IES

impulsionada pela demanda da iniciativa privada, sem o devido controle quanto à qualidade dos cursos, é criado, em 1996, o Exame Nacional de Cursos e a avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação, que analisa 3 dimensões: corpo docente, organização didática e pedagógica e instalações físicas (BRASIL, 2004). Segundo o relatório do Banco Mundial para Cooperação Internacional, a qualidade do ensino melhorou após a adoção dessas medidas de avaliação (BANCO MUNDIAL, 2005).

Outras formas de avaliação da qualidade de ensino também emergem. Assim, a elaboração de rankings se torna freqüente. Esse assunto será abordado no capítulo seguinte.

O modelo de preenchimento da demanda por educação superior no país por meio de instituições privadas foi o modelo que se consolidou (Tabela 2).

Tabela 2 - Evolução das matrículas na graduação presencial

Ano	Total	Público	Privado
1980	1.377.286	492.232	885.054
1985	1.367.609	556.680	810.929
1990	1.540.080	578.625	961.455
1995	1.759.703	700.540	1.059.163
2000	2.694.245	887.026	1.807.219
2004	4.163.733	1.178.328	2.985.405

Fonte: INEP (2008)

Em 2004, a quantidade de matrículas no ensino superior privado do país alcançou uma representatividade de 90% do total das instituições; 65% do total dos cursos e 70% do total das matrículas da educação superior. É importante ressaltar que mesmo nas instituições privadas, o governo participa da geração de oportunidades no ensino superior através de programas de ingresso que visam democratizar o acesso ao ensino superior através o incentivo ao crédito estudantil (FIES) e do provimento de cotas para estudantes oriundos de escolas públicas (PROUNI).

O movimento de expansão do ensino superior no Brasil e o dualismo entre IES públicas e privadas geraram ainda a criação de um novo conceito no mercado: IES “de primeira linha”, que será discutido no próximo tópico.

2.2 Conceito de IES de primeira linha

O artigo 209 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) estabelece que o ensino seja livre à iniciativa privada, desde que cumpram as regras básicas e renovem a autorização de funcionamento através de avaliação do poder público. Esse aspecto representa um dos maiores desafios do modelo adotado pelo Brasil: garantir a qualidade de ensino em todos os cursos ministrados no país. Neste sentido, inúmeras propostas para mensuração e acompanhamento da qualidade de ensino das instituições e do desempenho dos estudantes foram desenvolvidas pelo governo (SCHWARTZMAN, 2010).

Uma das principais avaliações é a realizada pelo INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, órgão do governo que conduz todo o sistema de avaliação de ensino superior no país. Os instrumentos que subsidiam os processos de avaliação de cursos pelo instituto são o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e as avaliações *in loco* realizadas por comissões de especialistas (BRASIL, 2004).

As IES precisam passar por 3 tipos de avaliações *in loco*: (1) de autorização, (2) de reconhecimento e (3) de renovação de reconhecimento. Com relação à autorização, trata-se de uma avaliação feita no momento em que a Instituição solicita a abertura do curso. Durante o processo, são avaliadas três dimensões: a organização didático-pedagógica; o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas (BRASIL, 2004).

A partir das avaliações efetuadas, o INEP constrói o IGC (Índice Geral de Cursos), um indicador de qualidade que considera, em sua composição, a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado). Esse índice é divulgado anualmente desde o ano de 2008 e permite uma análise comparativa de desempenho. As Instituições são

classificadas nas faixas de 1 (nota de 0 a 94) a 5 (com nota 395 a 500). Instituições com conceito abaixo de 3 são consideradas ruins (BRASIL, 2004).

O ranking das 10 melhores escolas em 2008, dentre as 173 instituições que se submeteram a avaliação, nos segmentos Universidades e outras instituições, é apresentado nas tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - Melhores escolas segundo INEP – Universidades

Posição	Instituição de Ensino Superior	Vinculação
1º	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	pública
2º	Fundação Universidade Federal de Viçosa (UFV)	pública
3º	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	pública
4º	Universidade Federal do Rio Grande Do Sul (UFRGS)	pública
5º	Universidade Federal de São Paulo (Unifesp)	pública
6º	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	pública
7º	Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFMT)	pública
8º	Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas Porto Alegre (UFCSPA)	pública
9º	Universidade de Brasília (UNB)	pública
10º	Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	pública

Fonte: Inep (2009)

Tabela 4 - Melhores escolas segundo INEP – Outras instituições

Posição	Instituição de Ensino Superior	Vinculação
1º	Faculdade Maurício de Nassau	privada
2º	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	privada
3º	Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)	pública
4º	Escola Brasileira de Economia e Finanças	privada
5º	Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto	pública
6º	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EASP)	privada
7º	Faculdade de Odontologia São Leopoldo Mandic	privada
8º	Faculdade Ibmecc São Paulo – renomeado Insper	privada
9º	Faculdade de Economia e Finanças IBMEC - RJ	privada
10º	Instituto Militar de Engenharia (IME)	pública

Fonte: Inep (2009)

Outros rankings também são construídos a partir de iniciativa privada, no intuito de classificar as IES e atuarem como apoio a decisão do ingressante. Destaca-se o ranking internacional e o ranking elaborado pelo Guia do Estudante, publicação da Editora Abril.

