

Remuneração variável e produtividade docente na educação a distância

Variable pay plan and productivity for distance education teachers

Hortência de Abreu Gonçalves*

Nos dias atuais, a Remuneração Variável tem assumido diferentes perspectivas, agregando, de um lado, estudiosos e teóricos que a recomendam como ferramenta estratégica de qualidade e vantagem competitiva para o sucesso organizacional e, de outro, posturas desfavoráveis pelos impactos negativos que esta tem provocado no clima organizacional da empresa e mesmo em termos pessoais do colaborador. Este artigo visa refletir sobre os possíveis tipos de remuneração variável, bem como apresentar uma minuta de proposta de sua elaboração para o docente do ensino superior que atua em EaD. Levaram-se em conta as especificidades do trabalho docente e suas variáveis, enquanto modalidade de ensino caracterizada pela separação professor-aluno, mediada por recursos tecnológicos.

Nowadays, Variable Compensation has taken different perspectives; on one side, specialist and theorists who recommend it as a strategic tool for quality and competitive advantage for organizational success; and on the other, unfavorable opinions related to its negative impacts on organizational climate, both for the company and even on the employee. This article aims to think over the possible types of variable compensation as well as to presenting a draft proposal of a variable pay plan for the higher education teacher who works in distance education. It took into account the specificity of distance teaching and its variables, as a teaching method characterized by teacher-student separation, and mediated by technological resources.

Palavras-chave: Remuneração variável. Docente em EaD. Educação superior. Indicadores de produtividade.

Key words: Spain. Variable compensation. Teaching in distance education. Higher education. Productivity indicators.

Introdução

A Remuneração Variável é uma estratégia competitiva adotada por organizações que, de modo direto ou indireto, desejam recompensar os colaboradores, motivando-os para o trabalho, sob a ótica de diferentes formas de remuneração, dentre elas: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, participação acionária e alternativas criativas.

A política de remuneração variável contempla “o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido.” (MINAMIDE, 2006 [n.p.]), significando uma recompensa na forma de incentivos, benefícios ou remuneração diferenciada pelo desempenho individual ou em equipe do colaborador, vinculada ao esforço realizado para se conseguir determinado resultado, meta ou objetivo.

* Mestre em Sociologia, Mestre em Geografia, Doutora em Geografia – UFS; Pós - doutora em Estudos Culturais pelo PACC/FCC/UFRJ, professora da Universidade Tiradentes – UNIT - Aracaju/SE - Brasil

Na remuneração tradicional, em que predomina a divisão rígida de funções e tarefas, determinada por linhas de autoridade e responsabilidades definidas ocorre um estilo burocrático de gestão que, em muitas ocasiões, inibe a criatividade e o espírito empreendedor do funcionário, desencorajando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. Por conta disso, raramente visa à orientação estratégica e ao alcance de metas e resultados em curto prazo.

Fazendo-se uma relação entre os termos salário e remuneração, entende-se que o primeiro deles, tem a conotação de trabalho alugado por um patrão em retribuição de serviços e o segundo, o efeito de remunerar, salário, prêmio e retribuição de serviço (FERREIRA, 2001 apud MINIMADE, [s.d.]). O salário engloba não apenas o valor recebido pelo serviço prestado, como também, os adicionais sob a forma de comissões, gratificações e horas extras.

Remuneração variável

Na remuneração variável, levam-se em conta recompensas oferecidas aos colaboradores, que complementam a remuneração fixa, atreladas a fatores internos e externos, dentre eles: atitudes, desempenho e motivação. São objetivos da remuneração variável a criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhamento dos resultados da empresa e transformação do custo fixo em variável (MINAMIDE, 2009), possibilitando aos funcionários o “feedback” de seu desempenho, por intermédio dos instrumentos e critérios concretos estabelecidos previamente para análise, além de proporcionar aos líderes maior envolvimento e objetividade em termos de gestão, tornando-os mais competentes no desenvolvimento de suas tarefas.

A criação e a administração de um sistema de remuneração variável requerem, acima de tudo, a adequação da cultura organizacional a este, bem como o planejamento e o acompanhamento regular das mudanças e estratégias da empresa, principalmente pelo perfil de risco e oportunidade, o qual deve ser ajustado ao desempenho de cada empresa, por se tratar de um agente de mudanças que, se não articulado em sua conformidade com o setor de Recursos Humanos, deixa de atrair e reter funcionários. Entretanto, por outro lado, se bem articulado, esse tipo de remuneração se torna um desafio motivacional, valorizando a autoconfiança e a autoestima do colaborador.

