



# Engrenagem em movimento

Novo sistema de avaliação da USP cobra desempenho de docentes e articula metas individuais com as de departamentos e unidades

A Universidade de São Paulo (USP), a maior instituição pública de ensino superior brasileira e a mais destacada do país em rankings internacionais, inicia o ano de 2017 com um novo modelo para medir o desempenho e a qualidade do trabalho de seus cerca de 6 mil docentes. Uma reforma do sistema de avaliação foi aprovada pelo Conselho Universitário no dia 8 de novembro de 2016 com a ambição de coordenar os mecanismos de avaliação existentes e, principalmente, de estabelecer objetivos a serem alcançados de forma integrada por docentes, departamentos e unidades.

A mudança foi implementada por meio de uma reforma da Comissão Permanente de Avaliação (CPA) e do Estatuto do Docente. As avaliações serão feitas a cada cinco anos, tendo como fio condutor os projetos acadêmicos estabelecidos para cada professor. Tais projetos vão definir o desempenho esperado nas atividades de ensino em graduação e pós-graduação, orientação de alunos, pesquisa, extensão e gestão adminis-

trativa, e terão de ser aprovados pelo departamento ao qual o docente está vinculado. Cada departamento, por sua vez, terá um projeto acadêmico coletivo, com as metas para o conjunto de docentes. E os projetos de departamentos vão se articular com projetos maiores, de cada faculdade ou instituto.

Ao construir seu projeto acadêmico, o docente poderá, em negociação com o departamento, definir vocações específicas, como um interesse maior em fazer pesquisa ou então em se dedicar a atividades de ensino. “Essa mudança é fundamental, porque contempla a diversidade de perfis de docentes que uma universidade como a USP precisa ter”, diz o reitor Marco Antonio Zago. “Ela corrige distorções, como exigir que um docente com perfil de pesquisador se envolva em demasia com atividades administrativas ou de ensino, ou fazer com que um docente reconhecido pela excelência em atividades de ensino tenha uma produção científica extensa.”

Se o docente deixar de cumprir o previsto em seu projeto individual, poderá

firmar um termo de compromisso para reorientar o trabalho num prazo de três anos e restabelecer o nível acadêmico esperado. Se falhar novamente, ficará sujeito a processo administrativo, que pode resultar em advertência, repreensão e demissão. O docente que firmar um termo de compromisso uma vez não terá direito a usar esse recurso nos dois ciclos de avaliação seguintes. “Consequências para os casos em que os projetos acadêmicos não forem cumpridos precisam existir, mas o foco do novo sistema não é punir”, diz Alexandre Nolasco de Carvalho, professor do Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC), em São Carlos, presidente da comissão incumbida de propor o modelo. “A ideia é ter metas que induzam uma evolução da qualidade acadêmica dos professores, dos departamentos, das faculdades e da universidade como um todo.”

Uma inspiração do modelo da USP é o processo de avaliação trienal de programas de pós-graduação, como vem sendo realizado há mais de 20 anos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior (Capes), agência do Ministério da Educação (MEC). “O modelo da Capes é reconhecido por sua capacidade de induzir a melhoria contínua de qualidade dos programas de pós-graduação. Ele é feito por pares e aumenta as exigências a cada ciclo”, diz Maria Paula Dallari Bucci, professora da Faculdade de Direito da USP, membro da comissão encarregada de propor o sistema e ex-secretária de Educação Superior do MEC entre 2008 e 2010.