O ranking mundial das universidades organizado pela Quacquarelli Symonds, instituição criada pela universidade de Wharton (QS, 2010), ordena as 1.000 melhores universidades do mundo em função de critérios de qualidade como: o nível dos estudantes, o professorado e os centros, atividade investigadora, publicações, dentre outros. A lista com as melhores universidades do mundo é publicada desde 2004, duas vezes ao ano. No total, são avaliadas mais de 17 mil instituições, sendo que o ranking final possui 6.000 universidades. A seguir é apresentada a posição das universidades brasileiras no ranking:

Tabela 5 - Melhores universidades – Ranking mundial

Posição	Instituição de Ensino Superior	Vinculação
38º	Universidade de São Paulo (USP)	pública
115º	Universidade de Campinas (Unicamp)	pública
134º	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	pública
152º	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	pública
196º	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	pública
204º	Universidade de Brasília (UnB)	pública
241º	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	pública
269º	Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp)	pública
352º	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	pública
354º	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)	privada

Fonte: Elaborado com base em Quacquarelli Symonds (QS, 2010)

No Guia do Estudante é publicada uma avaliação das IES elaborada a partir do preenchimento de um questionário que é enviado aos coordenadores de curso. Esse questionário identifica questões de infra-estrutura, formação do corpo docente, dentre outros. Destacam-se as melhores IES em 2009, segundo este guia:

Tabela 6 - Melhores instituições de ensino superior – Guia do Estudante

Posição	Instituição de Ensino Superior	Vinculação
1º	Universidade Federal de São Paulo (Unifesp)	pública
2º	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	pública
3º	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)	privada
4º	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)	privada
5º	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)	privada
6º	Instituto Mauá de Tecnologia (ITM-SP)	privada
7º	Instituto Militar de Engenharia (IME)	pública
8º	Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)	pública
9º	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP-FGV)	privada
10º	Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP)	privada

Fonte: Guia do Estudante (2009)

Percebe-se que os rankings são utilizados mais para auxiliar a decisão do vestibulando quanto à escolha da instituição de ensino do que para a formação de conceitos sobre candidatos provenientes das IES com melhor classificação.

Para definir quais IES são consideradas de “primeira linha” para a empresa foco do estudo, foi realizada uma pesquisa com a equipe de recrutamento e seleção que listou, por meio de um questionário estruturado, para quatorze áreas da companhia, as instituições consideradas diferenciadas. A distribuição das frequências das respostas é apresentada na tabela 7.

Tabela 7 - Instituições apontadas na empresa estudada

Instituição de Ensino Superior	% frequência
Universidade de São Paulo (USP)	100%
Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)	100%
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	100%
Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP-FGV)	100%
Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper)	100%
Universidade de Campinas (Unicamp)	100%
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)	100%
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)	91%
Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)	55%
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	55%
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	55%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	55%
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	55%
Todas as universidades federais e estaduais	45%
Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)	27%
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM SP)	27%
Faculdade de Economia e Finanças Ibmec (IBMEC RIO)	18%

Assim, para o presente estudo, serão consideradas IES de primeira linha todas as instituições com frequência superior a 50% na pesquisa realizada na organização e que aparecem em pelo menos um dos rankings apresentados anteriormente. Dessa forma, tem-se que estas serão as IES consideradas primeira linha, no âmbito da organização estudada (Tabela 8).

Candidatos provenientes dessas IES são considerados mais bem preparados para atuar na organização estudada e são mais valorizados nos processos seletivos. Para algumas posições ou áreas este item do perfil é classificatório e, para outras, eliminatório.

Tabela 8 - Instituições adotadas na pesquisa como de “primeira linha”

Instituição de Ensino Superior	Vinculação
Universidade de São Paulo (USP)	pública
Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)	pública
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	pública
Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP-FGV)	privada
Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper)	privada
Universidade de Campinas (Unicamp)	pública
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)	privada
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	pública
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	pública
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	pública

O Estabelecimento do perfil desejado para as posições é parte do processo de definição da estratégia de atração e seleção para uma vaga, esse assunto será abordado a seguir.

2.3 Avaliação de desempenho

Marras (2009) destaca a importância da avaliação do desempenho na mensuração dos resultados de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. A avaliação de desempenho possibilita mensurar os resultados dos funcionários em relação a três campos organizacionais: resultados, conhecimento e comportamento. Os resultados se referem às metas predefinidas pela organização para serem alcançadas em determinado prazo. O conhecimento traduz o grau de assimilação do volume de informações a que é exposto em programas de treinamento e desenvolvimento intelectual e o campo do comportamento relaciona-se aos padrões culturais estabelecidos pela empresa (MARRAS, 2009). A formação de um banco de talentos interno através do resultado da avaliação também é ressaltada como benefício deste processo por Carvalho e Nascimento (1997) e Gramigna (2002).

Hipólito e Reis (2002) consideram quatro dimensões de avaliação: potencial, comportamental, desenvolvimento profissional e realização de metas e resultados. A avaliação de potencial relaciona-se com uma expectativa de desempenho futuro do avaliado ao assumir determinado cargo ou papel na organização. O foco comportamental reflete a mesma proposição de alinhamento aos valores conforme concepção de Marras. A maturidade e grau de desenvolvimento são avaliados no âmbito do desenvolvimento profissional e a característica realizadora é aferida de forma quantitativa em comparação às metas contratadas.