Tipos de remuneração variável

Participação nos Lucros e Resultados

Conhecido como Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR), visa identificar e agregar os “objetivos de várias áreas dentro da empresa com aqueles definidos

pela alta administração” e tem como principal meta, “alavancar os resultados da empresa através do comprometimento dos funcionários” (SILVA, 2008 apud EDUARDO, [s.d.]). Além disso, “os valores pagos aos funcionários são retirados do lucro da empresa. A empresa pode pagar uma porcentagem fixa de seus lucros contábeis, ou pode pagar uma porcentagem sobre o lucro excedido, de um valor estabelecido anteriormente” (BASSO et al., 2008 apud EDUARDO, [s.d.]).

Remuneração Contínua

A remuneração contínua representa um conjunto de variáveis de conduta docente, considerando desde o conhecimento dos conteúdos abordados, domínio do assunto tratado com clareza, boa comunicação, atitudes procedimentais e gestão da sala de aula até pontualidade, assiduidade, uso satisfatório de multimídia, método de ensinagem coerente, entre outros, avaliados por intermédio de questionário que agregue opiniões discentes e de gestores dos cursos em que o docente avaliado atua (EMBIRUÇU et al., 2010), incorporando a esses critérios, “o desempenho dos alunos nas avaliações externas [provas, trabalhos, pesquisas científicas, concursos e outros]. Este é o elemento novo nas políticas [de remuneração variável] que começam a se delinear no Brasil [nos dias atuais]” (SOUSA, 2008, p.8).

Remuneração Indireta

Esse tipo de remuneração contempla benefícios e incentivos sob a forma de responsabilidade social, a exemplo de seguro de vida, assistência médica ou aposentadoria complementar (SEBRAE, 2008).

Remuneração Funcional

Sob a rubrica de plano de cargos e salários, esse tipo de remuneração busca o equilíbrio com os salários praticados no mercado, em conformidade com a descrição dos cargos e a política salarial, por intermédio de pesquisa de campo (EDUARDO, [s.d.]).

Remuneração por Competência

Essa remuneração visa identificar conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais devem possuir como principal característica no novo comportamento do mercado de trabalho, em que a inteligência focal e emocional predominam. Igualmente, ressalta-se a necessidade da competência, tanto individual quanto em grupo, de modo

a que a organização alcance as metas e os resultados esperados (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2002 apud EDUARDO, [s.d.]).

Remuneração por Habilidades

O objetivo da remuneração por habilidades é valorizar funcionários talentosos, distinguidos pela capacidade de trabalho, bem como o incentivo ao aperfeiçoamento desta. Nesse tipo de remuneração predomina a “flexibilidade e fácil adaptação, visão sistemática, inovação e comprometimento do funcionário, reduzindo a rotatividade” (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2002 apud EDUARDO, [s.d.]).

Remuneração variável na educação superior

Na educação superior, a remuneração variável ou remuneração em resultados objetivos, assume perfil diferenciado, especialmente, pela competição interna gerada pelo nível de exigência com base na questão do desempenho profissional. A implantação de um programa dessa natureza pode originar conflitos internos entre colaboradores pela competição exacerbada, com consequente repercussão no clima organizacional.

Diante disso, qualquer programa de remuneração variável deve ser elaborado com cuidado, de modo a não desenvolver sequelas organizacionais. Além disso, o sistema de remuneração variável deve adequar-se à realidade cultural da instituição, levando em conta as especificidades inerentes ao magistério, o qual deve cumprir os objetivos estratégicos da instituição. Nesse sentido, destaca-se a importância das recompensas baseadas no alcance de metas preestabelecidas por intermédio de um Plano de Ação Estratégica que vise ao estabelecimento de indicadores de produtividade docente, considerando a área de conhecimento em conformidade com os manuais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) sobre as condições de ensino dos cursos de graduação, com o intuito de que seja alcançada a qualidade em seu sentido mais amplo.

Por outro lado, esse sistema de recompensa pode ser considerado fator de satisfação ao colaborador, especialmente pelo reconhecimento do seu trabalho, gerando estímulos pela busca de resultados, quando composto de uma parte fixa e outra variável, de forma coerente com o programa de cargos e salários e os princípios e valores organizacionais.

