

Composição do Custo da Mão-de-obra de Docentes Horistas em Ies Privadas.

Victória Corrêa Fortes
vcfortes@gmail.com
FEA

Resumo: As instituições privadas de educação superior (IES), organizações complexas e diferenciadas de quaisquer outras organizações por exigirem uma gestão estratégica capaz de lidar simultaneamente com questões ligadas a sustentabilidade, ao atendimento das expectativas da sociedade e suas características especiais, é objeto desta pesquisa. A questão fundamental abordada neste âmbito residuiu num dos aspectos mais críticos do processo de gestão estratégica, que é composição do salário do professor horista. Tendo como objetivo geral analisar os fatores que compõem o valor da remuneração de professor horista em uma instituição de educação superior privada. E como objetivos específicos pretendem-se: a) Analisar a elaboração do instrumento de gestão da remuneração do professor horista da IES privada pesquisada; b) Descrever o instrumento de composição do salário de professor horista. A pesquisa quanto aos objetivos utilizou-se a pesquisa exploratória com enfoque descritivo e exploratório. Para melhor desenvolver a pesquisa qualitativa utilizou-se como procedimento o estudo de caso em uma instituição de educação superior privada. A comparação dos resultados obtidos pela fonte primária (percepção dos gestores), com os fornecidos pela fonte secundária (documentos), aliada à observação direta do pesquisador, revelou os dados necessários para responder aos objetivos desta pesquisa.

Palavras Chave: Estratégia - Gestão de Custos - Instrumento de Gestã - Gestão de IES -

1 INTRODUÇÃO

Cada organização possui características complexas, que as diferenciam significativamente de quaisquer outras organizações. Não podia ser diferente com as Instituições de Ensino Superior (IES). Porém, não bastasse sua singularidade intrínseca, nas últimas duas décadas assistiu-se a uma profunda transformação do cenário da educação superior privada do país.

Questões como a entrada de novos concorrentes no mercado, a oferta de novos cursos, uma maior disponibilidade de vagas oferecidas, o aumento da inadimplência do corpo discente, a diminuição do valor das mensalidades cobradas, bem como a elevação dos requisitos mínimos exigidos pelos órgãos públicos regulamentadores para o funcionamento de IES assim classificadas. Contribuíram decisivamente para a reformulação da indústria privada do ensino superior no país.

A partir desta realidade, as IES têm sido desafiadas a estabelecer uma gestão de custo estratégica para que possam lidar simultaneamente com questões ligadas à sustentabilidade e ao atendimento das expectativas da sociedade, assim como desenvolver uma relação duradoura com o docente horista. Eis o tema central deste trabalho, sobre o qual gira todo o seu desenvolvimento e a investigação correspondente.

Na prática, observa-se que a gestão de custo das IES; de iniciativa privada, em sua grande parte, tem se revelado incapaz de combinar este tipo de gestão com as características especiais das instituições de educação superior. Por outro lado, dito modelo gerencial tem sido caracterizado por sua natureza amadora ao selecionar gestores que adotam diretrizes e práticas inadequadas às especificidades organizacionais das IES.

As IES têm sido caracterizadas na literatura como organizações complexas por comportarem grande diversidade de objetivos (ensino, pesquisa e extensão) muitas vezes não comunicados, bem como por contêm propósitos nem sempre facilmente identificáveis. Suas estruturas de poder são diferenciadas na medida em que há elevada difusão da autoridade, estabelecendo-se zonas de poder e de influência que se sobrepõem, muitas vezes, com iniciativas internas que escapam ao controle do poder central.

Isso porque sua estrutura interna é fragmentada em instâncias colegiadas, o que acarreta elevada autonomia, baseada no profissionalismo, na especialização, em tradição e na natureza das atividades desse tipo de instituição. Os grupos de profissionais, além de atuarem de modo independente, compartilham os mesmos recursos. O corporativismo é forte e as mudanças dos principais administradores são frequentes. A tomada de decisão é confusa, descentralizada e incrementalista, onde muitos grupos de interesse procuram influenciar as decisões. O sistema de avaliação é limitado e as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises.