A avaliação de desempenho deve ser realizada de forma a percorrer um ciclo que tem início no planejamento, quando as expectativas em relação ao desempenho do funcionário são explicitadas de forma mensurável e que caracterize a relevância para o sucesso organizacional. A segunda etapa compreende o acompanhamento da evolução do processo visando assegurar a manutenção do foco nos objetivos contratados. A efetiva avaliação representa a terceira etapa e tem por finalidade comparar as expectativas definidas no planejamento e o desempenho do avaliado. As consequências destes resultados definem a última fase do processo, ou seja, as informações obtidas no ciclo subsidiam a tomada de decisão em relação à sucessão, reconhecimento e recompensas financeiras e não financeiras (SOUZA et al, 2009).

Em relação aos métodos de avaliação, diversos autores apresentam diferentes concepções de instrumentos. Marras (2009) destaca os instrumentos de escalas gráficas, incidentes críticos, comparativo, escolha forçada e 360 graus. Carvalho e Nascimento (1997) descrevem os métodos de relatórios verbais, relatórios escritos, escalas gráficas, escolha forçada, blocos descritivos, pesquisa de campo e incidentes críticos. No presente estudo apresenta-se a visão de Souza *et al* (2009) que apresentam, além dos métodos citados

anteriormente, os métodos de auto-avaliação, relatório de desempenho, avaliação por objetivos e avaliação por resultados.

Muitas críticas em relação à avaliação de desempenho são emitidas por diversos autores, as principais relacionam-se à ênfase excessiva nos resultados quantitativos (MOSCOVICI, 2004 apud SOUZA *et al*, 2009), ou, ao contrário, pelo caráter subjetivo e impressionista dos julgamentos do desempenho (VROOM, 1997) e, ainda, pela promoção de diferentes julgamentos pelos gestores, também apontada pelo mesmo autor. Esta última crítica refere-se à possibilidade de gestores diferentes adotarem uma “régua” desigual em relação ao comportamento de suas equipes, provocando desequilíbrio e sentimento de injustiça principalmente se o resultado das avaliações culminarem em recompensas financeiras.

3 Procedimentos metodológicos

Dentre as diversas tipologias de pesquisa encontradas na literatura, destaca-se, para os objetivos do presente estudo, aquela proposta por Malhotra *et al* (2006), que estabelece que as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas ou causais. Considerando que o assunto focado no presente estudo apresenta uma grande lacuna em termos de produção científica, o presente trabalho pode ser considerado como um estudo exploratório que procurou evidenciar se a percepção subjetiva dos gestores acerca dos trabalhadores, que fundamenta práticas de recrutamento e seleção em diversas empresas no País, está relacionada com diferenças de desempenho concretas e significativas entre os mesmos.

Em relação ao modo como o problema foi abordado, o estudo pode ser classificado como quantitativo. Segundo Malhotra *et al* (2006) a pesquisa quantitativa utiliza métodos estatísticos para a avaliação de dados extraídos de uma determinada amostra.

Para a fase de definição das IES de primeira linha foi utilizado um questionário estruturado para a obtenção das respostas de 14 analistas responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção da empresa estudada e *rankings* elaborados por organismos oficiais ou não. A partir da análise dos resultados destes questionários e do cruzamento com os citados *rankings* foi estabelecida uma lista com as IES consideradas de “primeira linha”, como apresentado no Capítulo 2.

Foi usado para esta pesquisa o banco de dados de uma empresa privada nacional de grande porte, referente ao processo de avaliação de desempenho de 2009, que permitiu obter os resultados atingidos por uma quantidade significativa de funcionários. Os dados foram tratados inicialmente pela seleção dos contratados no período de janeiro de 2005 a dezembro de 2008. A escolha deste período torna-se pertinente por refletir o conceito da instituição de origem no processo de seleção. Com esse corte, a população do estudo ainda era composta por 14.798 funcionários. Destes, foram desconsiderados os dados referentes aos participantes sobre os quais não foi obtida, no cadastro, a informação sobre a instituição de origem. Assim, a população efetivamente estudada foi de 9.674 funcionários.

Foi priorizada a análise das diferenças considerando a significância prática, dado que, segundo Hair *et al* (2005 p.316), a população estudada é tão grande que, do ponto de vista do poder estatístico, qualquer diferença é significativa.