Indicadores de Produtividade Docente

Indicadores são elementos de mensuração que constam no planejamento e na avaliação do desempenho das instituições de ensino superior, devendo apresentar atributos objetivos, condições de regularidade e/ou frequência, dimensão temporal compatível

com sua formulação teórica, relevância na tomada de decisões, uso sistemático e simples apuração. Podendo, inclusive, em sua adoção, ser associado a outros aspectos de relevância no âmbito da educação superior (BOCLIN, 1999).

Entretanto, cabe ressaltar que, mesmo utilizados de forma hábil, esses indicadores podem invadir o campo psicológico do docente, inclusive com a possibilidade de desenvolver frustrações a médio e longo prazos, exigindo, portanto, o cuidado em sua aplicação, bem como a necessidade do estabelecimento de uma política institucional de acompanhamento gradual da repercussão na categoria, sendo, portanto, adequada a verificação constante de sua funcionalidade, concomitante ao estabelecimento de metas e estimativas, comparando o que foi estabelecido e o que se deseja alcançar com essa política (BOCLIN, 1999).

Em sua categorização, deve levar em conta o conjunto de atributos que envolvem a relação entre a atuação docente e os resultados educativos, bem como a produtividade interna e externa, visando não apenas acompanhar, como também desenvolver mecanismos que promovam a sua qualidade, compondo um processo construtivo elaborado a partir do Projeto Pedagógico do Curso, entendendo-se por produtividade docente “a expectativa de desempenho da relação *output* e *input*, ou seja, é a relação entre o que se produz e os insumos utilizados para a produção” (SMITH, 1993 apud CORRÊA; GODOY, [s.d.], [n.p.] grifo meu). Além disso, ressalta-se que “a produtividade deve vir acompanhada de qualidade, [visto que no ensino superior] de pouco adianta aumentar o nível de produção se não for aumentado ou pelo menos mantido o nível de qualidade do produto final” (GITLOW, 1993 apud CORRÊA; GODOY, [s.d.], [n.p.]). Assim, o “produto das universidades pode ser de três tipos: a produção de pesquisa, a formação de mão de obra qualificada em nível de graduação e pós-graduação e a satisfação de necessidades culturais do usuário do sistema educacional, que poderíamos denominar de consumo de ensino superior.” Nesse sentido, “os dois primeiros podem ser considerados “produtos intermediários” para o setor produtivo, o último pode ser entendido como um produto final, que atende a demanda de consumidores”(SCHWARTZMAN, 1994, p.6). Dentre os principais indicadores, destacam-se a Eficiência e a Eficácia, assim especificadas (figura 1):



Figura 1: Principais Indicadores de Eficiência e Eficácia

Fonte: adaptada de SCHWARTZMAN, Jacques. *Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras*. São Paulo: NUPES/USP, 1994. p. 6-9, 15. Disponível em: < <http://nupps.usp.br/dtnupps/DT9405.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2012.

A eficiência contempla os recursos necessários à produção de determinado produto; já a eficácia, pauta-se nos objetivos e prioridades, bem como no crescimento intelectual dos alunos, inserção no mercado de trabalho e qualidade das teses produzidas. Em relação ao docente, acrescenta-se a isso, o fato de que, este “pode estar também envolvido em pesquisa, administração e outras formas de extensão que não são cursos. A relação ideal [deve ser] aquela que [considera o] número de horas do professor dedicadas ao ensino” (SCHWARTZMAN, 1994, p.10) e a titulação. Também cabe destacar que a titulação significa um esforço pessoal do docente e que, portanto, que deve ser valorizada na política de promoção de pessoal no ensino superior.

Ainda em relação à produtividade docente, “os indicadores bibliométricos e científicos tem atraído crescente interesse de parte da comunidade científica, pois têm sido utilizados por agências como elementos de suporte à avaliação de produtividade e aos processos de estabelecimento de políticas de fomento que norteiam a alocação de recursos” (PINTO; MATIAS, 2011, p.1).

Os indicadores bibliométricos “cumprem a finalidade de apontar os resultados imediatos e efeitos impactantes do esforço destinado à C&T [Ciência e Tecnologia], constituindo-se, na terminologia corrente no campo da formulação e avaliação das políticas públicas, em indicadores produto e, em algumas situações, medidas de impacto das políticas” (JANNUZZI, 2002 apud MUGNAINI et al., 2004, p.124 grifo do autor). Esses indicadores passaram a ser medidos com mais frequência e precisão, “em função da criação, manutenção e informatização de bases de dados para armazenamento e consulta de informação científica. Dentre essas bases, destacam-se aquelas compiladas pelo ISI: *Science Citation Index*, *Social Science Citation Index* e *Arts & Humanities Citation Index*, reunidas pela *Web of Science*” (MUGNAINI et al., 2004, p. 125). De modo geral, visam ao mapeamento da produção científica por intermédio de cálculos matemáticos e adoção de métodos estatísticos.

