

Remuneração variável em instituições de ensino superior: um estudo sobre as Pontifícias Universidades Católicas brasileiras

Flávia Melo Simões Coelho Lopes*
Antonio Carvalho Neto**

RESUMO

Este artigo baseia-se em dissertação de mestrado defendida, cuja abrangente pesquisa teve como objetivo analisar os programas de remuneração variável para o corpo docente e/ou as potencialidades para a sua implantação em quatro das seis Pontifícias Universidades Católicas brasileiras (PUCs Minas, Paraná, Rio e São Paulo). O referencial teórico trata da flexibilização da remuneração a partir do ambiente favorável à difusão desse tipo de programa como estratégia organizacional competitiva, com as mudanças no mundo do trabalho contribuindo para um novo contexto da gestão de pessoas. Apresentamos, também, um painel sobre a remuneração variável no plano internacional, no Brasil e as perspectivas desse tipo de programa. Realizamos 20 entrevistas semi-estruturadas com gestores em nível de Pró-reitorias e professores que dirigem Sindicatos e Associações de Docentes das PUCs. Mostramos suas diferentes visões sobre facilitadores, dificultadores e cuidados na implantação de programas de remuneração variável. Os resultados da nossa pesquisa mostram que algumas PUCs remuneram professores por captação de recursos de pesquisa, mas é a PUC Paraná que possui a maior probabilidade de implantação de um programa de remuneração variável vinculado à estratégia organizacional.

Palavras-chave: Remuneração variável; Remuneração por resultados; Professores; Instituições privadas de ensino superior.

* Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC. e-mail: corrh@pucminas.br.

** Professor do Curso de Graduação em Administração/ICEG e do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas/FDC; diretor do Instituto de Relações de Trabalho da PUC Minas. e-mail: irt@pucminas.br.

O NOVO CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS: AMBIENTE FAVORÁVEL À DIFUSÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COMPETITIVA

A literatura apresenta consenso quanto à constatação de que a globalização tem intensificado o processo de internacionalização das finanças, do capital, dos mercados, das empresas, aumentando a circulação de mercadorias e do capital financeiro, trazendo o acirramento da competição interfirmas. Também já não há muitas dúvidas em relação à disseminação do novo paradigma tecnológico e organizacional como uma das conseqüências do aumento da competição, vindo a provocar intensas mudanças nos processos de produção e no mundo do trabalho em geral, com o aumento da insegurança no trabalho e do desemprego (MATTOSO, 1995; NEVES, 2001).

Guardadas as devidas proporções, governos de muitos países têm adotado políticas de desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho, basicamente em torno de três eixos: da remuneração, da forma de contratação e da jornada de trabalho (SINGER, 1999). A flexibilização das relações de trabalho, portanto, constitui-se num fator importante para a difusão da remuneração variável.

O contexto de gestão de pessoas constitui-se em outro fator propício à propagação dos programas de flexibilização da remuneração. Já no início da década de 1980, a então denominada Administração de Recursos Humanos começa a ser influenciada pela abordagem estratégica, que alinha as funções tradicionais aos objetivos estratégicos empresariais. Davel e Vergara (2001) apontam quatro traços predominantes dessa abordagem. Destacamos dois deles: 1) integração entre as políticas de pessoal e planejamento estratégico da organização; e 2) incentivo ao comprometimento e à iniciativa. Um programa de remuneração variável consistentemente vinculado às metas empresariais pode proporcionar um bom grau de integração entre as políticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, incentivando o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Afinal, em consonância com o discurso gerencial de valorização do capital humano das organizações, "(...) são as pessoas que fazem as empresas terem sucesso ou fracassar", como lembra Mintzberg (2000, p. 65).

Assim, programas de remuneração variável que busquem participação concreta das comissões de trabalhadores previstas para negociação das metas e prêmios contribuem para a superação do paradoxo do discurso gerencial, que exige comprometimento, trabalho em equipe e gestão participativa, ao mesmo tempo em que nega ao trabalhador essas possibilidades na prática, como lembram Davel e Vergara (2001).

Diante da necessidade de as empresas adquirirem – e manterem – vantagens competitivas, o comprometimento do trabalhador com os objetivos da empresa passa a ser de extrema importância. Busca-se um novo perfil, baseado no envolvimento e na iniciativa, relativo à busca da qualidade e disposição para mudança e participação. Como salientam Zimpeck (1992) e Becker (1997) *apud* Martins (2000), a administração salarial é um instrumento para a obtenção de ganhos com a produtividade do trabalho, bem como para permitir uma maior satisfação profissional e melhor controle de custos. A remuneração variável incentiva o trabalhador a se adaptar às mudanças no cenário organizacional e a buscar a melhoria de sua performance para o alcance das metas empresariais. O aumento da produtividade alcançado por meio da melhoria do desempenho dos trabalhadores tem sido considerado o principal objetivo da adoção da flexibilização da remuneração no plano internacional, segundo Tuma (1999).

Os sistemas tradicionais de remuneração fixa podem provocar problemas diante das necessidades da empresa, por possuírem regras padronizadas e rígidas, sendo inflexíveis às especificidades e demandas das organizações. Como ressaltam Wood Jr. e Pereira Filho (1996), esses sistemas podem se tornar obstáculos aos processos de mudança, por não estarem alinhados à estratégia empresarial, dificultando, portanto, a convergência de ações para objetivos comuns e o enfoque em processos críticos e no cliente.

Como salienta Albuquerque (1991), o sistema de remuneração variável pode refletir no crescimento da competitividade da empresa, devido à focalização na qualidade, produtividade e satisfação do cliente.

A quebra da “rigidez salarial” é, do ponto de vista empresarial, motivação para a adoção da remuneração variável, pois possibilita maior agilidade na adequação dos custos do trabalho ao sabor da conjuntura econômica. Além disso, as empresas poderiam evitar a dispensa de empregados, reduzindo os gastos advindos das demissões e as perdas de investimentos feitos anteriormente em treinamentos e qualificação dos empregados demitidos. Isso porque as empresas em dificuldades poderiam reduzir seus custos com pessoal por meio da diminuição da parcela variável da remuneração. Por isso, a remuneração flexível vem sendo considerada como lenitivo contra o desemprego por alguns autores como Weitzman (1987).

