



## AS POLÍTICAS DE GESTÃO DO CORPO DOCENTE DAS IES PRIVADAS BRASILEIRAS

Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo

### Resumo

Neste trabalho apresentamos os resultados de uma pesquisa realizada no primeiro semestre de 2003 sobre as formas como quarenta e três instituições de ensino superior (IES) privadas brasileiras executam suas políticas de gestão do corpo docente, como contratam, remuneram, capacitam, avaliam e promovem seus professores. Recentemente, Elizabeth Balbacheswky, em seu livro "A Profissão Acadêmica no Brasil", mostrou a grande diversidade com que as diferentes instituições de ensino superior no Brasil lidam com seus docentes, a partir de entrevistas realizadas com professores universitários. Em nosso trabalho buscamos conhecer, complementarmente àquela opinião dos professores, as políticas dos gestores do setor de ensino superior privado em relação ao corpo docente sob a ótica das instituições. Além dos dados coletados e tabulados, foram estudadas várias correlações entre eles, bem como diagnósticos e sugestões encaminhadas pelas IES pesquisadas, cujos resultados poderão trazer uma nova dimensão ao estudo da condição do corpo docente nas IES brasileiras.

### 1. Introdução

Apresentamos neste trabalho os resultados de uma pesquisa realizada no primeiro semestre de 2003, pela empresa de Consultoria Lobo & Associados, sobre as formas como as instituições de ensino superior (IES) privadas brasileiras executam suas políticas de gestão do corpo docente, como contratam, remuneram, capacitam, avaliam e promovem seus professores.

Foram duas as principais motivações que inspiraram este estudo. Em primeiro lugar, o reconhecimento do papel fundamental e insubstituível dos docentes na formação dos estudantes e dos futuros profissionais. Temos afirmado e insistido em nossas palestras e textos que os docentes são o verdadeiro DNA de uma instituição de ensino. Bons docentes são capazes de educar verdadeiramente seus discípulos, mesmo nas condições mais adversas de trabalho. O corpo docente é, como o DNA nas espécies, a fonte da evolução, no caso, do ensino.

A segunda motivação foi a de analisar em que medida e como as IES privadas brasileiras responderam, se adaptaram e se organizaram para tentar garantir a qualidade e o aperfeiçoamento de seus processos e resultados acadêmicos, por meio de seus professores, nos quais se concentram, explicitamente, a maioria das exigências formais dos órgãos oficiais oriundas da Lei de Diretrizes e Bases - LDB e das normas do Ministério da Educação e do Conselho Nacional de Educação.



As IES privadas, principalmente, vêm demonstrando muita preocupação com esses requisitos, nesta época de alta concorrência e de pressões por reduções de mensalidades e alta inadimplência, que impõem a necessidade de reduzir custos, ao mesmo tempo em que o Ministério da Educação põe em prática processos de avaliação da qualidade do ensino.

O problema não é só ligado ao desempenho pedagógico e à política de capacitação, mas, também, à questão do financiamento. Instituições privadas de ensino superior vivem quase que exclusivamente do pagamento de mensalidades de seus estudantes, o qual é limitado pelo poder aquisitivo do povo brasileiro e condiciona o custo financeiro exigido para atrair e manter um corpo docente qualificado e motivado.

Desta relação nem sempre resulta um ensino de qualidade e indicadores comprovadamente positivos.

A pesquisa veio confirmar as dificuldades que as IES estão enfrentando, principalmente para contratar professores em regime de tempo integral e manter os encargos de um corpo docente mais titulado. Há uma correlação direta entre o valor de mensalidade e o valor de hora/aula pago pelas IES.

Uma IES pode correr grandes riscos se não estabelecer uma política explícita e viável para seu corpo docente. Exemplos disso são decisões que partem do princípio equivocado de que contratar professores doutores em detrimento de profissionais competentes é garantia suficiente de bom ensino de graduação, ou da ilusão de que a concessão de tempo integral, automaticamente, faz com que se instalem linhas de pesquisa acadêmica de qualidade, ou ainda, da ingenuidade em acreditar que toda IES deve possuir um determinado tipo de carreira docente (de preferência semelhante às das IES públicas), independentemente de sua missão.

Para não restringir a exemplificação aos riscos acadêmicos, podemos citar alguns riscos administrativo-financeiros, tais como a remuneração das atividades de pesquisa na base da hora-aula, ou, ainda, a contratação de um número expressivo de professores em tempo integral sem projetos adequados e infra-estrutura compatível.