Ainda nos indicadores bibliométricos, são levados em conta desde os esforços de fomento até as estratégias de utilização dos recursos alocados em C&T para a pesquisa, relacionando os investimentos públicos e privados. Como “medidas de monitoramento da alocação dos recursos em CT&I, [Ciência, Tecnologia & Informação] pode-se citar a taxa de titulação de doutores, matrículas em cursos de pós-graduação, participação e realização de congressos e exposição científica, além dos resultados tangíveis dos programas desenvolvidos” (MUGNAINI et al., 2004, p. 125).

A quantificação como “estratégia de avaliação de “qualidade” acadêmica, se por um lado a viabiliza operacionalmente, por outro, não nos deve cegar quanto às suas claras limitações” (LUIZ, 2006, p.301). Nessa tendência, ressalta-se na Tabela 1, elaborada por Ronir Raggio Luiz (2006), a proposta de ponderação de produção acadêmica para fins de produtividade docente, visando ao estabelecimento de Barema de Produção Docente, conforme segue:

Tabela 1. Proposta preliminar e não pactuada de itens e ponderação de produção acadêmica, para fins de avaliação de produtividade

Dimensões e itens de avaliação	Ponderação
1 – Titulação	
Doutorado	400
Mestrado	200
Pós-doutoramento ou concurso de livre-docência	150
Especialização	120
Graduação	100
2– Magistério e Orientação	
Orientações de doutorado concluídas ou pós-doutoramento	15
Número de disciplinas, de graduação ou pós-graduação, oficialmente ministradas	10
Orientações de mestrado concluídas	8
Orientações de especialização concluídas	4
Orientações de graduação concluídas	3
Orientações de iniciação científica concluídas	1
3 – Distinções e Prêmios Acadêmicos	
Emerência, Notório Saber ou <i>Honoris Causa</i>	40
Eleições/indicações honoríficas (Academias e Sociedades científicas)	12
Editoria ou membro de conselho editorial de periódico internacional	12
Subvenções obtidas para projetos de pesquisa a partir de editais públicos	9
Prêmios por trabalhos acadêmicos apresentados	6
Editoria ou membro de conselho editorial de periódico nacional	6
4 – Produção Bibliográfica	
4.1 – Artigos completos publicados em periódicos	
Primeiro autor (ou autor único) em periódicos Qualis A ou B internacional	30
Primeiro autor (ou autor único) em periódicos Qualis C internacional ou A nacional	20
Coautor em periódicos Qualis A ou B internacional	20
Coautor em periódicos Qualis C internacional ou A nacional	18
Primeiro autor (ou autor único) em periódicos com outro Qualis	10
Coautor em periódicos com outro Qualis	8
4.2 – Livros	
Autoria ou coautoria de livro internacional	30
Autoria ou coautoria de livro nacional	20
Organização de livro internacional ou autoria (ou coautoria) de capítulo de livro internacional	12
Organização de livro nacional ou autoria (ou coautoria) de capítulo de livro nacional	10
4.3 – Tradução	6
Textos em jornais ou revistas, prefácios ou posfácios	3
5 – Impacto da Produção Bibliográfica (de qualquer produção e excluindo autocitação)	
Citações em livros/capítulos ou periódicos internacionais	10
Citações em livros/capítulos ou periódicos nacionais	6
6 – Trabalhos Técnicos	
Conferência ou palestra em eventos internacionais	15
Conferência ou palestra em eventos nacionais	10
Parecer em artigo científico internacional	5
Apresentação oral de trabalho em eventos internacionais	5
Apresentação oral de trabalho em eventos nacionais	4
Parecer em artigo científico nacional	2
7 – Participação em Bancas	
7.1 – Do mesmo programa ou instituição (participação intema)	
Concurso público para docente/pesquisador titular ou livre-docência	8

Banca em trabalho de conclusão de doutorado	6
Concurso público para docente/pesquisador	5
Banca em trabalho de conclusão de mestrado ou qualificação de doutorado	2
7.2 – De outro programa ou instituição (participação externa)	
Concurso público para docente/pesquisador titular ou livre-docência	10
Banca em trabalho de conclusão de doutorado	8
Concurso público para docente/pesquisador	7
Banca em trabalho de conclusão de mestrado ou qualificação de doutorado	4

Fonte: LUIZ, Ronir Raggio. Avaliação de produtividade acadêmica: uma proposta de quantificação. *Debates. R B P G*, Brasília, v. 3, n. 6, p. 300-312, dez. 2006. Disponível em: <http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.3_6_dez2006/Deb_Artigo3_n6.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2012.

