

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES**  
**SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

GABRIEL HOFFMANN

GABRIELLA KOJOL

MARCELO SAITO

RODRIGO CARVALHO

**Governo Aberto: avaliação e indicadores da qualidade do ensino**

SÃO PAULO

2019

GABRIEL HOFFMANN

GABRIELLA KOJOL

MARCELO SAITO

RODRIGO CARVALHO

**Governo Aberto: avaliação e indicadores da qualidade do ensino**

Apresentação do problema de pesquisa do grupo na disciplina Governo Aberto.

Orientadora: Profa. Dra. Gisele da Silva Craveiro

SÃO PAULO

2019

## **Avaliação de desempenho dos recursos humanos**

Neste capítulo pretende-se sintetizar o histórico da prática de avaliação de desempenho de recursos humanos desde os primeiros registros até o início das avaliações dos docentes das universidades públicas, bem como o hiato existente no que tange ao feedback oriundo dos discentes.

A avaliação do desempenho nas organizações é uma prática administrativa relativamente consolidada, tendo seus primeiros registros anteriores à Fundação da Companhia de Jesus, por Santo Inácio de Loyola. Na era moderna, há registros de mecanismos de avaliação de recursos humanos no exército norte americano já em 1880, bem como no serviço público federal, em 1942. (LUCENA, 1995).

Não obstante, o paradigma da avaliação somente ganha relevo no contexto da administração pública brasileira à partir da Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº19. Aprovada em 1998, introduziu a possibilidade do desligamento do servidor público mediante avaliações periódicas, nas quais, averiguadas insuficiência de desempenho, conforme o inciso III, do parágrafo 1º, artigo 41 (BRASIL, 1988). Nas universidades, em especial, somente com a regulamentação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, por meio da Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, “(...) com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” (BRASIL, 2004).

Assim, em 2016 o Conselho Universitário (CO) da Universidade de São Paulo (USP) aprova o seu sistema de avaliação. Centrado nos chamados *projetos acadêmicos*, as unidades de ensino, institutos e museus ligados à universidade elaboram, dentro de suas particularidades, cada projeto, bem como os departamentos e docentes. A estrutura institucional ainda conta com uma Comissão Permanente de Avaliação (CPA), responsável pela coordenação, sendo composta pela Comissão Plenária (CP), e duas instâncias, a Câmara de Avaliação Institucional (CAI) e a Câmara de Atividades dos Docentes (CAD). Na avaliação, duas comissões atuam, a Comissão de Atividades Acadêmicas (CAA) e a Comissão Especial de Regimes de Trabalho (CERT). Este aparato institucional é responsável, então, por todo processo de avaliação de desempenho dos docentes, levantando indicadores

para além do princípio das diretrizes *ensino, pesquisa e extensão*, consagradas pelo princípio da indissociabilidade, do artigo 270 da Constituição Federal. Constan ainda como metas dos planejamentos a *nacionalização e internacionalização; orientação; gestão universitária; atividades priorizadas; e outros*.

A estrutura institucional nos parece robusta, tal qual todo aparato administrativo uspiano, altamente hierárquico e com poucas brechas para a participação discente. O risco implícito de ineficiência e “naturalização” do processo como uma mera *práxis* sem efetividade nesse modelo de inspiração burocrática de alto formalismo (no sentido weberiano) é demonstrado por Longo (2007):

A mera existência de um sistema formalizado (como, por exemplo, um procedimento obrigatório de definição de objetivos, entrevistas e avaliação do desempenho, acompanhado de questionários e outros documentos impressos) não significa, por si só, que a prática real inclua os elementos próprios de uma GRH adequada neste campo (provavelmente, o mais difícil), e não é raro que o sistema acaba por converter-se em simples trâmite burocrático.

Ainda que na Resolução Nº 7272, de 23 de novembro de 2016, em seu artigo 26, § 5º conste que, – “Os procedimentos e critérios para avaliação pelos discentes deverão integrar os instrumentos de avaliação”, não há qualquer explicação detalhada sobre essa participação no material apresentado à comunidade por meio do Jornal da USP ESPECIAL, de março de 2018, sendo a menção referente aos parâmetros dos indicadores quantitativos (USP, 2018).

## **Hipóteses e problema de pesquisa**

Considerando a lacuna quanto à participação discente existente no sistema instituído – um dos problemas identificados pelo grupo, faremos algumas proposições acerca de três outros problemas correlacionados, a saber, a necessidade de maior *accountability*, *participação social* e ruptura por meio de *inovação tecnológica* no processo de avaliação de professores da USP.