O artigo tem como objetivo geral analisar os fatores que compõem o valor da remuneração de professor horista em uma instituição de educação superior privada. E como objetivos específicos pretendem-se: a) Analisar a elaboração do instrumento de



gestão da remuneração do professor horista da IES privada pesquisada; b) Descrever o instrumento de composição do salário de professor horista.

Desta forma, identifica-se o quão difícil é o processo de gestão das organizações universitárias, que também convivem com processos decisórios e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, os quais, somados às suas características tão singulares e a vulnerabilidade do ambiente, tornam tais instituições complexas e atípicas.

Em busca de uma melhor gestão dos custos docentes e maior retenção de docentes, a IES implanta uma metodologia de composição do salário para professores horistas que respeita o colaborador, proporcionando uma equidade entre todos os colaboradores e acima de tudo respeitando a consolidação das leis do trabalho.

2 O CONTEXTO DAS IES BRASILEIRAS

A educação superior brasileira tem registrado intensas mudanças estruturais nas últimas duas décadas. Tais alterações aparecem com maior ênfase a partir do início dos dois períodos de governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), quando se constatou uma completa reorganização do cenário educativo superior do país. Segundo Gentili (2001), a crença estabelecida pelo governo federal nesse período baseava-se na idéia de que é responsabilidade do Estado apenas regulamentar (não, fornecer) o ensino superior.

Torres e Schugurensky (2002) entendem que o crescimento na quantidade e no tamanho das instituições particulares deu-se também em função da precariedade do sistema educacional público em satisfazer a demanda existente.

Entretanto, o movimento de abertura de novas IES e o aumento do número de cursos e vagas, muito acima dos percentuais de crescimento da demanda se configura em uma "diluição da demanda", com o conseqüente aumento da taxa de ociosidade para patamares insustentáveis (hoje mais de 50% das vagas do setor privado estão ociosas). O aspecto crítico desta crescente visão sustentada estritamente na lógica do lucro deriva, por outro lado, em radical mudança na concepção do papel das IES e de suas funções principais (DUARTE e RIBEIRO, 2009): "a produção do conhecimento, o desenvolvimento de um projeto político-pedagógico soberano de nação e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia".

De sua característica constitucional como bem público e direito social fundamental, a educação passa, assim, a fazer parte da prateleira das mercadorias reguladas pela "estrita lógica do mercado e seus investidores". Há, portanto, um confronto entre o papel normatizador do Estado e a dinâmica gestora das IES que, naturalmente, seguem as tendências e princípios do mercado. Assim, considerando-se que a tendência à expansão do mercado de IES representa, em tese, maior oferta e acesso ampliado à educação superior - o que redundaria em inclusão, formação do cidadão e desenvolvimento do País - descaberia ao Estado criar empecilhos ao desenvolvimento dos grandes grupos educacionais posto que sua função, em realidade, deveria de voltar-se ao controle da qualidade dos serviços prestados.



Diante desta assertiva, como fica então a denúncia de mercantilização da educação superior? Reis (2008, p. 2) responde: "Temos que aprender a conviver e a enfrentar os desafios de um processo de mercantilização da educação superior. Uma das formas para enfrentar o desafio e repensar o estilo de governança das IES". Governança, em sentido restrito ao campo administrativo-gestor, significa o sistema de direção, gestão e controle aplicado nas organizações, bem como a estrutura específica da distribuição de direitos e responsabilidades (WITHERELL, 2005). Inserido neste grande conceito encontram-se outros elementos; componentes, como a transparência nas informações (ao mercado, alunos, professores, acionistas etc.) e nas transações, o controle acurado de riscos, o alinhamento dos interesses entre o gestor e os proprietários da IES.

Observa-se que a realidade da educação superior brasileira, sempre desafiadora, e tão complexa quanta diversa. Este cenário exige das IES uma gestão competente e estratégica, focada constantemente nos movimentos e tendências de seu mercado.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES

As IES são instituições bastante peculiares em relação a outros tipos de organização. Exatamente por essa extrema diferenciação é que Meyer Jr. (2003) recomenda cautela no emprego das ferramentas gerenciais comumente utilizadas na gestão de empresas ou mesmo dos conceitos presentes, em referenciais teóricos consagrados sobre a estratégia em empresas.