O mapeamento da produtividade docente proposto pelo mencionado autor considera, desde a titulação até publicações, tempo de sala de aula e participação em eventos científicos, dentre outros itens considerados relevantes no âmbito acadêmico. Segundo ele, “ao valorar outras dimensões do trabalho acadêmico, a proposta pode contribuir para resgatar a auto-estima [sic] do pesquisador, bem como, pretensamente e como consequência [sic], até um aumento de produtividade.” Também vale destacar que, a proposta inspirou-se na Plataforma Lattes (CNPq) e teve como ideia central “que cada um dos pesquisadores avaliados [...] [acumulasse] pontos por toda a sua vida acadêmica” (LUIZ, 2006, p.304), de modo a sintetizar o *score* da sua produtividade.

Especificidades do Trabalho Docente no Ensino a Distância

O conceito de educação a distância apresenta diferentes concepções, especialmente pela superação espaço-tempo mediada pela Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) com a separação temporal professor-aluno. Nessa modalidade de ensino, “o método de transmitir conhecimento, competências e atitudes [...] é racionalizado pela aplicação de princípios organizacionais e de divisão do trabalho”. Da mesma forma, exige o uso intensivo de meios técnicos, especialmente com o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir grande número de estudantes, ao mesmo tempo, independente de onde estejam. Trata-se, portanto, de uma forma industrializada de ensino e aprendizagem (PETERS apud BELLONI, 2009 apud BENINI; FERNANDES, 2012, p.79).

Igualmente, no EaD ocorre uma forma organizacional de trabalho com ênfase nos meios técnicos, pautada “na autonomia do estudante como central no processo de educação à distância” (BENINI; FERNANDES, 2012, p.80). A regulamentação do ensino a distância aconteceu por intermédio do Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2006 – Ministério da Educação, assim entendido: “[...] modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos”

(BRASIL, 2007 apud NOBRE, 2011, p.6).

O profissional docente necessita adaptar-se, incorporando habilidades e competência no que tange ao manuseio das TICs. Além disso, precisa de “um conjunto de capacidades e habilidades pessoais, teóricas e práticas, em um processo constante de tomada de decisão cujo produto é o outro.” E ainda, “nortear o autoestudo do acadêmico, [...], além de coordenar os textos e materiais postados no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), também é responsável pela escolha de textos complementares que subsidiarão os alunos durante o autoestudo, pela elaboração das atividades avaliativas e provas, bem como roteiros de atividades presenciais e a distância” (NOBRE; LEITE, 2011, p. 7), acrescentando-se a estes, a elaboração de web objetos de aprendizagem, livro textual, fórum de discussão, *chats*, *podcast* e videoaula; devendo também aglutinar e estimular a participação dos alunos no AVA.

Relação Remuneração Variável e Trabalho Docente

A utilização da remuneração variável na docência, enquanto forma de pagamento por desempenho utilizando recompensas, desenvolve mecanismo de controle do trabalho docente, fomentando a que o próprio professor seja estimulado a fiscalizar seu desempenho e o de seus colegas, não sendo a sua utilização, entretanto, consensual entre teóricos de Recursos Humanos, especialmente por acreditarem em sua ineficiência, aliada à resistência dos professores e seus sindicatos. Ou seja, “[...] [salários] mal determinados geram insatisfação e constituem um poderoso desestimulante que coloca em risco a eficácia e a eficiência de uma organização” (RUSSO et al., [s.d.], p.1).

Minuta: Plano Estratégico de Remuneração Variável para o Docente do ensino superior que atua em EaD

Objetivos

a) Geral

Planejar a implementação de Programa de Remuneração Variável Docente em nível de EaD.

b) Específicos

- Identificar as atividades realizadas pelos docentes que atuam no EaD e suas especificidades.
- Distinguir o tipo de remuneração variável adequado ao trabalho do docente em EaD, desenhando o modelo adequado ao sistema organizacional da empresa

destinatária.