Outro fator motivador para a adoção da remuneração variável é a isenção de impostos e encargos sociais, prevista na legislação de vários países, inclusive o Brasil.

Aqui cabe uma questão crucial: até que ponto as empresas adotam a remuneração variável em decorrência principalmente dos benefícios fiscais concedidos pela legislação, e não devido a uma visão estratégica? Em países como Itália, Alemanha e Canadá, por exemplo, a adoção e o crescimento dos programas de PLR efetivaram-se mesmo com a ausência de políticas de incentivos fiscais. Por outro lado, como indica pesquisa de Tuma (1999), em países como França e Reino Unido, os incentivos fiscais foram determinantes para explicar a abrangência da prática de flexibilização da remuneração.

A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO PLANO INTERNACIONAL, NO BRASIL E SUAS PERSPECTIVAS

A remuneração variável, considerada como alternativa para o modelo tradicional de remuneração fixa, deve ser entendida como o processo pelo qual os trabalhadores são remunerados por meio de uma parte fixa, advinda da estrutura salarial da organização, e outra variável, relacionada, geralmente, ao desempenho individual do trabalhador e/ou de sua equipe de trabalho e, principalmente, ao desempenho da empresa como um todo.

A sigla Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR) é utilizada na bibliografia em geral para traduzir programas de PL e/ou PR, de maneira genérica. Existem, basicamente, quatro modalidades de remuneração variável: a PL, a PR, a PL&R e a PI. Para fazer a distinção entre as diversas modalidades de PLR, sem correr o risco de confundi-las entre si, adotamos uma sigla específica (PL&R) para diferenciar a Participação nos lucros “e/ou” resultados (PLR), da Participação nos lucros “e” resultados (PL&R), sendo essa um dos tipos de PLR que combina dois outros: a Participação nos Lucros (PL) e a Participação nos Resultados (PR). A PL ocorre com a vinculação do valor pago ao empregado ao lucro obtido pela empresa. A PR vincula o recebimento de prêmios ao cumprimento de metas preestabelecidas. A Participação mista, ou PL&R, leva em conta a obtenção do lucro e também o alcance de resultados. Já a Participação Independente (PI) não leva em conta nenhum desses aspectos, caracterizando-se como um abono concedido ao trabalhador.

A remuneração variável é uma tendência geral, embora com ênfase variada, dependendo do país. O que denominamos no Brasil de participação nos lucros e resultados, e que começou a ser praticado desde 1995, já vigora como prática disseminada desde os anos 70 na Suécia e, desde os anos 80, na Itália. Nos anos 90, como atesta ampla pesquisa realizada em onze países dentre os mais desenvolvidos (LOCKE, KOCHAN & PIORE, 1995), os programas de PLR têm aumentado consideravelmente.

Nos EUA, distribui-se a PL até o limite de 15% da folha de pagamentos, sendo que o programa de remuneração variável deve ser aprovado pela Receita Federal, pois há favorecimento tributário para as empresas que adotam tais políticas (DIEESE, 2000).

A forma de pagamento da PL no Reino Unido se dá por meio do pagamento diferido (Approved Profit Sharing – APS) e do pagamento imediato, em dinheiro (Profit-Related Pay – PRP). O pagamento diferido caracteriza-se por um fundo de ações ordinárias que fica indisponível por dois anos, sendo que os ganhos por valorização acionária superiores a 6.000 libras esterlinas (dado de 1997) são tributados. A isenção de impostos das empresas sobre o valor depositado é total. Os trabalhadores com mais de 5 anos de trabalho na empresa têm direito ao APS. O percentual do lucro a ser distribuído não é definido em lei. O pagamento em dinheiro (PRP) é a modalidade mais difundida, tendo atingido 15% dos assalariados em 1996. As empresas não recebem vantagens fiscais nesse caso, mas há maior predisposição dos trabalhadores pelo PRP, pois a isenção do imposto de renda atinge a totalidade dos seus recebimentos sobre a parcela variável, aumentando o ganho líquido do empregado. Somente no caso de substituição da parcela fixa do salário, por variável, faz-se necessária aprovação de 80% dos trabalhadores, com a participação do sindicato (TUMA, 1999; DIEESE, 2000).

A França é o país onde a prática de remuneração variável está mais difundida, fato explicado pela posição favorável da legislação diante de sua implantação. Também na França existem dois tipos de remuneração variável: o sistema de pagamento imediato, em dinheiro, e o de pagamento diferido. O pagamento imediato, em dinheiro, ganhou destaque na segunda metade da década de 1980, com a desindexação salarial e a flexibilização das relações de trabalho. A lei não determina nenhuma fórmula para calculá-lo. Pode ser negociado por meio de representação sindical ou comitê de empregados, e na falta dos dois necessita da aprovação de 2/3 dos empregados. O comitê de representantes dos trabalhadores dentro das empresas tem estabilidade no emprego (ao contrário do Brasil), o que lhe dá maior autonomia e poder de negociação diante das empresas. O processo de difusão do sistema de pagamento imediato foi revertido a partir de 1990, quando o sistema de pagamento diferido tornou-se obrigatório, por meio de lei, para empresas com mais de 50 empregados. Cerca de 60% dos acordos de pagamento em dinheiro, em 1994, eram feitos por empresas com menos de 50 empregados, para as quais o pagamento diferido não é obrigatório. Ainda assim, a proporção de empresas com mais de 2.000 empregados que utiliza pagamento imediato em dinheiro foi de 35,2% neste ano. Em 1994, 16% dos assalariados da França estavam contemplados com acordos de participação nos lucros de pagamento do tipo imediato. O sistema de pagamento diferido se dá somente depois de cinco anos.

A implantação da PLR na Itália foi inicialmente conduzida pelo empresariado, sem a intervenção do governo. Somente em março de 1996, o governo concedeu a redução de 10% nos encargos sociais incidentes na parcela de remuneração variável.