Além das características singulares que merecem atenção e ação, acompanhar a evolução do mercado e avaliar os cenários futuros é essencial para o eficiente processo de gestão da IES. A manutenção e o futuro das IES serão, em consequência, influenciados pela forma que cada organização se comportar no novo ambiente. A definição e implementação de objetivos e estratégias competitivas certamente definirá o futuro destas IES.

A palavra estratégia possui vários significados. E Quinn (2001) define a estratégia como um plano que integra os objetivos, políticas e sequencias de ação sinérgica. Apoiando o líder e a organização numa postura mais firme quanto ao meio ambiente. Mintzberg (2001) diz que a formulação de estratégia gera uma atividade continua entre cinco dimensões: Estratégias pretendidas, estratégias deliberadas, estratégias emergentes, estratégias realizadas e estratégias não realizadas. Como reforça Mintzberg (2001), há uma diferença entre Estratégias planejadas que podem ou não ser realizadas e Estratégias emergentes que resultam da dinâmica das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. As Estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento dentro da organização. Portanto, a nova Estratégia organizacional incorpora, além dos aspectos racionais, os intuitivos e os emergentes.

Destaca-se, que nem todas as ações desenvolvidas são resultantes do planejamento formalmente praticado nas instituições educacionais. Sabe-se que boas partes das ações estratégicas praticadas são resultantes de estratégias emergentes das ações diárias ou como resultado das práticas sociais presentes neste tipo de instituição.

Assim sendo, a gestão estratégica nas organizações educacionais, definida como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, exige dos gestores habilidades para lidar com suas características de organização complexa, bem como dos aspectos; subjetivos e intuitivos presentes neste tipo de organização.

2.3 GESTÃO DE CUSTOS

A gestão de custos passa a ser um fator fundamental para as universidades na mitigação dos efeitos da concorrência. No entanto, para isso, os gestores das universidades necessitam de informações precisas e acuradas sobre suas atividades efetivas e instrumentos que permitam avaliar suas atividades de forma a gerarem subsídios para a tomada de decisão.

Logo, a busca de métodos e ferramentas que evidenciam essas informações e apoiam a tomada de decisão são determinantes para a maximização do desempenho dessas instituições. Embora possa apoiar o processo de tomada de decisão nas instituições de ensino, são poucos os trabalhos que apresentam aplicações efetivas nessa área.

A contabilidade é a área de conhecimento que, na qualidade de ciência aplicada, tem a metodologia especialmente concebida para “captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas” da empresa (IUDÍCIBUS, 1998, p. 19). Que possui como subárea a contabilidade de custos.

Segundo Bruni e Famá (2004), as funções da contabilidade de custos devem buscar atender a três questões:

- a) Determinação de lucro: empregando dados originários dos registros convencionais contábeis, ou processando-os de maneira diferente, tornando-os mais úteis à administração.
- b) Controle das operações e demais recursos produtivos, como os estoques; a manutenção de padrões e orçamentos; comparações entre previsto e realizado.
- c) Tomada de decisões: envolve a produção (o quê, o quanto, como e quando produzir), formação de preços, escolha entre fabricação própria ou terceirizada.

A Contabilidade de Custos é um conjunto de normas e princípios que possibilitam o registro e o controle de toda ação do processo produtivo, bem como a associação de todos os itens que formam o valor dos bens produzidos ou em processo de produção. É importante diferenciar alguns termos, como custos e despesas. Na contabilidade, custos são recursos utilizados diretamente na produção de um bem; é todo aquele gasto identificável com o processo produtivo: matéria-prima, salário dos funcionários da produção, depreciação de ativos da produção, entre outros (MARTINS, 2003). Segundo o mesmo autor, as despesas são aqueles gastos necessários para que se possa obter receitas. Estão entre eles: o salário da administração, comissão de vendas, telefone, entre outros.