O modelo visa aperfeiçoar o sistema anterior, que era composto por três instâncias distintas de avaliação. Uma delas é a avaliação institucional da universidade, promovida a cada cinco anos pela CPA e encaminhada à Secretaria Estadual de Educação. Essa avaliação é feita por meio de pareceres de assessores, que avaliam indicadores quantitativos, formulários de autoavaliação e entrevistas com docentes, alunos e funcionários. “Trata-se de uma obrigação da universidade como órgão público”, diz Nolasco. “Mas, isoladamente, essa avaliação nunca teve força para orientar o desenvolvimento institucional da USP.” Agora, a CPA teve suas finalidades ampliadas. Passou a ser composta por uma plenária e duas câmaras específicas – uma voltada a atividades docentes e outra de avaliação institucional (departamentos e unidades) – e tem como missão articular os processos de avaliação dos órgãos da USP e estabelecer as diretrizes e o calendário de avaliação.

Existiam, ainda, uma comissão de avaliação voltada para a progressão na carreira docente e outra para acompanhar o estágio experimental dos servidores e docentes concursados admitidos na universidade. O estágio durava seis anos – durante esse período, o docente era avaliado para ser confirmado no cargo e ganhar estabilidade. Na nova configuração, o estágio passou a ter apenas três anos. De acordo com Alexandre Nolasco, as três instâncias tinham o defeito de não atuarem de maneira interligada. “Não havia uma associação entre as avaliações e a evolução institucional da universidade”, diz. “A avaliação não pode ser um fim em si mesma. Ela deve fazer parte de um processo de melhoria de qualidade, em que objetivos são planejados e, periodicamente, se mede o que foi alcançado e o que não foi, promovendo em seguida correções de percurso.”

## A mudança contempla a diversidade de perfis de docentes que uma universidade como a USP precisa ter, diz o reitor Zago



Os debates sobre o modelo suscitaram diversas críticas da comunidade acadêmica. Algumas delas produziram modificações na proposta original, mas outras ainda persistem. Para a diretora da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH), Maria Arminda do Nascimento Arruda, é preocupante a centralização do processo de avaliação de toda a universidade numa instância, a CPA. “A avaliação tem o mérito de sincronizar o projeto departamental à atividade prioritária do docente: ensino, pesquisa e extensão, que serão parâmetros da sua avaliação. Mas o modelo de universidade com o qual estamos acostumados confere ampla autonomia às diferentes faculdades e cada uma delas tem critérios próprios de julgamento e de avaliação. A centralização envolve o risco de ampliar a normatização e a burocratização na universidade e de enrijecer um sistema que já é enrijecido”, afirma. Segundo a professora, embora o projeto preveja a existência de representantes das ciências sociais e das humanidades na comissão de avaliação, há o temor de que critérios estranhos à tradição nessas áreas sejam utilizados para mensurar a qualidade e o desempenho dos docentes. “Sou totalmente favorável à avaliação, porque a USP é uma universidade pública e tem a obrigação de prestar contas. Mas a pergunta que precisa ser feita é: a normatização em excesso pode comprometer as atividades cultural, científica e acadêmica na universidade?”

A discussão sobre as mudanças na avaliação começou em 2014, quando o reitor Marco Antonio Zago criou uma comissão incumbida de modernizar o sistema. No ano passado, pelo menos três versões das normas foram produzidas num processo de consulta pública, incorporando contribuições feitas em reuniões nas unidades e nos *campi* de Ribeirão Preto, São Carlos e São Paulo. “Recebemos mais de 800 páginas de sugestões, que foram em grande parte incorporadas ao texto aprovado pelo Conselho Universitário”, conta Maria Paula.

A princípio, cogitou-se vincular a avaliação à atribuição de regimes de trabalho – 86% dos docentes da USP se enquadram no regime de dedicação integral à docência e à pesquisa (RDIDP). Mas a ideia foi abandonada. “Houve uma interpretação totalmente equivocada de setores da universidade, que atribuía à