Cerca de 25% das empresas japonesas que adotam a remuneração variável têm o imposto de renda e os encargos sociais diminuídos. Os bônus recebidos pelos trabalhadores correspondem, em média, a 30% da remuneração nas grandes empresas (DIEESE, 2000).

Na Alemanha, os programas de remuneração variável são incentivados com a redução dos encargos sociais, associados à participação dos empregados no capital da empresa, sem estarem atrelados a resultados alcançados (TUMA, 1999; DIEESE, 2000).

Pode-se dizer, em suma, que, no plano internacional, a remuneração variável teve maior difusão na década de 1990 e foi usada para incentivar a produtividade e flexibilizar custos salariais. Apesar de nem sempre contar com incentivos fiscais, o tipo de pagamento de remuneração variável mais usado é o imediato, em dinheiro, em vez do pagamento diferido, mesmo com os incentivos dos governos para incrementar a compra de ações das empresas pelos trabalhadores.

Também no Brasil ganhou força a flexibilização da remuneração, a partir de 1994, tanto na classe empresarial como entre os sindicatos de trabalhadores. A partir de 19 de dezembro de 2000, as Medidas Provisórias foram substituídas pela Lei n. 10.101, dando maior efetividade à PLR. A lei estipula que a PLR será “objeto de negociação entre a empresa e seus empregados”, por meio de “comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria” ou de “convenção ou acordo coletivo” – o que obriga a participação do sindicato

Albuquerque (1991), que estudou a remuneração variável em 97 empresas antes do aumento significativo desses programas, ocorrido depois da primeira Medida Provisória de 1994, salienta que 62 já possuíam, então, alguma forma de PLR. As empresas destacaram como objetivos para a adoção da PLR a melhoria da produtividade; o engajamento da força de trabalho em busca de melhores resultados; melhor distribuição dos ganhos entre empregados e empregadores; economia e diminuição de desperdícios; melhoria dos processos e das relações de trabalho; bem como aumento da qualidade.

Nos setores metalúrgicos e químicos de São Paulo e do ABC pesquisados por Carvalho Neto (2001), a PLR impôs-se como o principal tema, visto como uma oportunidade positiva no contexto negocial dos anos 90 pela grande maioria, tanto dos empresários quanto dos sindicalistas entrevistados. As negociações em torno da PLR passaram a ser vistas como uma possibilidade de discutir a organização do processo de trabalho, treinamento e qualificação profissional, polivalência, gestão parti-

cipativa e organização dos trabalhadores dentro das empresas (via comissões de negociação previstas na legislação). Os gestores também já perceberam a ótima oportunidade para conseguir a adesão do trabalhador aos objetivos empresariais, quando se vincula a PLR a metas.

A experiência da negociação da remuneração variável, entre 1996 e 1999, foi analisada pelo Dieese (2000), baseada em 1.659 acordos coletivos e 59 convenções coletivas realizados em todo o Brasil, entre sindicatos de trabalhadores e empresários. No período de 1996-1999, houve uma redução da PI (de 45,7% para 15,9%) e um aumento da utilização da PL&R (5,6% para 24,7%). A PL representou apenas 3,8% do total de acordos e a PR destacou-se como modalidade mais comum, alcançando quase 60% dos acordos, o que demonstra a busca do vínculo da remuneração ao cumprimento de metas e resultados, denotando uma clara inflexão na direção de uma gestão mais estratégica da remuneração.

A distribuição dos acordos coletivos por setor da economia mostra que 87,5% deles foram negociados na indústria, o que aponta para o papel importante desse setor na difusão desse tipo de prática gerencial.

A PLR pode ser distribuída em valor igual para todos os trabalhadores, tendo a preferência dos sindicatos, na forma de um valor fixo em dinheiro. A distribuição de forma desigual é outra forma de pagamento, proporcional ao salário, que tem relação com o cargo ocupado pelo empregado. Esse tipo de distribuição ganha a preferência da parcela mais qualificada e melhor remunerada dos trabalhadores. Há, também, a distribuição mista, composta por uma parcela igual e uma desigual. Segundo o Dieese (2000), houve redução da distribuição de igual valor (de 53,9% para 32,6%) e um crescimento da utilização da distribuição desigual (de 18,5% para 49,8%). A distribuição mista, que já era pequena em 1996 (9,2%), foi reduzida para menos da metade em 1999 (4,2%). Esse resultado da pesquisa confirma a tendência de maior individualização da remuneração variável, consoante com o movimento similar nas relações de trabalho.

Os tipos de indicadores utilizados nos acordos entre empresas e sindicatos giram em torno de aspectos comportamentais, de produtividade, de redução de custos e do desperdício, de rentabilidade e lucratividade, de qualidade, de produção e de vendas.

Os indicadores comportamentais são os mais utilizados (26,7%), com ênfase no item assiduidade (15,9%). São utilizados mais de um indicador comportamental, em média, por acordo de PLR. Também é comum a adoção de indicadores ligados a programas de qualidade (22,1%), de produção e vendas (14,6%) (DIEESE, 2000).

Finalizando este painel sobre a remuneração variável, apresentamos em seguida algumas considerações sobre as perspectivas desse tipo de programa.

Pontes (1995) salienta que, do ponto de vista empresarial, a adoção da PLR deve ser bastante estudada para evitar a incorporação de programas que sejam, futu-

ramente, considerados como mais um encargo a compor os custos das empresas. A PLR deve ser agregada ao resultado da empresa e não, simplesmente, onerar esse resultado. Diante de tal consideração, Pontes (op. cit.) descarta a PL como a melhor opção. Para o autor, que defende a modalidade de PL&R, a simples distribuição dos lucros não pressupõe uma relação estreita entre a remuneração e o comprometimento das pessoas com os processos, problemas e soluções da empresa. A PL&R, assim, em consonância com Pontes (1995), pressupõe a conjugação de interesses e de ganhos entre empresas e trabalhadores. Por ser um programa mais amplo, ainda segundo o autor, leva à reflexão e ao aprimoramento dos processos de trabalho, de modo a possibilitar o sucesso de programas de melhorias contínuas nas empresas.