Os custos são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, ou ainda, relacionados com a produção propriamente dita. Por



outro lado, a despesa é um gasto com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas.

Para Neves e Viceconti (1998, p. 12) “na prática, nem sempre é fácil distinguir custos e despesas. Pode-se propor uma regra prática para separar as situações: todos os gastos realizados com o produto até que este esteja pronto, são custos; a partir daí, são despesas”. Os gastos, que incluem os custos e despesas, são todos os recursos consumidos e compromissos assumidos pela empresa no desempenho das suas operações de produção de bens e serviços, de apoio, de venda ou de pós-venda, podendo ainda, ser dividido em gastos diretos ou indiretos (BRUNI E FAMÁ, 2003).

O custo direto, medido de maneira objetiva e facilmente identificável nas unidades produzidas podem ser diretamente apropriados aos produtos bastando haver uma medida de consumo. Já os custos indiretos não são identificados com precisão nos produtos e sua alocação é realizada através de estimativas ou bases de rateio (MARTINS, 2003).

De forma mais específica, a contabilidade de custos permite gerenciar e alocar recursos para áreas mais eficientes e rentáveis da empresa através da departamentalização de custos que segundo Leone (2000), leva em conta as várias especialidades e as diversas atividades ou funções da empresa. É a divisão do trabalho baseada na capacidade específica de cada pessoa ou grupo de pessoas.

Para Brandt (2000), por meio da departamentalização, a empresa pode segmentar suas atividades internas como se existissem outras pequenas empresas dentro de um sistema maior.

Nesta sistemática, a empresa é dividida em segmentos, chamados de departamentos, aos quais são debitados todos os custos de produção neles incorridos. O departamento é considerado um centro de custos que são acumulados para posterior alocação aos produtos (departamento de produção) ou a outros departamentos (departamentos de serviços).

3. METODOLOGIA

Para fins desta pesquisa optou-se em realizar um estudo de caso, considerado um tipo de análise qualitativa, para que se pudesse comprovar ou refutar a hipótese levantada. Seguindo o recomendado por alguns autores, tomou-se o devido cuidado no planejamento de sua execução. Bonoma (1985, p. 203) afirma que o "*estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial*" e refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular. Yin (1989, p. 23) descreve que "*o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas*".

A preferência pelo uso do estudo de caso ocorreu em virtude desta pesquisa ser um estudo de eventos contemporâneos, onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, caracterizado pela "... *capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações*" (YIN, 1989, p. 19). Este método, assim como outros métodos qualitativos, é útil "... *quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é*



insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre" (BONOMA,1985, p. 207). naturalmente ocorre" (BONOMA,1985, p. 207). Este estudo de caso foi realizado na Faculdade atual da Amazônia, localizada no extremo norte do país.

A elaboração de uma metodologia própria, de composição de horas docentes, a professores horistas serve como modelo para outras IES, que buscam um respeito pelo professor horista. Que através do modelo, oferece aos professores a oportunidade de receber salário fixo e proporcional ao semestre trabalhado.

Os dados foram obtidos no âmbito das atividades diárias, realizada pela autora, fator que permitiu o maior conhecimento da realidade institucional para as finalidades deste artigo. Foram analisados os documentos considerados de importância para o estudo: procedimentos de gestão de custos docentes; atas de reunião de diretoria; relatórios de formação de horas docente. Complementarmente, foram utilizadas informações obtidas em reuniões com dirigentes e associados ao longo das atividades de gestão.

3.1 O ESTUDO DE CASO

A IES escolhida como contexto de aplicação do estudo aqui proposto se localiza no extremo norte do Brasil, sendo a Faculdade Atual da Amazônia, mantida pela Sociedade Educacional Atual da Amazônia, localizada em Boa Vista – RR.