4 Análise dos resultados

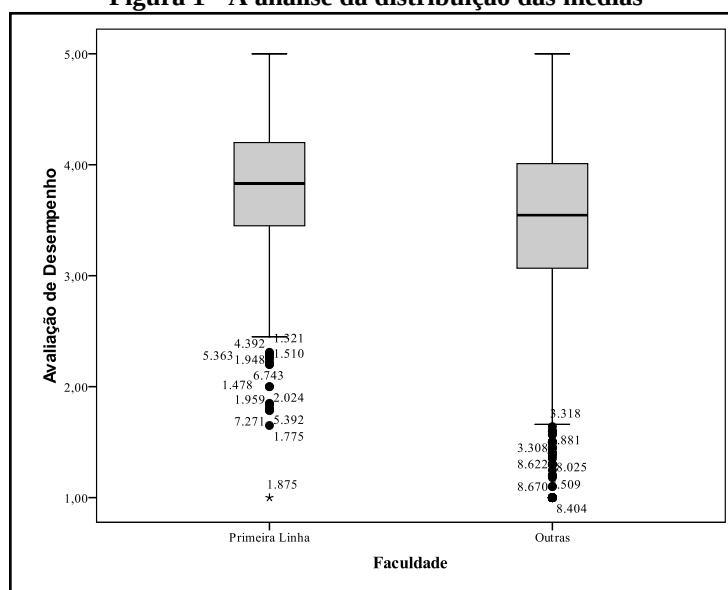
Para as comparações do presente estudo os funcionários foram classificados em dois grupos: indivíduos egressos de IES consideradas de “primeira linha” e indivíduos egressos de outras IES, procurando verificar se existe diferença nos seus desempenhos. Foram analisados, também, os resultados em uma distribuição dos participantes segundo a idade, o gênero, a etnia, o nível do cargo e a área à qual estavam vinculados.

Do total de funcionários avaliados, 10,21% são egressos de IES “de primeira linha”. Com relação à idade destes, observou-se que a média geral, bem como a média em cada grupo, foi de 29,9 anos.

Para a análise dos resultados, cabe esclarecer que os gestores da instituição avaliam os funcionários por meio da verificação do cumprimento de um contrato de metas pré estabelecidas com os mesmos e usam uma pontuação que vai de 1, para uma entrega não satisfatória, até 5, para uma entrega considerada excelente.

A média geral na AVD, considerando todos os participantes, foi 3,57 pontos (DP=0,71). Os profissionais oriundos de IES de “primeira linha” obtiveram média de 3,80 pontos (DP=0,60), enquanto a média dos demais foi 3,54 pontos (DP=0,72). A análise da distribuição das médias apresentada na figura 1 evidencia que a média do resultado da AVD dos profissionais de primeira linha é superior a média dos profissionais pertencentes ao outro grupo.

Figura 1 - A análise da distribuição das médias



A tabela a seguir apresenta a distribuição dos funcionários nas áreas estudadas na empresa, o resultado das avaliações em cada área (média) e por tipo de IES de origem (primeira linha, outras e total). Pode-se observar, ainda, a distribuição percentual dos funcionários por tipo de IES de origem na área (% relativa) e em relação ao total de funcionários (% total) selecionados.

Tabela 9 - Distribuição dos funcionários por área executiva

Área	Avaliação do desempenho - Classificação por tipo de IES									
	% func. sobre o total	AVD Média geral	Primeira Linha			Outras			Variação	
			AVD Média	% Relativa	% Total	AVD Média	% Relativa	% Total	Diferença entre AVD	%
Área H	4,07	3,73	3,87	40,61	16,19	3,64	59,39	2,69	0,23	5,94
Área F	0,19	3,69	4,34	27,78	0,51	3,45	72,22	0,15	0,89	20,51
Área A	0,89	3,91	3,99	16,28	1,42	3,90	83,72	0,83	0,09	2,26
Área M	6,62	3,39	3,88	14,53	9,41	3,31	85,47	6,30	0,57	14,69
Área B	19,19	3,73	3,84	10,29	19,33	3,72	89,71	19,17	0,12	3,12
Área J	21,49	3,39	3,57	8,80	18,52	3,37	91,20	21,83	0,20	5,60
Área D	9,99	3,77	4,14	8,49	8,30	3,73	91,51	10,18	0,41	9,90
Área G	5,17	3,52	3,62	8,40	4,25	3,51	91,60	5,27	0,11	3,04
Área C	15,31	3,64	3,81	7,56	11,34	3,63	92,44	15,76	0,18	4,72
Área E	2,52	3,68	3,82	7,38	1,82	3,67	92,62	2,60	0,15	3,93
Área I	7,96	3,50	3,72	6,36	4,96	3,48	93,64	8,3	0,24	6,45
Área L	6,62	3,34	3,75	6,09	3,95	3,31	93,91	6,92	0,44	11,73

Pela tabela 9, destaca-se a maior concentração de funcionários selecionados na área J, com 21,49% dos funcionários da empresa. Pode-se constatar, também, que 40,61% dos profissionais da área H são egressos de IES de “primeira linha”. Essa é a área com a maior

concentração de profissionais com esta origem. A área A concentra a maior quantidade de funcionários de outras IES (83,72%) e obteve o melhor resultado de avaliação de desempenho (3,91). Percebe-se que a média dos resultados de funcionários provenientes de IES de primeira linha apresenta uma grande variação para as áreas F, M e L. Para as demais áreas, essa variação no resultado é inferior a 10%.