Essas são hoje, na verdade, práticas existentes, e confirmadas pela pesquisa, em várias instituições, sejam elas comunitárias, confessionais ou estritamente particulares, que podem gerar, e já geram, grandes perdas financeiras sem a necessária contrapartida acadêmica.

A política de gestão do corpo docente das IES públicas também mereceria um estudo aprofundado, mas elas, praticamente, não sofreram o impacto da nova legislação e, por possuírem uma participação muito mais intensa dos colegiados acadêmicos em



suas decisões, geralmente são mais homogêneas e possuem critérios mais claros e uniformes em relação ao assunto.

Recentemente, Elizabeth Balbacheswky (1999) mostrou a grande diversidade das formas pelas quais as diferentes instituições de ensino superior no Brasil lidam com seus corpos docentes. Mesmo entre as instituições privadas esta diversidade é bastante acentuada. O ponto principal do seu livro é a construção de um retrato do professor em função dos próprios objetivos institucionais, que são heterogêneos, uma vez que somente uma minoria das IES brasileiras segue o modelo da universidade que associa ensino e pesquisa, tal como foi estabelecido pela reforma universitária de 1968 e fortalecido pela Constituição de 1988. O retrato que a pesquisa apresenta foi construído a partir de entrevistas com professores de vinte instituições públicas e privadas, sendo estas, comunitárias, confessionais e particulares, segundo a classificação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP).

Neste trabalho buscamos conhecer, complementarmente à opinião dos professores apresentada naquela pesquisa, as políticas das gestões do setor do ensino superior privado em relação ao corpo docente sob a ótica das instituições. Neste sentido, os resultados poderão trazer uma nova dimensão ao estudo da condição do corpo docente nas IES brasileiras.

## **2. A Pesquisa**

Os dados básicos desta pesquisa resultaram da aplicação de um questionário enviado por e-mail para todas as IES privadas brasileiras contendo questões abertas e fechadas, distribuídas em blocos, organizados por sub-temas. A elaboração do questionário teve como subsídio a experiência da autora na gestão de universidades privadas e o conhecimento adquirido em diversos projetos e consultorias realizados para várias IES públicas e privadas.

O próprio questionário foi considerado, pelas IES respondentes que se manifestaram nesse sentido, como completo, orientador de possibilidades de ação e rico em termos de enfoques sobre o tema.

O questionário, contendo sessenta e quatro questões, compreende os seguintes sub-temas:

1. Descrição da IES (10 questões).
2. Planejamento, Recrutamento e Seleção do Corpo Docente (10 questões).
3. Quadro Docente: Titulação e Regime (9 questões).
4. Capacitação e Qualificação do Corpo Docente (8 questões).
5. Avaliação do Desempenho Docente e Promoção (8 questões).



6. Controle do Orçamento Acadêmico e Formas de Remuneração do Corpo Docente (15 questões).

7. Geral (4 questões), com questões abertas, em que se indagava sobre iniciativas originais, dificuldades encontradas e sugestões de medidas que seriam necessárias para melhoria do corpo docente da IES.

Cinquenta e três IES se dispuseram a participar da pesquisa e 43 IES responderam ao questionário. A distribuição destas instituições segundo sua natureza é mostrada na Tabela 1. A Tabela 2 apresenta as mesmas instituições classificadas pela dependência administrativa e a Tabela 3 pelo número de alunos matriculados em 2002.

Tabela 1 – IES que responderam o questionário, por tipo de instituição

<b>Natureza da IES</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Faculdade Isolada	12	27,9
Faculdades Integradas	9	20,9
Centro Universitário	6	13,9
Universidade	16	37,3
<i>Total</i>	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Tabela 2 – IES que responderam o questionário, por dependência administrativa

<b>Dependência Administrativa</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Municipal	1	2,3
Privada Comunitária	7	16,3
Privada Confessional	3	6,9
Privada Particular com Fins Lucrativos	10	23,3
Privada Particular sem Fins Lucrativos	21	48,8
Sem resposta	1	2,3
<i>Total</i>	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Tabela 3 – IES que responderam ao questionário, por tamanho do corpo discente

<b>Número de alunos / 2002</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Até 1.000 alunos	3	8,9
De 1.001 a 2.000 alunos	7	16,3
De 2.001 a 4.000 alunos	11	25,6
De 4.001 a 7.000 alunos	8	18,6
De 7.001 a 10.000 alunos	4	9,3
De 10.001 a 15.000 alunos	6	13,9
Mais de 15.000 alunos	3	6,9
Sem resposta	1	2,3
<i>Total</i>	<i>43</i>	<i>100,0</i>



A partir das respostas das IES participantes foi possível estabelecer correlações entre as respostas e assim identificar as tendências majoritárias para as diferentes características das IES analisadas.