Para que a PL&R realmente reverta em benefícios concretos, a concepção da participação e a postura empresarial são determinantes. É preciso que sejam definidos objetivos, indicadores e padrões de desempenho, mas esse processo de definição deve ser participativo. Geralmente, quando existe a participação das equipes de trabalhadores na contribuição e elaboração dos indicadores e padrões de desempenho, são adotados padrões superiores do que seriam se viessem previamente definidos de cima para baixo.

Segundo Tuma (1999), o grau de efetividade da PL&R sobre a produtividade está relacionado ao valor da participação, à sensibilidade de cada funcionário ao programa e ao nível de participação dos trabalhadores na definição das metas e procedimentos de trabalho. A PL&R pode melhorar também o fluxo de informações e trazer uma melhoria no ambiente de trabalho, pela instauração de um clima maior de cooperação dos empregados entre si e com a empresa. Porém, para que possa existir uma relação favorável entre os programas de PLR e a produtividade, algumas condições essenciais devem estar presentes. A primeira condição é que o verdadeiro objetivo da implantação dos programas seja o aumento da produtividade, e não as vantagens fiscais. Se esses últimos forem o foco principal da implantação do programa, os efeitos sobre a qualidade e produtividade tenderão a ser, conseqüentemente, menores.

Um outro requisito é a transparência. Se não houver a predisposição da empresa em tornar públicos os dados de sua performance, a relação de parceria entre trabalhador e empregador estará comprometida. Se houver construção participativa dos padrões de desempenho, consonância com os objetivos estratégicos, descentralização do processo decisório, mas não existir a garantia da transparência nas informações, todos os avanços podem ser muito dificultados ou até mesmo inúteis.

Uma outra condição é de que as metas estabelecidas sejam atingíveis e compreensíveis, sob pena de se tornarem desestimuladoras. Além disso, é necessário que a empresa garanta as condições de trabalho para que as metas estabelecidas possam ser atingidas. A divulgação e o acompanhamento dos indicadores referentes às me-

tas também são de vital importância para evitar que a avaliação do processo seja feita somente no momento do pagamento da participação e, portanto, eliminar surpresas negativas.

Outro risco para o sucesso dos programas de remuneração variável ocorre quando seu objetivo passa a ser a substituição da parte fixa da remuneração pela redução nominal do salário-base. Essa prática contraria a característica fundamental desses programas de otimizar a performance gerencial e de comprometer o trabalhador com os objetivos organizacionais (TUMA, 1999).

Finalizando, podemos dizer que todas as pesquisas indicam que os programas de remuneração variável, vinculados às metas organizacionais, tendem a se consolidar no Brasil.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Este artigo baseia-se em pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, que originou dissertação de mestrado defendida. A escolha da amostra justifica-se pela representatividade das instituições de ensino particulares no contexto das instituições de ensino superior brasileiras e, em especial, das PUCs brasileiras. Além disso, as PUCs foram escolhidas de maneira a adotar unidades de pesquisa mais homogêneas, por possuírem características comuns.

Cabe salientar que avaliamos unicamente a implantação da modalidade de remuneração variável denominada PR (Participação nos Resultados), pois as PUCs, como entidades filantrópicas que são, não auferem lucro.

O quadro de análise para o desenvolvimento da pesquisa foi o corpo docente, pela necessidade de focalização da pesquisa e pela representatividade dessa categoria no contexto atual das instituições de ensino, à qual os órgãos de avaliação de cursos do Ministério da Educação dedicam especial atenção.

Como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Foram realizadas 20 entrevistas em quatro das seis PUCs brasileiras: PUC Minas, PUC Paraná, PUC Rio e PUC São Paulo. Entrevistamos vice-reitores, pró-reitores e assessores/coordenadores diretos das reitorias, pró-reitorias e vice-reitorias, das áreas de graduação, finanças, planejamento e recursos humanos e, também, os representantes dos Sindicatos dos Professores e/ou Associações de Docentes das PUCs, as ADPUCs.

Os sindicatos de professores representam os docentes de toda a rede privada de ensino, enquanto as ADPUCs, cujos dirigentes são eleitos e têm estabilidade no emprego nos moldes sindicais, representam os docentes das PUCs.

A seguir, são apresentados, no Quadro 1, alguns dados sobre as universidades.

Quadro 1: Dados sobre as PUCs pesquisadas (Minas, Paraná, Rio e São Paulo).

PUCs	Nº cursos graduação	Nº cursos Pós-graduação (5)	Nº alunos graduação	Nº alunos Pós-graduação (5)	Nº professores	Nº alunos/professor (6)
Minas (1)	45	14	38.344	785	1.940	19,76
Paraná (2)	49	10	18.263	578	1.330	13,73
Rio (3)	31	22	10.854	1.669	1.188	9,14
São Paulo (4)	28	23	16.317	4.342	1.959	8,33

(1) Dados de ago./2002.

(2) Dados de jul./2002.

(3) Dados de jul./2002.

(4) Dados de ago./2002.

(5) Pós-graduação *stricto sensu*.

(6) Considerando somente alunos da graduação.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA NAS PUCs BRASILEIRAS

A pesquisa constatou a existência de uma forma de remuneração variável na maioria das PUCs pesquisadas. As PUCs Paraná, Rio e São Paulo possuem a remuneração por projetos, paga a professores que captam recursos para pesquisas e/ou trabalham nesses projetos. Porém, em nenhuma das PUCs existem programas de Participação nos Resultados estruturados e baseados em um sistema definido de metas organizacionais. Foi possível identificar que cada PUC possui características específicas quanto às possibilidades de implantação da PR, considerando as opiniões dos gestores e dos Sindicatos/Associações de Docentes entrevistados.