Com relação ao gênero, ao comparar-se a prevalência de funcionários provenientes de IES de primeira linha e a média do resultado da avaliação, verifica-se que embora o percentual de mulheres (51,54%) na organização seja superior ao percentual de homens (48,46%), há mais homens (62,25%) provenientes de IES “de primeira linha”. A média do resultado da avaliação de desempenho entre os homens (3,83) provenientes de IES “de primeira linha” é superior a média feminina (3,76) deste mesmo grupo, ainda assim, considerando a média geral, o resultado feminino (3,59) é ligeiramente superior ao masculino (3,55), conforme apresentado na tabela 10.

Tabela 10 - Análise da distribuição por gênero

Gênero	Classificação IES							
	Primeira Linha			Outras			Total	
	AVE Media	% Relativo	% Total	AVD Media	% Relativo	% Total	AVD Media	%
Feminino	3,76	7,48	37,75	3,58	92,52	53,11	3,59	51,54
Masculino	3,83	13,12	62,25	3,50	86,88	46,89	3,55	48,46

A análise de distribuição de nível de cargo por gênero indica uma porcentagem maior de mulheres nas posições até o nível júnior. Porém, para os demais cargos, verifica-se maior porcentagem de homens (tabela 11).

Tabela 11 - Distribuição de cargos por gênero

Nível do cargo	Gênero							
	Feminino				Masculino			
	Qde.	% Relativo	%	Media AVD	Qde.	% Relativo	%	Media AVD
Demais	1477	66,74	29,62	3,66	736	33,26	15,70	3,55
Junior	2026	51,11	40,63	3,76	1938	48,89	41,34	3,82
Pleno	832	46,35	16,69	3,51	963	53,65	20,54	3,46
Sênior	390	41,05	7,82	3,57	560	58,95	11,95	3,52
Supervisor	192	35,82	3,85	3,72	344	64,18	7,34	3,70
Gerente	63	33,33	1,26	3,71	126	66,67	2,69	3,75
Superintendente	6	22,22	0,12	3,61	21	77,78	0,45	3,66
Total	4986	51,54	100,00	3,59	4688	48,46	100,00	3,55

Na análise da distribuição dos profissionais segundo a etnia apresentada na tabela 12, pode-se constatar que um percentual superior a 30% dos profissionais de etnia amarela são egressos de IES de primeira linha. Além disso, esses profissionais também apresentam os maiores escores na AVD. Verifica-se ainda que negros e pardos apresentam o menor percentual de integrantes provenientes de IES “de primeira linha” (3,11% e 2,94%, respectivamente), ao mesmo tempo em que não apresentam diferenças significativas na média dos resultados da avaliação de desempenho entre profissionais oriundos de IES de primeira linha e de outras IES.

Tabela 12 - Distribuição dos funcionários por IES, etnia e resultado da AVD

Etnia	Classificação IES							
	Primeira Linha			Outras			Total	
	AVD Média	% Relativa	% Total	AVD Média	% Relativa	% Total	AVD Média	%
Amarela	3,86	30,26	11,94	3,51	69,74	3,13	3,61	4,03
Indígena	4,03	19,23	0,51	3,11	80,77	0,24	3,29	0,27
Branca	3,81	10,33	83,81	3,55	89,67	82,77	3,58	82,87
Negra	3,53	3,11	0,91	3,48	96,89	3,22	3,48	2,99
Parda	3,60	2,94	2,83	3,52	97,06	10,64	3,53	9,84

Em relação à distribuição de cargos de acordo com a etnia, pardos e negros possuem percentuais acima de 80% de concentração em cargos até nível júnior, os indígenas possuem 76,9% e os brancos 62,1%, enquanto os profissionais que se declararam amarelos concentram menos que 40% de funcionários nestes níveis. Considerando os cargos de liderança, cerca de 12% dos amarelos, 8,4% dos brancos e 7,7% dos indígenas foram admitidos em cargos de liderança, enquanto que para os negros e pardos este percentual fica pouco acima de 4,0% (Tabela 13).

Tabela 13 - Distribuição de cargos de acordo com etnia

Nível do cargo	Etnia									
	Indígena		Branca		Negra		Amarela		Parda	
	% Relativo	%	% Relativo	%	% Relativo	%	% Relativo	%	% Relativo	%
Demais	0,23	19,23	80,61	22,25	4,88	37,37	0,90	5,13	13,38	31,09
Júnior	0,38	57,69	80,60	39,85	3,48	47,75	3,38	34,36	12,16	50,63
Pleno	0,22	15,38	85,85	19,22	1,73	10,73	5,91	27,18	6,30	11,87
Sênior	0,00	0,00	86,42	10,24	0,63	2,08	8,63	21,03	4,32	4,31
Supervisor	0,19	3,85	88,99	5,95	0,75	1,38	7,09	9,74	2,99	1,68
Gerente	0,53	3,85	91,01	2,15	1,06	0,69	5,29	2,56	2,12	0,42
Superintendente	0,00	0,00	100,00	0,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