A primeira constatação é óbvia. Docentes têm um papel central no sistema educacional, e devem oferecer um serviço de qualidade, especialmente na dimensão do ensino, base de formação das novas gerações de profissionais para o mercado de trabalho e de novos professores pesquisadores. Para tal, é necessário que haja indicadores que apontem os problemas relativos às práticas educacionais, com o propósito de que tornem-se subsídios

para a formulação de políticas objetivando a melhoria da organização. Na universidade pública, há ainda o fato de que os docentes são também servidores públicos, o que implica na necessidade *accountability* – a prestação de contas e transparência em relação à sociedade, que é a financiadora do sistema de ensino. Nessa lógica, o discente passa a ser percebido como usuário cidadão diretamente beneficiado deste serviço, apto a integrar-se ao sistema também na dimensão da participação e do controle social, dada natureza específica como sujeito central da dinâmica de ensino-aprendizagem.

Isso posto, nos parece razoável pontuar percepções empíricas como alunos da USP baseadas no convívio diário com docentes, com os quais trocamos experiências e recolhemos relatos sobre o método avaliativo que lhes é imposto, para além do discurso propagandeado. Em um primeiro momento, podemos verificar que a métrica prevalente quanto a atuação profissional dos docentes uspianos é referente à produção acadêmica científica, em termos de quantidade. Na prática, a pressão top-down pouco ou nada tem relação com a dimensão do ensino, sendo critério primeiro para manutenção ou promoção do nível de carreira apenas a dimensão da pesquisa. Sem surpresas, facilmente pode-se verificar as altas colocações em rankings internacionais relativos à produção acadêmica como o Centre for Science and Technology Studies Leiden Ranking (CWTS), no qual a USP situa-se na 8ª colocação em termos quantitativos, porém, em 775º em termos de relevância (CWTS, 2019). Ainda, em rankings nos quais verificam-se indicadores como qualidade de ensino (ambiente de aprendizagem, reputação, desempenho estudantil, número de professores com doutorado, docentes premiados e renda institucional); volume de publicações de pesquisa; citações em artigos científicos; projeção internacional (número de alunos e de professores estrangeiros); e troca de conhecimento com outras instituições, a USP encontra-se na faixa entre 251-300 (THE, 2019). Esta dinâmica certamente criar desincentivos à melhorias na dimensão do ensino dentro da USP, em detrimento da pesquisa e da extensão, notadamente mais atrativas ao *Lattes*.

Além das já citadas dimensões da *accountability* e da *participação social*, é necessário que se considere a primazia da inovação por meio da intensificação de tecnologias da informação nos sistemas de gestão, e, portanto, nos sistemas de avaliação de desempenho.

As novas gerações de ferramentas tecnológicas disponíveis nos traz a um cenário de grandes transformações econômicas, políticas e sociais. Grande parte desta revolução está relacionada com a capacidade de imprimir horizontalidade nas estruturas de poder, sejam

institucionais ou simbólicas. Verifica-se ainda que há certa ambiguidade na implementação e uso das tecnologias dentro da USP. Ainda que existam sistemas consolidados de interação entre os diferentes serviços oferecidos, há descompassos e certa morosidade, característica das organizações públicas, burocráticas e enrijecidas pela estrutura legal.

## **Conclusões**

Foi identificado como problema central o hiato existente na participação discente na avaliação de desempenho dos docentes da USP. Nota-se também, que há interseccionalidade entre as dimensões da *accountability*, *participação social*, e *inovação tecnológica*, sendo a ausência ou insuficiência das mesmas a origem de onde derivam os problemas de falta de transparência, assimetrias de poder, falta de representatividade discente, e, por consequência, queda na qualidade do ensino da universidade.

## Referências

BRASIL. Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências, Brasília, DF. Acessado online, disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>.

Centre for Science and Technology Studies Leiden Ranking. Leiden University, The Netherlands. Acessado online, disponível em:<<https://www.leidenranking.com>>.

**Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público**. Edições Fundap, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de Desempenho. São Paulo : Atlas, 1995.

Times Higher Education Ranking. 2019. Acessado online, disponível em:<<https://www.timeshighereducation.com/>>.

Universidade de São Paulo. Jornal da USP ESPECIAL - Avaliar para evoluir, março de 2018. Acessado online, disponível em: <[jornal.usp.br/especial/avaliacaodocente](http://jornal.usp.br/especial/avaliacaodocente)>