Na PUC Minas, não existe consenso sobre o assunto, tanto entre os gestores, quanto entre o Sindicato dos Professores e a Associação dos Docentes. Tal diversidade de opiniões demonstra a dificuldade para a implantação de um programa de PR. Percebe-se que o estágio atual da PUC Minas não reflete possibilidades de implantação de políticas de remuneração que estejam desvinculadas da Carreira Docente, apesar de estar claro para os gestores que a estrutura atual de remuneração não incentiva necessariamente a focalização das ações dos professores rumo às metas e aos objetivos organizacionais. O sistema de remuneração da PUC Minas está estritamente atrelado à titulação e não está objetivamente associado à produtividade do docente na instituição.

Segundo alguns gestores entrevistados, as universidades têm receio de incentivar a competição interna e colocar, claramente, como um valor organizacional a questão do desempenho. O nível de exigência se tornaria muito maior, podendo alterar o relacionamento entre as pessoas e influenciar negativamente o clima organizacional. Para a cultura da PUC Minas, que evita o conflito e a competição exacerbada, deve-se ter cuidado na construção do programa, para não ferir fortemente os princípios institucionais. Isso confirma a ressalva feita por Albuquerque (1991), que a remuneração variável pode refletir no crescimento da competitividade, qualidade

e produtividade da instituição, desde que o sistema de remuneração esteja adequado às estratégias e aos traços culturais da organização. O depoimento do dirigente da Associação dos Docentes da PUC, a ADPUC, a seguir, retrata a resistência à competição interna citada pelo gestor:

a competição gerada é uma desvantagem muito grande para o professor. Nessa filosofia de incentivo à produtividade, o trabalhador se perde e fica mais alienado do que ele é, na busca de algo que, no final, representa muito pouco. (...) O empregado trabalha muito mais do que o acréscimo em sua remuneração. As metas normalmente são superestimadas, gerando a mais-valia, que consiste no trabalho realizado e que não é pago.

De acordo com a ADPUC, são muitas as vantagens da implantação do programa para a PUC e não existem desvantagens para o empregador, pois a PR geraria um acréscimo enorme de produtividade. Essas resistências colocadas pela ADPUC à implantação da PR demonstram uma dificuldade de caráter ideológico na aceitação da remuneração variável.

Já a busca de mecanismos de concessão e manutenção das horas de dedicação dos professores na PUC Minas foi colocada como prioritária nesse momento pelos gestores. Foi possível, nesse caso, identificar a convergência de depoimentos entre alguns dos gestores e a Associação dos Docentes.

No caso de uma hipotética implantação de um programa de PR, os gestores avaliam que as metas devem ser construídas de acordo com as especificidades de cada área da PUC Minas, de maneira a evitar a sub ou superestimação das mesmas. Os requisitos dos órgãos de avaliação de cursos (Capes e Inep) devem ser utilizados como ponto de partida para a construção e definição das metas de um programa de Participação nos Resultados, e a posição na carreira e as especificidades dos tipos de vínculo dos professores – regime e aulista – devem ser parâmetros para definição das metas do programa. Como sugestões de metas para um programa de Participação nos Resultados, surgiram nas entrevistas com os gestores e com o dirigente do Sindicato fatores como a avaliação de egressos, a produção técnica e a produção científica.

A PUC Minas é a única das PUCs pesquisadas que não possui uma política claramente definida de remuneração por projeto. Talvez essa seja uma possibilidade mais real, no contexto atual, para permitir aos professores possibilidades de ganhos complementares, uma vez que tal modalidade de remuneração está sendo bastante discutida. Porém, esses ganhos ainda não são percebidos pelo conjunto dos gestores da universidade como uma importante fonte de recursos também para a PUC Minas. Por ainda não possuir mecanismos de avaliação dos resultados obtidos pelos docentes por meio do uso das horas de dedicação concedidas pela universidade, a PUC Minas não incentiva a diversidade de atividades, por acreditar que essa diversidade pode prejudicar as atividades básicas do contrato de trabalho dos professores.

Já na PUC Paraná, foi possível perceber uma grande convergência de opiniões, tanto dos gestores quanto da Associação dos Docentes. As entrevistas detectaram favorecimento ao estudo de um programa de Participação nos Resultados. Os entrevistados acreditam que o atual sistema de remuneração não contribui para que as ações dos docentes caminhem em direção ao cumprimento dos objetivos estratégicos da universidade como um todo. Os gestores são favoráveis à adoção de mecanismos que venham recompensar as atuações diferenciadas dos docentes, baseados em metas gerais da organização, o que também converge com a opinião da Associação dos Docentes.

Por já possuir a remuneração por projetos para os docentes, a PUC Paraná não coloca resistências em permitir ganhos complementares aos professores, decorrentes do alcance de metas preestabelecidas. Os gestores acreditam que, quanto maior o ganho do docente, conseqüentemente, com a garantia de uma cuidadosa construção das metas, maior será o ganho para a universidade. Colocam o Plano Estratégico da instituição como referência para a adoção de novas políticas de remuneração dos professores, pois acreditam que a remuneração é fator incentivador da produtividade docente. Afirmam que as metas de um possível programa de Participação nos Resultados deverão estar associadas ao Plano Estratégico da PUC Paraná, demonstrando, com clareza, a importância da construção dos indicadores do programa para a agregação de resultados para a instituição, em consonância com a literatura discutida.

Para gestores e dirigentes da ADPUC Paraná, as metas devem ser estabelecidas levando-se em consideração as especificidades de cada área, curso e setor da universidade. Um dos pontos de partida para a definição de metas, segundo os entrevistados, devem ser os Manuais das Condições de Ensino dos cursos de graduação (Inep) e dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (Capes), que estão produzindo uma “revolução” dentro das universidades, ao avaliá-las e redimensioná-las em relação ao corpo docente e demais quesitos. Foram sugeridos pelos gestores e dirigente da Associação dos Docentes entrevistados, como quesitos para o estabelecimento de metas da PR:

- a avaliação de egressos – que reflete o nível de execução dos objetivos da instituição, em consonância com a atividade-fim da universidade;
- produção científica e técnica (dentro dos parâmetros dos órgãos de avaliação de cursos);
- a boa administração do orçamento do curso;
- redução de desperdício;
- redução da evasão de alunos do curso;
- a evolução do conceito do curso na avaliação do MEC;
- interface dos cursos com a comunidade;
- metas vinculadas à gestão da universidade como um todo.