A Faculdade Atual da Amazônia (FAA) foi idealizada pelo espírito empreendedor de três jovens amazônidas que sempre entenderam ser a educação a mola mestra do processo de desenvolvimento de uma sociedade, por isso investiram na construção de seus ideais, sempre baseados no equilíbrio entre a vontade de fazer e a responsabilidade de como fazer. Escolheram após identificar a oportunidade e analisar as possibilidades e riscos um Estado ainda muito novo, carente de muitos recursos tecnológicos e científicos, mas ávido por crescer e se desenvolver.

Em agosto de 2002, foi concluída a primeira etapa da construção das instalações físicas da FAA, edificada numa área de 150.000 m², localizada no Bairro União a apenas 15 minutos do centro da cidade de Boa Vista. São mais de 12.000 m² de área construída. Foi planejada num local aberto, com edificações horizontais, possuindo uma vasta mata ciliar, área de lazer, além de estacionamento próprio. Como meta, a Instituição definiu oferecer à Roraima uma IES dentro dos mais modernos padrões de qualidade, primando pela valorização da área verde, com edificações que não comprometessem o aproveitamento da ventilação natural, segurança e comodidade a todos da comunidade acadêmica. Também, com recursos tecnológicos de ponta e um clima de motivação constante vem criando espaços que valorizam as manifestações culturais e esportivas da comunidade roraimense.

A partir de 2005, o número de cursos ofertados também se expandiu. Além do Curso de Administração de Empresas, autorizado no ato de seu credenciamento, a FAA implantou mais seis cursos de bacharelado; Ciências Contábeis, Direito, Sistemas de Informação, Comunicação Social nas habilitações Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Serviço Social; duas licenciaturas: Pedagogia e Computação e oito Cursos



Superiores de Tecnologia: Gestão Pública, Gestão em Agronegócios, Secretariado, Processos Gerenciais, Eventos, Gestão Ambiental, Comércio Exterior e Design Gráfico.

A Pós-Graduação está fortemente relacionada com a história da FAA, tendo sido um curso *Lato Sensu*, o primeiro a ser ministrado por esta IES em função de um convênio com a Universidade Federal de Roraima (UFRR) e o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequena Empresas (SEBRAE-RR). O curso oferecido foi um MBA em Formação de Consultores para Micro e Pequenas Empresas a duas turmas com 80 alunos. A partir destes cursos a FAA firmou-se no mercado com outros cursos na área de gestão. Em 2003 a FAA firmou convênio com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), ofertando, além dos cursos em parceria com esta Fundação, especializações próprias por meio da Escola Atual de Extensão (EAE).

Aliado às atividades de ensino, a FAA desempenha ao longo de sua história uma atuação marcante nas atividades de extensão, baseando-se em princípios e ações, programas e linhas programáticas, visando uma constante troca de saberes entre a instituição e as comunidades. Para a FAA a extensão é um processo educativo, cultural e científico que articula a relação entre ensino, pesquisa e extensão universitária enriquecendo o processo pedagógico, favorecendo a socialização do saber acadêmico e estabelecendo uma dinâmica que contribui para a participação da comunidade na vida universitária. Todas as atividades extensionistas têm foco na responsabilidade social e no empreendedorismo.

As atividades de extensão estabelecem um fluxo bidirecional entre o conhecimento acadêmico e o saber popular, buscando a produção de conhecimento resultante do confronto com a realidade, com permanente interação entre teoria e prática. Além disso, promove atividades de apoio e suporte à organização, buscando o comprometimento da comunidade acadêmica com os interesses e necessidades da sociedade, a partir de propostas oriundas de uma convivência aberta e horizontal com a comunidade. A FAA propicia a educação investigativa aos seus acadêmicos que visa realizar investigação e estudos referentes aos problemas emergentes no contexto social, econômico, político, cultural e ambiental como forma de minimizar problemas e gerar alternativas viáveis para o desenvolvimento sustentável na região. Portanto, a educação investigativa, propicia ao aluno o questionamento, a construção e reconstrução do conhecimento durante todo o curso, com momentos de articulação, de conhecimentos teórico-prático de forma interdisciplinar, em que o aluno constrói seu conhecimento numa perspectiva de totalidade.