- Selecionar indicadores de eficácia e eficiência pautados no desempenho docente, bem como na habilidade e na competência, configurado na forma de BAREMA.
- Propor instrumento de avaliação do desempenho docente no AVA, com base no estabelecimento de critérios de desempenho.
- Entender a remuneração variável, enquanto ferramenta de gestão, articulada ao planejamento estratégico da empresa.
- Relacionar o Programa de Remuneração Variável Docente com os compromissos, metas, rentabilidade e resultados organizacionais.
- Perceber os impactos da remuneração variável sobre a atividade docente no âmbito do EaD.

Metas

- Construir Programa de Remuneração Variável Docente visando ao profissional que atua no EaD em consonância com compromissos, metas, rentabilidade e resultados organizacionais.
- Criar mecanismos de mensuração na forma de BAREMA destinado à ponderação pontual da produtividade docente para o EaD.
- Elaborar instrumento de avaliação do desempenho docente no AVA, por intermédio do estabelecimento de critérios de desempenho (eficiência e eficácia) e indicadores bibliométricos (CT&I).
- Divulgar o Programa de Remuneração Estratégica Docente em EaD, visando à colaboração e ao apoio dos professores, bem como o entendimento de sua funcionalidade de modo justo e coerente.
- Desenvolver estratégias de redução dos impactos negativos da remuneração variável sobre a atividade docente no âmbito do EaD.

Planejamento

Longo Prazo:

Construir Programa de Remuneração Variável Docente visando ao profissional que atua no EaD em consonância com compromissos, metas, rentabilidade e resultados organizacionais.

Médio Prazo:

Desenvolver estratégias que minimizem prováveis impactos negativos da remuneração variável sobre a atividade docente no âmbito do EaD.

Curto Prazo:

Criar mecanismos de mensuração na forma de BAREMA destinado à ponderação pontual da produtividade docente para o EaD.

Elaborar instrumento de avaliação do desempenho docente do EaD, com base no estabelecimento de critérios de desempenho (eficiência e eficácia) e indicadores bibliométricos (CT&I) em consonância com o desempenho docente no AVA.

Gerenciamento do Programa

O Programa de Remuneração Variável será gerenciado por intermédio do acompanhamento regular dos resultados obtidos e tratamento dos desvios observados, via reuniões regulares e articuladas com os setores envolvidos, de modo a cumprir os objetivos e as metas preestabelecidas pela IES, considerando as alterações e as adequações necessárias ao seu encaminhamento satisfatório, inclusive em termos operacionais.

Público-Alvo

Professores que atuam no Ensino a Distância em Instituição de Ensino Superior (IES).

Orçamento

Visualização antecipada dos custos definidos pelo conjunto de planos e políticas formalmente estabelecidos pela IES, para a implementação e execução do Programa de Remuneração Variável Docente em EaD, incorporado aos valores orçamentários do Núcleo de Ensino a Distância (NEaD).

Indicadores, Metas e Medidas de Desempenho

Mediado por intermédio do estabelecimento do BAREMA associado ao instrumento de avaliação do desempenho docente no AVA, considerando os critérios de produtividade (eficiência e eficácia) e os indicadores bibliométricos da Ciência Tecnologia e Informação (CT&I).

Duração do Programa de Remuneração Variável

O Programa de Remuneração Variável Docente em EaD da IES ocorrerá por tempo indeterminado, podendo, porém, ser suspenso a qualquer momento, desde que

não consiga cumprir os objetivos e as metas preestabelecidas.

NEaD/Recursos Humanos

Setores da organização responsáveis pela informação dos docentes do EaD, aptos ao recebimento da remuneração variável no âmbito do AVA.

Metodologia

- Primeira Etapa: Construção do Programa de Remuneração Variável Docente visando ao docente que atua no EaD em consonância com compromissos, metas, rentabilidade e resultados organizacionais.
- Segunda Etapa: Implementação e funcionamento do Programa de Remuneração Variável Docente em EaD.
- Terceira Etapa: Acompanhamento e avaliação do Programa de Remuneração Variável Docente em EaD.

Avaliação dos Resultados

Publicação de relatório avaliativo semestral e anual. Criação de banco de dados para o funcionamento do programa (premissas de cálculo de metas e desempenho e produtividade docente).

