

Conclusões orientam a gestão do corpo docente

► Para Maria Beatriz Lobo, a gestão dos professores, que representam o DNA das instituições, exige políticas e planejamento adequados

Com a experiência de quem já dirigiu algumas das mais importantes instituições de ensino superior do País, os sócio-diretores da *Lobo & Associados* reconhecem na qualidade do corpo docente um dos principais diferenciais para o sucesso de uma IES. Por isso, os professores Roberto Lobo e Maria Beatriz Lobo defendem uma série de medidas para aprimorar a gestão do processo que dá identidade à instituição, seu verdadeiro DNA. Na entrevista a seguir, a professora Maria Beatriz explica os principais pontos levantados pela Pesquisa Nacional de Gestão do Corpo Docente das IES Privadas, alertando para os riscos e cuidados que a IES deve ter para melhorar sua competitividade nessa área, com qualidade.

Terceiro Grau - Como as IES pesquisadas realizam o planejamento, o recrutamento e a seleção do corpo docente?

Profa. Maria Beatriz - Verificamos que o planejamento do corpo docente é um dos maiores problemas do Ensino Superior. Na grande maioria das IES, não há políticas que prevejam e auxiliem a organização efetiva do corpo docente e normas que ajudem para que o recrutamento e a seleção atendam ao planejamento de titulação, tipo de regime ou distribuição de professores por curso. Grande parte da contratação ainda é feita por indicação. Normalmente o interessado tem de descobrir onde deve ir para ser contratado. As instituições respondentes que fazem isso de forma organizada estão mais satisfeitas com o resultado. Quando a IES não planeja, ela pode recrutar mal e selecionar errado e, depois, tem de arcar com custos para capacitar ou remover o professor. Isso exige uma definição estrutural, de políticas acadêmicas gerais e de gestão, que a maioria das IES não tem. Quase não há, também, integração com as áreas de pesquisa e extensão na hora de contratar.

TG - Como as IES contro-



Sócia-diretora da Lobo & Associados, Professora Maria Beatriz Lobo, durante seminário sobre Gestão do Corpo Docente

lam questões como a titulação e o regime de dedicação de seu corpo docente?

MB - Houve um avanço nessa questão da titulação e mesmo do regime, mas uma grande parcela de universidades e centros, que já atingiu os critérios de titulação do corpo docente, ainda não atende às exigências de regime de tempo integral. As faculdades até surpreendem pelos indicadores. Os maiores problemas das IES são encon-

A avaliação do ensino é restrita. Uma grande parte diz que faz avaliação do corpo docente, até com participação dos alunos, uma medida muitas vezes *pro forma*

trar titulados em algumas áreas específicas e remunerar o tempo integral. Alguns tipos de IES possuem uma clara intenção de possuir um número maior de professores mestres e doutores e também em regime integral. O que se discute é se isso é mesmo bom para todas as IES. Isso não pode ser feito apenas para cumprir uma exigência legal. Verificamos um mau uso do tempo integral em muitas IES. Isso é discutido no artigo do Prof. Lobo (pág. 2). Além disso, as IES afirmam que muitos profes-

sores não querem tempo integral, por terem outras atividades e o ensino não ser prioritário. Já alguns podem, mas não servem para isso. Infelizmente, muitas IES ainda não têm um projeto para saber o que e como fazer com seus professores em TI (tempo integral).

TG - E como as IES capacitam e qualificam seu corpo docente?

MB - A maioria das IES possui planos de capacitação, que elas compreendem como investimento, mesmo sem um programa documentado e previsão orçamentária clara para isso. A maioria das IES aplica até 2% do orçamento em capacitação, mas há registro de instituições que investem até 15%. As IES ajudam o professor a fazer mestrado e doutorado, oferecem financiamento para bolsas – ou dispensam de carga horária –, mas não direcionam a capacitação. Quase não há controle efetivo desse benefício pela IES. Falta o acompanhamento necessário sobre prazos, desempenho do professor e credenciamento desses cursos.

TG - As IES avaliam os professores?

MB - A avaliação do ensino ainda não é regra. Uma grande parte diz que faz avaliação do corpo docente, até com participação dos alunos, mas uma medida mui-

tas vezes *pro forma*, que serve para a discussão pedagógica com o corpo docente. Pouquíssimas IES têm definidas conseqüências efetivas da avaliação do desempenho docente, mesmo quando positivo. Outro dado da pesquisa é que praticamente nenhuma IES faz avaliação dos resultados das atividades de pesquisa e extensão. Quase todas fazem avaliação *a priori* – com consultores *ad hoc* e não *a posteriori*. Na prática, quase não há incentivo e estímulo ao professor para que ele melhore seu desempenho, permanentemente, a não ser alguns avanços na carreira por desempenho na pesquisa, mesmo quando a prioridade da IES é o ensino.

Grande parte da contratação ainda é feita por indicação. Normalmente o interessado tem de descobrir onde deve ir para ser contratado

TG - Quais as repercussões no controle do orçamento docente?

MB - As promoções deveriam ocorrer como decorrência da avaliação do corpo docente e não de forma automática, como vem ocorrendo, sem restrições orçamentárias. Quando há carreira, ela prevê promoções em níveis ver-

taicais e horizontais sem dar o devido valor à avaliação do desempenho do docente na sala de aula, ou na extensão, quase só na pesquisa. Outro problema detectado pela pesquisa da *L&A* é a falta de controle efetivo da atribuição de aulas, a partir de uma racionalização das divisões de turmas e da revisão dos orçamentos históricos.

TG - Quais as diferenças de valores de hora/aula entre as IES e como elas pagam seus professores?

MB - Quanto aos valores de hora/aula e salários, de forma resumida, é possível afirmar que as universidades pagam menor valor de hora/aula base do que os centros universitários, enquanto as faculdades pagam o maior valor. Os valores pagos pela titulação, para mestrado e doutorado, são bem maiores nas regiões Sudeste e Norte, sendo que a região Nordeste é a que paga os menores valores, enquanto a região Sul paga o menor valor para especialistas e graduados. Todos os valores para todos os tipos de titulação são maiores nas IES localizadas na capital do que no interior. Grande parte das IES pesquisadas pagam os regimes de tempo integral e parcial e as atividades de pesquisa e extensão, ainda, como hora/aula, apesar de que algumas já adotam outras formas indicadas na pesquisa.

TG - O que as IES identificaram como iniciativas que deram certo em relação ao corpo docente?

MB - Podemos agregar as respostas em seis itens: o planejamento e a organização dos dados e informações sobre o corpo docente; as mudanças nos processos de gestão; a avaliação docente, a orientação, o acompanhamento e a capacitação pedagógica; os mecanismos de incentivo aos docentes; os mecanismos de incentivo ao envolvimento da comunidade acadêmica nas decisões; e a contratação de consultoria externa.