reitoria o interesse em reduzir o número de professores em RDIDP para economizar dinheiro”, diz o reitor Marco Antonio Zago. “Como isso não era verdade e o RDIDP tem uma importância fundamental na universidade, decidimos retirar o regime de trabalho da discussão, ainda que seja evidente que o sistema precisa ser atualizado.” Se a ideia de atrelar avaliação e regime de trabalho tivesse vingado, não seria algo inédito. A Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), por exemplo, instituiu na década de 1990 um formato de avaliação de desempenho dos docentes que pode resultar na perda do RDIDP, com a consequente redução de salário, para professores cuja avaliação indique que seu desempenho não alcançou o nível determinado pelos critérios estabelecidos. As vagas de docentes da Unicamp são sempre abertas em regime de tempo parcial. Os aprovados nos concursos, depois de apresentarem um plano de atividades, podem ser autorizados a ingressar no regime de tempo integral, o que não garante o direito de permanecer definitivamente nessa categoria. Outro tema sensível foi a composição da CPA, que a princípio teria todos os nomes indicados diretamente pela reitoria. O texto aprovado prevê que apenas três dos nove membros serão apontados pelo reitor. Os demais serão designados por unidades e congregações.

**N**a avaliação de Elizabeth Balbachevsky, professora do Departamento de Ciência Política da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, o novo sistema avança em pontos importantes. “Ele incorpora, pela primeira vez, algo que sempre foi um tabu na USP, que é a cobrança por desempenho do docente”, diz a professora, recordando que, em 1988, o vazamento de uma lista de professores da USP que não haviam tido nenhuma produção científica em anos anteriores deixou traumas duradouros. “Essa cobrança aparece de forma forte e estabelece que o docente será avaliado segundo parâmetros concretos e predefinidos”, afirma Balbachevsky, que participa de projetos de pesquisa sobre a profissão acadêmica no Brasil e em outros países.

Renato Pedrosa, professor do Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da



## Para Maria Arminda, a centralização do processo de avaliação traz o risco de ampliar a burocratização

Unicamp, critica um tópico do novo estatuto da USP, segundo o qual, ao final do estágio de três anos, o docente recém-admitido será avaliado por uma comissão de três membros, sendo pelo menos um deles vinculado ao departamento em que o docente está lotado. “Se a comissão tem pelo menos um membro que é colega do professor avaliado, existe a possibilidade de se formar uma comissão com dois ou três membros do mesmo departamento. Isso me parece limitado para evitar a endogenia que é característica de muitas universidades do Brasil e a formação de grupos de interesse do *status quo* dos departamentos”, afirma.

Pedrosa também considera que faltam critérios sobre o que seria um desempenho aceitável na avaliação de docentes e departamentos. Elizabeth Balbachevsky concorda que o novo sistema é vago acerca desses critérios, mas diz que isso é proposital. “Claramente, é uma solução que contempla a diversidade dos perfis acadêmicos das unidades da USP, que reúne desde escolas profissionais até enclaves de pesquisa de nível internacional”, afirma a professora. O reitor Marco Antonio Zago afirma que o objetivo da reforma foi criar as linhas gerais do

sistema, que agora serão discutidas e aperfeiçoadas pelas novas instâncias de avaliação. “Não faria sentido estabelecer todos os detalhes, pois isso tornaria mais complicado corrigir o que não funciona e aperfeiçoar o modelo ao longo do tempo”, afirma. A presença de representantes de áreas diversas do conhecimento na Comissão Permanente de Avaliação, diz Zago, é importante para gerar consensos e validar o processo. “Há uma tendência de que pesquisadores de algumas áreas não reconheçam os critérios de avaliação utilizados por outras e até os desqualifiquem. É preciso superar isso.”

Elizabeth Balbachevsky ressalta que a solução adotada pela USP segue modelos de governança universitária usados em outros países, baseados em mecanismos de valorização e de monitoramento do desempenho dos docentes. “A diferença é que, em universidades britânicas, norte-americanas e australianas, os processos de avaliação são referendados por especialistas de fora das instituições, muitos deles de outros países. Isso faz falta no modelo da USP e poderia servir de contrapeso a eventuais dinâmicas corporativas que o novo tipo de avaliação possa ensejar.” ■ **Fabício Marques**