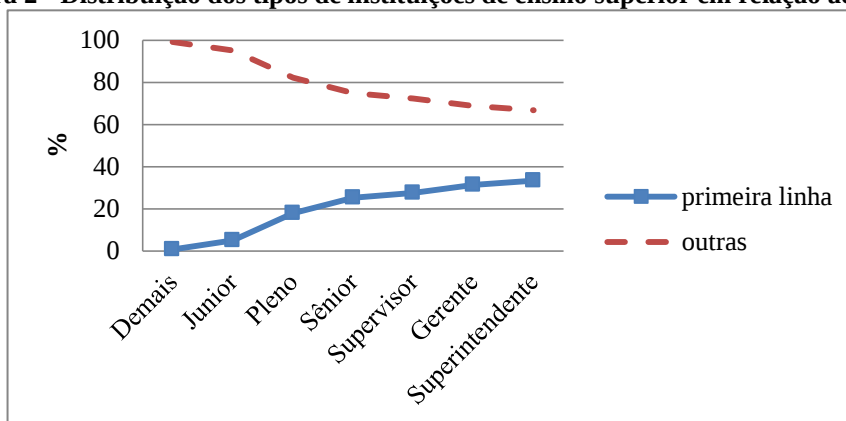
A partir dos resultados verifica-se, também, que o percentual de funcionários provenientes de IES “de primeira linha” é ampliado conforme a posição hierárquica (Tabela 14). Observa-se que a média da avaliação de desempenho dos funcionários do primeiro grupo é superior a média da avaliação do segundo grupo em todos os níveis de cargo, exceto para posições abaixo do nível júnior.

Tabela 14 - Distribuição por nível de cargo

Nível do cargo	Classificação IES									
	Primeira Linha			Outras			Total		Variação	
	AVD Média	% Relativa	% Total	AVD Média	% Relativa	% Total	AVD Média	%	AVD Diferença	%
Demais	3,46	0,77	1,72	3,63	99,23	25,28	3,63	22,88	-0,17	-4,85%
Júnior	3,71	4,94	19,84	3,47	95,06	43,38	3,49	40,98	0,24	6,42%
Pleno	3,76	17,83	32,39	3,50	82,17	16,98	3,54	18,55	0,26	6,89%
Sênior	3,91	25,16	24,19	3,64	74,84	8,19	3,71	9,82	0,27	6,99%
Supervisor	3,81	27,61	14,98	3,70	72,39	4,47	3,73	5,54	0,10	2,68%
Gerente	4,00	31,22	5,97	3,70	68,78	1,50	3,80	1,95	0,30	7,49%
Superintendente	3,99	33,33	0,91	3,48	66,67	0,21	3,65	0,28	0,51	12,76%

Os dados apresentados na figura 2, também evidenciam a tendência de aumento verificada na concentração de funcionários oriundos de IES de “primeira linha” na medida em que aumenta o nível hierárquico da posição na carreira.

Figura 2 - Distribuição dos tipos de instituições de ensino superior em relação ao cargo



5 DISCUSSÃO

Mancebo (2008) ressalta a superioridade das instituições públicas em relação à qualidade do ensino e produção do conhecimento, esta afirmação coaduna com o resultado dos rankings das melhores IES listadas pelo MEC, no qual 65% das instituições são públicas e do ranking mundial, no qual 8 das 10 instituições mais bem classificadas também são públicas. Percebe-se, no entanto, uma contradição com a consideração do autor em relação ao foco principal das IES particulares em promover a preparação para o mercado de trabalho visto que das 13 instituições consideradas de “primeira linha” por mais de 50% das áreas de negócio da empresa estudada, 8 possuem vinculação pública (61,53%). Essa última consideração suscita algumas hipóteses. A primeira é em relação a uma possível lacuna entre as exigências do mercado e à entrega efetiva de qualificação pelas IES privadas, ou seja, é possível que o desenho da oferta das IES privadas não esteja adequado à demanda futura das empresas. A segunda hipótese refere-se à própria subjetividade do conceito de IES “de primeira linha”, enraizado no pensamento dos gestores e que dificulta a alteração da classificação das instituições, mesmo que estas venham apresentando boa qualidade.

Ressalta-se ainda a ausência de estudos que relacionem o desempenho dos profissionais e sua IES de origem, quadro que o presente trabalho pretende contribuir para modificar. No entanto, o senso comum aponta a preferência dos responsáveis por selecionar pessoas, gerentes requisitantes inclusos, por profissionais provenientes de IES consideradas de “primeira linha”.

Observou-se neste estudo que os profissionais egressos dessas instituições apresentaram uma média no resultado da avaliação de desempenho um pouco superior à média dos profissionais das demais instituições, sendo expressiva apenas em 3 das 11 áreas analisadas. A área H, por exemplo, é mais exigente em relação à IES de origem do profissional contratado (40,61% de admitidos provenientes de IES de primeira linha), todavia, a diferença entre as médias foi inferior a 6%.

Ao avaliar a diferença entre os resultados da AVD por cargo, percebe-se que os resultados apresentados pelos profissionais provenientes de IES de “primeira linha” apresentam resultados superiores aos demais profissionais desde o nível júnior até superintendente. Profissionais egressos de outras IES possuem melhor avaliação apenas para cargos como assistentes e auxiliares, inferiores ao nível júnior. Evidencia-se, nesse recorte, uma preferência para contratação de profissionais IES de “primeira linha” na medida em que é ampliada a complexidade dos cargos: o percentual de contratados provenientes deste grupo varia entre 0,77 % para cargos inferiores ao nível júnior e 33,33% para o cargo de superintendente.