Foi sugerida como essencial, pela maioria dos gerentes, a definição de uma forma de medir a qualidade da atividade de docência – sala de aula, por meio de uma avaliação por múltiplas fontes, contemplando os vários atores da relação de ensino do docente – alunos, colegas, chefia e o próprio docente. As metas de gestão foram colocadas como necessárias à otimização dos recursos da instituição, o que corrobora o resultado da pesquisa realizada por Albuquerque (1991), discutida no referencial teórico. Segundo um dos gestores, “existe muito desperdício na Universidade, por falta de comprometimento das pessoas com os resultados da organização. Na medida em que se instaura uma meta vinculada a uma melhor gestão de recursos, tem-se uma economia muito grande”.

As metas de gestão permitem clareza e maior profissionalismo nas ações dos gerentes, que passam a adotar critérios menos subjetivos para a condução de seu setor de atuação. Como salienta um gestor, “os gestores passam a focalizar as ações do setor para o resultado esperado do mesmo, o que gera economia não só de recursos, mas também de energia”.

A relação de parceria da Associação dos Docentes com a gestão da universidade ficou evidente na PUC Paraná, pela grande integração de idéias e opiniões que foram expressas nas entrevistas. Essa é uma característica muito importante para o sucesso de implantação de um provável programa de PR, como salientado por Pontes (1995), no referencial teórico.

Com relação à PUC Rio, percebe-se algumas divergências entre as opiniões dos gestores e a do Sindicato dos Professores, que podem ser explicadas tanto por uma resistência ideológica, comum aos sindicatos, quanto pelo fato de o Sindicato dos Professores não conhecer as especificidades e características do corpo docente da PUC Rio, uma vez que atende a uma diversidade muito grande de instituições de ensino. Apesar das divergências encontradas, o Sindicato não se mostrou uma ameaça a uma provável implantação da PR na PUC Rio, uma vez que esse órgão de classe se restringiria, tanto na opinião dos gestores quanto na dos próprios dirigentes do Sindicato, a atuar somente no momento da homologação do programa.

Os gestores afirmaram que o atual sistema de remuneração da PUC Rio não oferece todas as condições necessárias para integrar as ações dos docentes rumo aos objetivos da universidade. O momento atual de reorganização da Carreira Docente, decorrente de mudança de perfil de titulação dos professores, pode ser favorável ao estudo de novas políticas de remuneração que venham trazer maior vinculação do docente à instituição, incentivo e novas perspectivas de ganhos complementares aos professores.

A PUC Rio não é resistente aos ganhos complementares dos docentes, uma vez que já possui a remuneração por projetos e vê o aumento da remuneração do professor como diretamente relacionado ao retorno da universidade.

Segundo os gerentes, as metas devem ser definidas por área, incluindo a área acadêmica e de gestão da universidade, de maneira a contemplar as especificidades de cada uma delas. De acordo com todos os entrevistados, a produção científica e técnica deve ser utilizada como meta da PR, a exemplo do que foi detectado pela nossa pesquisa também nas outras PUCs. A avaliação dos alunos em relação à qualidade das aulas também deve ser considerada como um dos indicadores da PR para os gestores; o que não deve acontecer com a quantidade de aulas do professor na graduação, que pode ser um pré-requisito para ter direito à Participação nos Resultados, mas não deve ser uma meta contemplada pelo programa, na opinião da maioria dos gestores entrevistados. Outras sugestões que vale ressaltar foram manifestadas sobre o assunto:

- a quantidade de aulas na graduação deve ser contemplada pela PR como um incentivo de aumento da carga horária de aulas do docente, por ser esta uma dificuldade na PUC Rio;
- as metas devem ser construídas considerando-se as diferenças de vinculação do professor com a universidade – se um professor é horista ou de regime – e podem ser estabelecidas metas individuais e por equipe.

Nas PUCs, em geral, há duas categorias de professores, grosso modo:

- os horistas, também chamados “aulistas”, cujo único vínculo com a instituição é pelo número de aulas e um pequeno acréscimo de extraclasse;
- os de regime, cuja carga horária é repartida entre aulas na graduação, na pós-graduação *strictu sensu* e/ou em horas de dedicação a organismos das universidades nas áreas de pesquisa e extensão.

Um fator dificultador colocado e que pode inviabilizar uma possível adoção da PR na PUC Rio é o financiamento do programa. As vantagens do programa foram muito ressaltadas pelos gestores, mas os recursos para financiá-lo foram destacados como um problema para se pensar em implantação de uma nova modalidade de remuneração.

Quanto à PUC São Paulo, há também divergências entre a opinião dos gestores e da Associação dos Docentes, que é essencialmente contrária à Participação nos Resultados, ideologicamente avessa a qualquer vinculação da remuneração dos docentes à produtividade e, portanto, à individualização da remuneração. Os dirigentes da ADPUC São Paulo acreditam que não existem vantagens para o trabalhador com a implantação do programa, somente desvantagens. A posição da Associação é uma dificuldade para uma possível implantação da PR na PUC São Paulo.

Para os gestores da PUC São Paulo, o atual sistema de remuneração baseado na carreira não incentiva os professores na busca por resultados diferenciados. Colocam a PR como opção para propiciar mais uma possibilidade de ganho aos docentes que porventura vierem a atingir as metas predefinidas.

Segundo os gerentes, as metas seriam estabelecidas por área, por curso, por unidade e individualmente. As metas podem ser acadêmicas e de gestão. As metas de gestão sugeridas pelos gestores da PUC São Paulo foram de redução de custos e desperdícios, de otimização de processos e metas definidas por meio de indicadores de cada área de atuação do docente. As metas acadêmicas citadas foram a produção técnica e científica.