Pagamento da Remuneração Variável

Resultado do cálculo estatístico do BAREMA aliado aos critérios de desempenho e produtividade estabelecidos previamente pelo Programa de Remuneração Variável.

Considerações finais

Em sua abrangência, o Programa de Remuneração Variável deve contemplar uma avaliação docente justa e coerente, por intermédio do estabelecimento de uma política atraente que tenha o significado de premiação e não, de sentimento de culpa, perseguição e punição.

Igualmente, que vise motivar o professor aos bons resultados na gestão de suas atividades acadêmicas e científicas, com criatividade, eficiência e eficácia, no âmbito do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), especialmente quanto à qualidade do que

formula, elabora, escreve e publica, bem como orienta e acompanha no ensino em EaD. Também que o sucesso docente possa ser observado no êxito dos alunos matriculados nas disciplinas em que atua, acrescentando-se, nessa perspectiva, o cumprimento dos objetivos e das metas organizacionais pré-estabelecidas pela IES, de modo a que o mencionado programa possa gerar e prover resultados satisfatórios e melhorias em sua execução.

Referências

BENINI, Elcio Gustavo; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. Ensino superior a distância e trabalho docente: recentes configurações no âmbito do público e privado. *Revista Educação e Políticas em Debate*, v. 1, n. 1, jan./jul. 2012. Disponível em: < <http://www.seer.ufu.br/index.php/revistaeducapoliticas/article/.../9528>>. Acesso em: 2 jun. 2012.

BOCLIN, Roberto. Indicadores de desempenho: novas estratégias da educação superior. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.7, n. 24, p. 299-208, jul./set. 1999. Disponível em: < <http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v07n24/v07n24a06.pdf>>. Acesso em 2 jul. 2012.

CORRÊA, José Carlos Severo; GODOY, Leoni Pentiado. *Comentários sobre indicadores de produtividade no ensino público federal: o caso da UFSM*. Rio Grande do Sul: UFSM. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART512.pdf>. Acesso em: 4 jul.2012.

EDUARDO, Carlos. *A remuneração moderna*. Administradores. [s.d.]. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-remuneracao-Moderna/23644/>>. Acesso em: 20 jun.2012.

EMBIRUÇU, Marcelo et al. Um indicador para a avaliação do desempenho docente em Instituições de Ensino Superior. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 795-820, out./dez. 2010

LOPES, Flávia Melo Simões Coelho; CARVALHO NETO, Antonio. Remuneração variável em instituições de ensino superior: um estudo sobre as Pontifícias Universidades Católicas brasileiras. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 2, n.4, p. 128-147, dez. 2002/jul. 2003. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/105>>. Acesso em: 20 jun.2012.

MUGNAINI, Rogério. Indicadores bibliométricos da produção científica brasileira: uma análise a partir da base Pascal. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 123-131, maio/ago. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a13v33n2.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2012.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. *Sistemas de remuneração*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 18 ago.2012.

_____. *Remuneração variável: uma das estratégias das organizações modernas*. Disponível em<<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao...das.../>>

download/>. Acesso em: 18 jun.2012.

_____. *Remuneração tradicional e remuneração estratégica*. Disponível em:<http://www.praticas_degestao.blogspot.com/2009/03/remuneracao-tradicional-e-remuneracao.html> Acesso em: 18 jun. 2012.

NOBRE, Elisa Cléia Pinheiro Rodrigues; LEITE, Leandro Henrique de Araújo. *A natureza do trabalho docente e a educação a distância*. Campo Grande: UNIDERP, 2011. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/131.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

PINTO, Adilson Luiz; MATIAS, Márcio Indicadores científicos e as universidades brasileiras. *Informação & Informação*, Londrina, v. 16 n. 3, p. 1 – 18, jul./ ago. 2011. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

RUSSO et al. *Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações*. Disponível em:<www.aedb.br/seget/.../1162_1162_Remuneracao%20variavel.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2012.

SOUSA, Sandra M. Zákia L. Avaliação e carreira do magistério. Premiar o mérito? *Retratos da Escola*, v.2, n.2/3, 2008. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/126/115>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

SCHWARTZMAN, Jacques. *Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras*. São Paulo: NUPES/USP, 1994. Disponível em: < <http://nupps.usp.br/dtnupps/DT9405.pdf>>. Acesso em: 3 jun.2012.

Artigo recebido em: 27 jul. 2012

Aceito para publicação em: 11 set. 2012