Gladwell (2008) qualifica como “efeito Mateus”ⁱ a ampliação de investimentos e a garantia de oportunidades àqueles que detêm determinada característica. Neste caso, os

estudantes provenientes das melhores escolas, em condições de serem aprovados nos vestibulares das IES públicas, recebem os maiores investimentos em relação à formação e, portanto, acredita-se que também em no ambiente corporativo terão a melhor entrega e resposta aos demais incentivos proporcionados pela organização. Dessa forma, ao entrarem em uma empresa, eles recebem maior reforço positivo em relação aos projetos que conduzem, mais *coaching*, mais incentivos à formação complementar e podem, assim, obter melhores resultados, caracterizando-se em uma “profecia auto-realizável”. Não é a expectativa pelo melhor desempenho que produz a transformação, mas o comportamento que advém desta expectativa (Cavalcanti et al, 2009).

Uma das principais críticas em relação à avaliação de desempenho é a influência de valores e tendências dos gestores em contraposição aos padrões definidos pela organização (VROOM, 1997). A melhor nota na avaliação de desempenho dos profissionais oriundos de IES de “primeira linha” também pode ser resultado da crença que este grupo de profissionais se destaque perante os demais. Na verdade, não apenas a gestão de desempenho pode ser influenciada por esta crença, como todo o exercício de liderança com destaque para os processos que influenciam a motivação, como a atribuição de significados ao trabalho, o *coaching*, *feedbacks* pontuais, a comunicação, dentre outros, podem não ser efetuados considerando-se o exercício da diversidade e de forma a extrair o máximo de contribuição de cada funcionário (Cavalcanti et al, 2009).

Marras (2009) afirma que o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos do trabalhador na medida em que modifica e amplia a bagagem particular dos indivíduos preenchendo eventuais lacunas em relação às exigências do cargo ocupado. Neste sentido, é importante que essas ações sejam efetuadas de forma mais individualizada buscando-se equalizar esses conhecimentos principalmente nas áreas apontadas com grandes divergências entre os profissionais dos dois grupos avaliados.

Em relação à diferença entre os gêneros, evidencia-se que embora a média geral do resultado da avaliação de desempenho das mulheres seja ligeiramente superior ao resultado do universo masculino, e a proporção de mulheres também seja um pouco superior, a presença de mulheres decresce na medida em que se eleva a complexidade dos cargos. Observa-se que 34,71% dos cargos de liderança são preenchidos por mulheres, esse percentual decresce para 22,22% ao considerar o nível de superintendente. Essa diferença também pode ter origem nas crenças dos gestores aplicadas ao momento de seleção de um profissional para cargos de maior complexidade. Segundo Vasconcelos et al (2004), ao estereótipo masculino refletiriam as qualidades de racionalidade, dinamismo, empreendedorismo, estratégia, autonomia, independência, competitividade, liderança e lógica. Ao feminino, as qualidades de intuição, emotividade, submissão, empatia, espontaneidade, maternidade, cooperação, lealdade e apoio. Além dessas características impressas para cada um dos gêneros, eventos como “gravidez” ou “casamento” poderiam ser considerados limitantes para a eficiência no trabalho (Vasconcelos et al, 2004).

Ao analisar os dados sobre etnia, percebe-se uma grande concentração de profissionais de origem asiática provenientes de IES de primeira linha (30,26%) e que estes possuem média da avaliação de desempenho superior aos demais. Em relação a este grupo, também se verifica que 11,31% estão em cargos de liderança, maior percentual seguido dos profissionais de etnia branca (8,10%). Esse resultado corrobora o que Gladwell (2008) descreve como o impacto do legado cultural dos asiáticos no desenvolvimento da habilidade matemática dos mesmos. Profissionais negros e pardos estão concentrados nos níveis mais baixos da hierarquia (nível júnior e demais cargos), 85,12% e 81,72%, respectivamente. Ao mesmo tempo, esse grupo apresenta percentual de profissionais formados em IES de “primeira linha” inferior a 4%. Neste processo, também se atribui como possível causa a existência de um

estigma pré-estabelecido, segundo Saraiva e Iriguiay (2009), no qual indivíduos de identidade minoritárias são alvo de discriminação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho de suas pessoas (FISCHER, 2002). Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas, compreendendo todos os subsistemas de RH devem ser articulados de maneira a extrair o máximo de contribuição do indivíduo para o negócio.

Embora não tenham sido encontrados na literatura estudos sobre o impacto da formação acadêmica no desempenho dos profissionais, muitas empresas possuem como prática a valorização de profissionais oriundos de um determinado grupo de IES consideradas de “primeira linha” na seleção de seus funcionários. Essa valorização deste grupo de profissionais contrasta com o modelo de suprimento da demanda por profissionais com diploma superior adotada pelo País, o qual vem buscando ampliar a oferta por meio de instituições e grandes grupos privados. As avaliações realizadas pelo MEC e demais iniciativas para garantir e elevar a qualidade de ensino nestas instituições são importantes e podem auxiliar na ampliação da lista de IES consideradas “primeira linha”, no entanto, observa-se uma rigidez em relação a este conceito por parte das empresas.