Conforme relataram gestores entrevistados, as metas de gestão são de extrema importância para a instituição. Quando se estabelecem metas, está subentendido o que se espera das pessoas e quais são os rumos que a instituição quer seguir. Quando não se tem um planejamento, tem-se desperdício de recursos, de tempo e falta objetividade nas ações. Mas, para se definir metas, é necessário que se tenha antes um Plano Estratégico da instituição, o que não é o caso da PUC São Paulo. Como vimos na bibliografia tratada neste artigo, segundo Pontes (1995), as metas devem ser o reflexo da estratégia e dos objetivos da instituição. Devem ser cuidadosamente definidas, para não se transformarem em meros mecanismos de aumento de custos para a instituição. O alcance das metas deve refletir-se em resultados para a PUC, considerando o estágio atual da instituição. Segundo a metade dos gerentes entrevistados, a PR está associada à racionalização de tempo, de trabalho, de processos e de recursos.

A partir dessa visão geral das PUCs, é possível perceber claramente um quadro mais favorável à implantação da PR na PUC Paraná. Lá encontrou-se maior consenso e integração de idéias entre docentes e gestores universitários em torno das condições, vantagens e desvantagens da PR. O nível de aceitação do programa foi bastante relevante e a freqüente inserção do Plano Estratégico nos relatos indica como a estratégia da PUC Paraná parece estar incorporada, introjetada na organização, facilitando, assim, a adoção de mecanismos que venham a possibilitar maior integração das ações dos docentes aos objetivos e metas da universidade.

Algumas questões foram levantadas por todas as PUCs pesquisadas. A primeira delas foi a preocupação com a construção e o estabelecimento de metas e critérios do programa. Foram colocados como fatores críticos para o sucesso de um programa de PR a clareza, a objetividade, a viabilidade de alcance das metas e a garantia de sua mensuração, o que corrobora nosso referencial teórico, o qual Tuma (1999) salienta que as metas estabelecidas devem ser atingíveis, mensuráveis e compreensíveis, para não se tornarem desestimuladoras.

Em todas as PUCs, notamos forte convergência de opiniões favoráveis à utilização dos requisitos dos órgãos governamentais de avaliação de cursos de graduação e pós-graduação (Inep e Capes, respectivamente) como referência para a construção das metas do programa. Não havia anteriormente a quantificação do desempenho acadêmico. Hoje, os órgãos de avaliação do MEC – Ministério da Educação e Cultu-

ra definem muito claramente os requisitos fundamentais para a instituição em relação ao corpo docente, inclusive com suas respectivas pontuações, propiciando ambiente favorável à implantação de quesitos de avaliação da produção acadêmica.

Outro ponto de convergência entre as PUCs foi o acréscimo da Participação nos Resultados à remuneração dos docentes, caso o programa fosse implantado. A PR viria acrescer a base atual de salário, com o objetivo real de se agregar à remuneração do docente, o que elimina um risco, apontado por Tuma (1999), para o sucesso do programa: o objetivo da PR ser a substituição da parte fixa da remuneração. Portanto, o programa viria como prêmio para um aumento de qualidade e produtividade, oferecendo ao docente uma nova opção de recursos, o que, para muitos, seria bastante satisfatório e motivador.

Uma outra unanimidade em termos de opiniões de gestores e representantes dos docentes, evidenciada pela nossa pesquisa nas PUCs, foi a seriedade e a cautela que devem existir no acompanhamento dos resultados para verificação e monitoramento do alcance das metas de um programa de PR.

A participação dos docentes na construção do programa também foi citada em todas as PUCs como de vital importância para o sucesso da PR. A criação de uma comissão de docentes para a construção dos programas, caso esses fossem implantados, eliminaria o paradoxo do discurso gerencial citado por Davel e Vergara (2001), que exige comprometimento e participação, ao mesmo tempo em que não oferece ao trabalhador essas oportunidades, na prática.

Uma outra questão que pode induzir à adoção de programas de PR surgiu em todas as PUCs: a constatação de uma competição instaurada entre instituições de ensino superior privadas, que surge não só na disputa por alunos, em que a qualidade do ensino e o preço das mensalidades têm peso considerável, mas também na busca por docentes qualificados, titulados e com experiência acadêmica e/ou de gestão. De fato, se antes somente poucas universidades demandavam professores doutores e pós-doutores, hoje existem muitas outras instituições de ensino que necessitam desses profissionais, tornando intensa a concorrência. É caro e demorado desenvolver docentes, seja em titulação ou mesmo em conhecimento da universidade – nesse último caso, referindo-nos aos docentes que participam da gestão. Portanto, a universidade não deve correr o risco de perder seus recursos para o mercado por questões de remuneração. Nesse contexto, cabe às universidades buscar mecanismos de captação e desenvolvimento, mas, também, de manutenção de docentes.

Encontramos como elementos dificultadores para a implantação dos programas de remuneração variável aspectos da cultura organizacional das PUCs. Entrevistas em todas as instituições pesquisadas ressaltaram que a cultura das PUCs não incentiva a avaliação, a medida do desempenho e a competição interna.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi constatada a inexistência de programas de Participação nos Resultados nas PUCs, mas há a presença de uma forma de remuneração variável na maioria delas: a remuneração por projetos nas PUCs Paraná, Rio e São Paulo. A pesquisa mostrou que cada uma das PUCs possui um contexto diferente para a implantação da PR.

Na PUC Minas, foi possível constatar que não existe consenso entre os gestores entrevistados e nem mesmo entre o Sindicato e a ADPUC sobre a Participação nos Resultados. Ficou demonstrado que a preocupação atual da universidade consiste na busca por melhores condições de trabalho, por meio do estudo da concessão de horas de dedicação aos docentes para as atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, bem como na busca de mecanismos de avaliação para essa concessão das horas.

Já na PUC Paraná, verificou-se consenso entre os gestores e a Associação dos Docentes em favor da PR, bem como uma clara percepção por parte de ambos os lados em relação aos benefícios e cuidados na implantação do programa. Os gestores da PUC Paraná e a Associação dos Docentes acreditam que apenas o atual sistema de remuneração dos docentes, focalizado na carreira, não propicia ou incentiva a alavancagem das suas ações para atingir os objetivos estratégicos da universidade. Nossa pesquisa encontrou uma rara percepção dos gestores quanto à necessária vinculação dos programas de PR à estratégia da organização, bem como uma elevada convergência de interesses na PUC Paraná pela implantação da PR, tanto entre os gestores quanto em relação à Associação dos Docentes.