Uma preocupação que permeia as propostas elaboradas pela FAA, diz respeito ao bem comum, ou seja, ao compromisso com o outro, ao desenvolvimento humano e à sustentabilidade, para o enfrentamento da desigualdade social, da marginalização e dos problemas ambientais. Assim, a FAA tem organizado importantes ações por meio do seu Núcleo de Responsabilidade Social (RS). A Empresa Júnior tem como clientela principal a comunidade do seu entorno, valendo destacar que a aquisição do terreno do Campus da FAA teve como fator decisivo a possibilidade de inserção social, fato que gerou efetiva participação em seu crescimento. O Núcleo de Práticas Jurídicas (NPJ) oportuniza as demandas do bairro e adjacências, atendimento à comunidade por meio dos acadêmicos do Curso de Bacharelado em Direito e tem as homologações feitas pelos Juízes do Tribunal de Justiça.



A FAA tem sua imagem consolidada como uma IES que prima pela qualidade do ensino, pelo cumprimento de um planejamento sério e coerente, com a confirmação de todos os seus valores e o compromisso maior de transformar Roraima numa terra próspera e sustentável. Em outubro de 2010, a FAA anunciou a fusão da IES com o grupo educacional Estácio, o que se concretizou em janeiro de 2011. Passou a ter como nome fantasia ESTÁCIO ATUAL, se configurando como uma empresa de nível nacional.

4 ANALISE DOS DADOS

4.1 COMPOSIÇÃO DO CUSTO

A IES estudada possui plano de carreira registrado na Delegacia Regional do Trabalho em Roraima, e em sua proposta de crescimento profissional possui um padrão inicial para pagamento dos docentes, através da remuneração por hora. Conforme a SEÇÃO VI. DO REGIME DE TRABALHO (PCS, pag. 06, 2010) Artigo 14°. A Carreira Acadêmica compreende a possibilidade de três regimes de trabalho: a) **Tempo Integral**: composto por profissionais que desenvolvem 40 horas semanais de trabalho na FAA, com o máximo de 20 horas semanais em sala de aula e as demais horas destinadas a outras atividades não restritas ao magistério, tais como capacitação, pesquisa, extensão, administração acadêmica e demais atividades acadêmicas. b) **Tempo Parcial**: composto por profissionais que desenvolvem entre 12 e 39 horas semanais de trabalho na Instituição, nelas reservados, pelo menos, 25% dessas horas destinadas a outras atividades não restritas ao magistério, tais como capacitação, pesquisa, extensão, administração acadêmica e demais atividades acadêmicas. c) **Horista**: composto por profissionais que desenvolvem exclusivamente atividades de magistério na Instituição, independentemente da carga horária contratada, ou que não se enquadrem nos outros regimes de trabalho acima definidos.

§ 1°. O computo de todas as horas vinculadas a FAA, visando exclusivamente o enquadramento do profissional no regime de trabalho, será realizado pela soma das horas dedicadas as atividades de magistério, capacitação, pesquisa, extensão, administração acadêmica e demais atividades acadêmicas, independentemente da fonte pagadora.

§ 2°. Serão considerados cargos de administração acadêmica, para efeito deste Plano e enquadramento no regime de trabalho, os seguintes postos: Diretorias e Vice-diretorias, Coordenações de cursos, Coordenações de órgãos de ensino, pesquisa e extensão, supervisões de núcleos de pesquisa, ou extensão, supervisões de estágios, assessorias ligadas aos órgãos Acadêmicos e outros ligados as atividades da FAA.

§ 3°. Todos os Docentes Permanentes, mesmo aqueles que possuírem alto grau de comprometimento de seu tempo com atividades de pesquisa, extensão ou prestação de serviços, independentemente da forma pela qual estabelece em seu vínculo trabalhista com a FAA, ministrarão aulas, preferencialmente na graduação, podendo ser dispensados por autorização expressa da Direção Geral.