O presente estudo comparou o resultado da avaliação de desempenho realizada em 2009 de funcionários graduados em IES de “primeira linha” com a de outras IES, a partir da análise de dados de uma empresa privada nacional de grande porte. De forma geral, verificou-se:

- a. A média do resultado da avaliação de desempenho dos profissionais egressos de IES de “primeira linha” é ligeiramente superior à média de avaliação dos profissionais oriundos das demais no geral da organização.
- b. A diferença entre as médias da avaliação de desempenho é expressiva apenas em algumas áreas. Notadamente em áreas de apoio onde há exigência de forte capacidade analítica e áreas de negócios cujo relacionamento acontece com clientes de nível sócio-econômico elevado.
- c. A exigência por profissionais graduados em IES de “primeira linha” aumenta conforme se amplia a complexidade e responsabilidade dos cargos.

Nesse sentido, conclui-se que para suprir a demanda por pessoas nas organizações e possibilitar que profissionais do grupo oriundo de IES não consideradas como de “primeira linha” tenham as mesmas condições de entrega, é imprescindível promover um olhar diferenciado no tocante à preparação e desenvolvimento desses funcionários, buscando complementar a bagagem de formação e competências necessárias para desempenharem melhor na função. Além disso, faz-se necessário eliminar a barreira do estereótipo tanto na seleção quanto na gestão desses profissionais, permitindo que ações de liderança exerçam influencia sobre a motivação e principalmente sobre o desempenho dos mesmos.

7 REFERÊNCIAS

- BANCO MUNDIAL. Brasil: Higher Education Sector Study. Report n.19392-BR. Human Development Department. Latin America and the Caribbean Regio. Washington: World Bank, 30 de jun. 2000.
- BARREYRO, Gladys Beatriz. Mapa do ensino superior privado. Brasília, MEC/Inep, 2008.
- BOAS, Sérgio Vilas. Ensino superior particular: um vôo histórico. São Paulo: Editora Segmento, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. INEP. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Brasília, DF, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.
- CARVALHO, Antonio Vieira, NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1997.

- CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam; LAGO, Regina Arczynska. Liderança e Motivação – Série Gestão de Pessoas. São Paulo: FGV,
- CHAVES, Vera Lúcia Jacob; CAMARGO, Arlete. Acesso e expansão do ensino superior em Belém: o público e o privado em questão. In: Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Educação. 26ª, Caxambu, 2003.
- COUTINHO, M. C. Dialética da Exclusão / Inclusão em uma Organização Industrial. In: Fórum – Novos Modelos Organizacionais: Paradoxos e Contradições entre o Discurso e a Prática. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 7, janeiro/junho 2006.
- FISHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.) As pessoas na organização. 6ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GLADWELL, Malcom. Fora de Série: Outlier. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- GUIA DO ESTUDANTE. Melhores Universidades. São Paulo: n.9819 03 outubro 2009
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; BLACK, W.. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumentos de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.) As pessoas na organização. 6ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- JONHSON, Mike. Vencendo a guerra de caça aos talentos: como obter e conservar as pessoas talentos de que você precisa. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MALHOTRA, Naresh K., ROCHA, Ismael, LAUDISIO, Maria Cecília, ALTHERMAN, Édman, BORGES, Fábio Mariano. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- MANCEBO, Deise. Reforma da educação superior: o debate sobre a igualdade no acesso. In: BITTAR; Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira; MOROSINI, Morosini (Org.). Educação superior no Brasil: 10 anos pós LDB. Brasília. INEP. 2008. p. 55-70.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MICHAELS, Ed, JONES, Helen Handfield, AXELROD, Beth. The War for Talent. Massachussets: Mackinsey & Company, Inc, 2001.
- QS. World University Rankings, disponível em <http://www.qs.com>. Acesso em 12/05/2010
- REVISTA EXAME. São Paulo: n. 0940 02 Abril 2009.
- SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. O ensino superior no Brasil: o setor privado. São Paulo: Hucitec, FAPESP, 2000.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva, IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? RAE, v. 49, n. 3, julho/setembro 2009.
- SCHWARTZMAN, Simon. A Revolução Silenciosa do Ensino Superior. In: Durham, Eunice e Sampaio, Helena, O Ensino Superior em Transformação. São Paulo: NUPE/USP, 2000, PP 13-30.
- SCHWARTZMAN, Simon. Aprendendo com os erros e acertos do passado: pontos essenciais para a definição de políticas públicas de Educação Superior. III Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular, 2010, Florianópolis.
- SOUZA, Lúcia Vera, MATTOS, Irene Badaró, SARDINHA, Regina Lúcia, ALVES, Rodolfo Souza. Gestão de desempenho. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia, VASCONCELOS, Flávio Carvalho, MASCARENHAS, André Ofenhejm. Batom, pó de arroz e microchips – O falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão de pessoas. O & S, v. 11, n. 31, setembro/dezembro 2004.

VEJA. São Paulo: n.1833 17 dezembro 2003.

VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ⁱ “Efeito Mateus” advém de Mateus, versículo 25:29: “Porque a todo o que tem, dar-se-lhe-á e terá em abundância; mas ao que não tem, até aquilo que tem ser-lhe-á tirado.”