Na PUC Rio, encontramos opiniões favoráveis dos gestores e um Sindicato reticente à implantação. Essa posição não favorável do Sindicato não nos pareceu caracterizar, no entanto, um impedimento à implantação da PR. A atuação desse órgão de classe se mostrou de certa forma mais distante, como indicam as próprias entrevistas dos dirigentes sindicais, desse tipo de questão, que envolve uma discussão que pressupõe um conhecimento sobre a realidade organizacional que o sindicato não demonstrou possuir. Já os gestores da PUC Rio são favoráveis à implantação de um programa de PR, colocando, no entanto, outros óbices, como o financiamento do programa.

Na PUC São Paulo, ficou clara, forte e demarcada a resistência da Associação dos Docentes a um programa de PR, apesar da posição favorável dos gestores, o que consiste em uma barreira à implantação da Participação nos Resultados. A necessária mudança cultural para a aceitação pelos professores da avaliação do seu desempenho como requisito para futura implantação de um programa de PR foi bastante enfatizada pelos gestores da PUC São Paulo (foi também colocada a questão cultural nas outras PUCs pesquisadas, porém com menor ênfase).

Algumas questões foram levantadas por todas as PUCs pesquisadas como fatores críticos para o sucesso de programas de PR:

- a preocupação com a construção e estabelecimento de metas e critérios do programa;
- a clareza e a objetividade das metas;
- a viabilidade de alcance das metas;
- a garantia de mensuração das metas;
- a utilização dos requisitos dos órgãos de avaliação de cursos de graduação e pós-graduação (Inep e Capes, respectivamente) como referência para a construção das metas do programa;
- a necessidade de seriedade e cautela no acompanhamento dos resultados para a verificação e monitoramento do alcance das metas;
- a participação dos docentes na construção do programa como de vital importância para o sucesso da PR.

Embora em variados graus, o aspecto cultural foi unanimemente colocado como um elemento dificultador para a implantação, visto que a cultura das PUCs pesquisadas foi caracterizada pelo não incentivo à avaliação, à medida do desempenho e à competição interna.

Por outro lado, um facilitador também unanimemente colocado foi a competição instaurada entre instituições de ensino superior privadas por docentes qualificados, titulados e com experiência acadêmica e/ou de gestão.

Todas essas questões colocadas pelos entrevistados corroboram a bibliografia discutida no referencial teórico deste artigo.

Após a análise dos resultados encontrados na pesquisa, podemos inferir que a PUC Paraná possui a maior probabilidade de implantação de um programa de PR, seguida pelas PUCs Rio, São Paulo e Minas. A grande viabilidade de implantação do programa na PUC Paraná se deve tanto à consonância e convergência de interesses dos gestores e sindicalistas entrevistados, evidenciando uma relação de parceria dos atores do processo negocial da PR, quanto à visão ampla e sistêmica dos entrevistados quanto aos benefícios, facilitadores e dificultadores da implantação de um programa de Participação nos Resultados.

Portanto, sendo a remuneração um dos principais mecanismos de fixação dos professores e também de incentivo e crescimento da qualidade do ensino e produtividade acadêmica, os programas de PR tendem a se firmar como uma das opções em todas as instituições pesquisadas para garantir a permanência de seus professores voltados para o alcance dos objetivos institucionais.

ABSTRACT

This article is based on extensive research which goal was to analyse performance related wage setting programs for teachers and/or its potential in four out of six Pontifical Catholic Universities in Brazil (PUCs Minas, Paraná, Rio e São Paulo). Theoretical framework is about wage flexibilization after favourable diffusion of this kind of programs as a competitive organizational strategy related to labour relations changes which by their turn have contributed to a human resources management new context. We present also a panel about flexible wages at international level, in Brazil as well as the perspectives for this kind of program. We realized interviews with 20 top university managers and trade union leaders. Our analysis shows their different views about opportunities and problems to establish these programs. Our results show some PUCs practicing some sort of wage flexibilization related to attraction of research funds but it is at PUC Paraná we have noticed a major possibility for a program like that linked to organizational strategy.

Key words: Flexible wage setting; Performance related wages; Teachers; Private universities.

Referências

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. In: **RAUSP**, São Paulo, v. 26, n. 2, abril/junho, 1991.
- BECKER, G. V. Estratégias de envolvimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. In: ENANPAD, 21, Rio das Pedras. ENCONTRO DA ANPAD, 21. **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, p. 1-15 (CD-ROM), 1997.
- CARVALHO NETO, Antonio. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**: um estudo em quatro setores dinâmicos da economia. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas: subjetividade e objetividade nas organizações. In: **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DIEESE. **Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa**. São Paulo: DIEESE, 2000.
- LOCKE, Richard M.; KOCHAN, Thomas A.; PIORE, Michael J. (Ed.). **Employment relations in a changing world economy**. Cambridge: MIT Press, 1995.
- MARTINS, Sérgio Silveira. **Participação nos lucros e/ou nos resultados**: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico na região metropolitana de Belo Horizonte. 2000. Dissertação (Mestrado) – Cepead/UFMG, Belo Horizonte.
- MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, Magda de Almeida. Trabalho, exclusão social e direitos. In: CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; HORTA, Carlos Roberto. **Globalização, trabalho e desemprego: um enfoque internacional**. Belo Horizonte: C/Arte, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTr, 1995.

SINGER, Paul. A crise das relações de trabalho. In: CARVALHO NETO, Antônio; NABUCCO, Maria Regina. **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT – PUC Minas, 1999.

TUMA, Fábria. **Participação nos lucros ou resultados: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

WEITZMAN, Martin L. **A economia participativa: superando a estagflação**. São Paulo: Pioneira-USP, 1987.

WOOD JR., T.; PEREIRA FILHO, V. P. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZIMPECK, B.G. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.