Artigo 15°. As horas destinadas às atividades de orientação e supervisão profissional, realizadas pelos profissionais dos diversos cursos, ou outras criadas com o mesmo fim, ou assim denominadas, a critério da Diretoria Geral, com descrição a cargo



da Diretoria Acadêmica, poderão, também, ser contabilizado exclusivamente para enquadramento no regime de trabalho disposto neste Plano, a título de atividade acadêmica como preceptor.

Diante do texto acima exposto, segue a descrição de titulação e regime, que possibilita verificar a remuneração de um professor enquadrado como integral ou parcial, para as titulações existentes no plano conforme a Tabela 01.

Tabela 01 – Valor da Remuneração

Descrição	Valor de hora base (R\$)	Regime de trabalho	
		Integral	Parcial
Especialista	R\$21,00	R\$4.410,13	R\$2.205,06
Mestre	R\$24,00	R\$5.040,14	R\$2.520,07
Doutor	R\$28,80	R\$6.048,17	R\$3.024,09

Fonte: PCS FAA (2010).

E no anseio de buscar um instrumento capaz de gerar uma equidade na remuneração dos professores, e principalmente com os horistas, a Coordenação de Gestão de Recursos humanos desenvolveu um instrumento simples, em planilha do Excel, que garante aos docentes horistas a remuneração fixa no semestre, em conformidade com a sua jornada semestral, gerando o comprometimento do corpo docente em realizar suas atividades contratadas.

Tabela 02 – Composição da remuneração – Docente Integral

Semestre	2011.1		
Professor	xxxx		
Titulação	Doutor		
Regime de Trabalho	Integral		
Curso	Disciplina	Turma	Carga Horária
Administração de Empresas	Gestão de Talentos Humanos	4 ADNA	100
Administração de Empresas	Gestão de Talentos Humanos	4 ADNB	100
Administração de Empresas	Gestão do Conhecimento	8 ADVA	100
GESTÃO PÚBLICA	Gestão de Pessoas	5 GPNA	100
Carga Horária AULA			400
Outras Atividades	Estágio		400
Carga Horária Semestre			800
Carga Horária Semana			20
Carga Horária Outras Atividades			20,00
Carga Horária TOTAL SEMANAL			40
Quatro semanas e meia	4,5		180
DSR - Descanso Semanal Remunerado	16,67		30
Horas-mensais			210
Hora-Aula Base Padrão			28,80



Remuneração Mensal			6.048,17
---------------------------	--	--	-----------------

Fonte: FAA (2010)

Na Tabela 03 verifica-se a remuneração mensal para um professor horista, saindo assim da remuneração variável mensal, e passando a receber salário fixo durante o semestre.

Tabela 03 – Composição da remuneração – Mestre Horista

Semestre	2011.1		
Professor	xxxx		
Titulação	mestre		
Regime de Trabalho	horista		
Curso	Disciplina	Turma	Carga Horária
Administração de Empresas	Gestão de Talentos Humanos	4 ADNA	100
Administração de Empresas	Gestão de Talentos Humanos	4 ADNB	100
Carga Horária AULA			200
Outras Atividades			
Carga Horária Semestre			200
Carga Horária Semana			10
Carga Horária Outras Atividades			0,00
Carga Horária TOTAL SEMANAL			10
Quatro semanas e meia	4,5		45
DSR - Descanso Semanal Remunerado	16,67		8
Horas-mensais			53
Hora-Aula Base Padrão			24,00
Remuneração Mensal			1.260,04

Fonte: FAA (2010)

Ao alimentar a planilha com as disciplinas que serão ministrada pelo docente, automaticamente, a sua remuneração esta sendo composta, numa proposta mensal e fixa no semestre. Este modelo foi aprovado pela DRT/RR, a fim de ser seguido como exemplo para outras Instituições de Ensino Privado no Estado e quiçá no Brasil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas realizadas para a fundamentação teórica deste trabalho mostram que a gestão de custos é uma preocupação de qualquer empresa, e isso inclui as IES. Neste cenário, preocupados com a estratégia de manutenção do corpo docente nas IES, desenvolveu-se um instrumento capaz de proporcionar maior equidade ao corpo docente horista em uma IES privada. Para tanto a pesquisa realizada tem como objetivo geral analisar os fatores que compõem o valor da remuneração de professor horista em uma instituição de educação superior privada. Assim sendo, reuniu-se e analisou-se, de forma sistematizada, a legislação pertinente ao pagamento de salário por hora, e construiu-se a planilha de composição da remuneração docente. A primeira conclusão atestada com a pesquisa realizada foi a de que o objetivo geral foi atingido, a partir do momento em que se tornou possível a análise do instrumento, chegando a confirmar



como se chega a remuneração de docentes integrais e parciais. Sendo possível utilizar o mesmo instrumento e remunerar fixo e mensal, docentes horistas.

Quanto aos objetivos específicos definidos para a pesquisa, os resultados também lograram êxito. O primeiro objetivo que visa analisar a elaboração do instrumento de gestão da remuneração do professor horista da IES privada pesquisada, foi plenamente atingido, uma vez que foi possível ter acesso e verificar como ocorre o preenchimento do instrumento e a composição da remuneração. O segundo objetivo específico, referiu-se a descrever o instrumento de composição do salário de professor horista. Este objetivo foi atingido ao efetuar a leitura das formulas compostas na planilha.

De maneira geral, pode-se observar que o instrumento pode gerar um maior nível de envolvimento do corpo docente, tendo em vista que o mesmo pode programar a sua vida financeira em decorrência do semestre letivo, pois sabe que a sua remuneração não sofrera alteração, em decorrência de ter mais dias letivos em relação ao mês anterior. O importante é o cumprimento da jornada de trabalho acertada no início de cada semestre, e que, é devidamente monitorada, através da frequência que o docente faz em suas turmas, gerando ao coordenador de curso o relatório de carga horária ministrada pelo docente. O não cumprimento da jornada poderá ser descontado no ultimo mês do semestre.

REFERÊNCIAS

- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**. v. 22, n. 2, p. 199-208, may, 1985.
- BRANDT, V.A. Álgebra matricial aplicada à contabilidade de custos. **Revista de Ciências Empresariais**. UNIPAR, v.1, n.1, p. 109-128, jan/jun, 2000.
- BRUNI, A.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2003.
- DUARTE, M. C. de L.; RIBEIRO, P. C. A. Panorama da Educação Privada no Rio de Janeiro. **Jornal dos Economistas**, n. 236, março de 2009. Disponível em http://www.corecon-rj.org/pdf/JE_março2009_pdf. Acesso em 07.12.2009.
- GENTILI, P. **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, 2001.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEONE, S. George. **Curso de Contabilidade de Custo**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEYER JR., V; LOPES, M. C. B. **Planejamento Formal: mito e realidade**. In: Simpósio Brasileiro e III Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 21., Recife, 2003. Anais...Recife: ANPAE, 2003. p. 10 -20.



MEYER JR., V; MURPHY, J. P. (Orgs.). **Dinossauros, gazelas & Tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e Estados Unidos.** 2. Ed. Ampl. Florianópolis: INSULAR, 2003.

MINTZBERG, H. **O contexto maduro.** In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo.** São Paulo: Editora Frase, 1998.
Paulo: Atlas, 2004.

QUINN, James B.; VOYER, John. **Incrementação lógica: administração a formação da estratégia.** In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. O processo de estratégia. Bookman. Porto Alegre. 2001.

REIS, Fábio José Garcia dos. Governança das IES no contexto do mercado educacional. Disponível em: http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Fabio_Gob-ies.pdf. Acesso em: 08.12.09

SILVEIRA, Amélia (Coord.) et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias.** 2 ed. rev. e ampl. Blumenau: Edifurb, 2004.

TORRES, C. A.; SCHUGURESNKY, D. The political economy of higher education in the era of neoliberal globalization: Latin America in comparative perspective. **Higher Education.** 2002, v. 43, n.4, p. 429 – 445.

WITHEREL, L. W. OECD Guidelines on Corporate Governance of State Owned Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2005.

YIN, R.K. Discovering the future of the case study method in evaluation research. **Evaluation Practice,** p. 283 – 290, 1994.