### 3. Resultados

Embora os resultados da pesquisa sejam extremamente ricos, permitindo não só análises diretas e o estabelecimento de várias correlações que não se esgotam no tratamento dado nesta fase do trabalho e contendo uma gama de informações numerosas para serem contempladas em um artigo posterior, apresentamos uma síntese preliminar dos resultados mais relevantes, como subsídio objetivo aos estudiosos do tema de políticas brasileiras de ensino superior.

#### 3.1 - Descrição das IES

Verificou-se que a maioria das IES (58,1%) cobra mensalidades compreendidas na faixa de R\$ 400,00 a R\$ 599,00, portanto com receita média anual por matrícula de cerca de R\$ 6.000,00 (US\$ 2.000,00, ao câmbio de julho de 2003). Este dado, em si, já indica as dificuldades de financiamento da qualidade do setor privado. Quando indagadas sobre os principais objetivos da IES, a maioria das universidades (76,5%) definiu como sendo o ensino, a pesquisa e a extensão, total ou expressivamente, integrados. Já os centros universitários, dividiram igualmente suas respostas entre esta alternativa (33,3%), o ensino com pesquisa incipiente (33,3%) e prioritariamente o ensino com um pouco de extensão e pós-graduação lato sensu (33,3%). Por outro lado, 47,8% das faculdades preferiram a opção de ensino com um pouco de extensão e pós-graduação lato sensu.

Em relação à definição da missão, pode-se notar, portanto, que os centros universitários seguem claramente duas tendências: utilizar a estrutura de centro para se transformar, posteriormente, em universidade ou aproveitar o fato de que o centro universitário goza de autonomia para criar cursos, sem necessitar investir fortemente em pesquisa, concentrando-se, como as faculdades, no ensino de graduação. As universidades e faculdades seguem, quase sempre, a missão traçada na própria legislação.

Quanto à estrutura organizacional, verificou-se que a estrutura departamental está claramente em declínio no setor privado, uma vez que a maioria das IES respondentes não mantém essa estrutura, sendo a organização exclusivamente por curso a adotada pela maioria das IES analisadas (58,1%). A estrutura departamental ou mista



representou a segunda opção (32,6%), e outras formas, como centros e cursos, por exemplo, constituem as opções restantes (13,9%).

### 3.2 - Planejamento, Recrutamento e Seleção do Corpo Docente

Na caracterização do Corpo Docente, a maioria das universidades afirma pretender ultrapassar os requisitos legais de titulação previstos para seu tipo de instituição (52,9%). Os centros universitários, neste quesito, indicam desde a pretensão de ter todos os docentes como mestres e doutores (33,3%) ou ultrapassar os requisitos legais em relação à titulação. A prioridade de aproveitar profissionais como docentes é posição majoritária entre as faculdades (34,8%) seguida do interesse de ultrapassar os requisitos legais (26,1%).

Para a contratação, de um docente, as particulares optam, prioritariamente, pela instância administrativa responsável pela área de graduação (pró-reitoria, diretoria etc.), enquanto que nas confessionais e comunitárias, esta opção é compartilhada com colegiados autônomos.

As melhores soluções encontradas neste tema pelas IES respondentes foram: a implantação de concursos públicos (que na verdade, são processos seletivos abertos, pois não se trata de IES públicas) periódicos, as entrevistas prévias com os candidatos pelo Coordenador de Curso e a análise curricular prévia. Entretanto, para quase todas as IES que não escolhem professores por processo seletivo aberto, que são maioria, um candidato à docência tem que encontrar, sozinho, o caminho, ou procedimento utilizado para seleção, não havendo, quase sempre, normas ou fluxos padronizados.

### 3.3. - Quadro Docente, Titulação e Regime

Destaca-se o fato de que somente 39,5% das IES possuem uma Carreira Docente completa. Outros 27,9% possui Carreira Docente limitada às definições de regime de trabalho, classificação por titulação e critérios quantitativos de promoção. O restante das IES ou não possui carreira ou declarou não considerar a carreira docente existente satisfatória.

As IES analisadas têm, em média, 48,0% de mestres e doutores, percentual maior do que aquele exigido para as universidades, especificamente. Entretanto, somente 8,8% deles estão em regime de tempo integral, de um total de 12,6% de professores nesse regime. O regime horista ainda é o majoritário (65,4%); em segundo lugar, figuram os professores em regime de tempo parcial (22,0%). A titulação e o regime dos docentes das IES analisadas constam da Tabela 4:



Tabela 4 – Percentual de docentes titulados e regime de trabalho (%)

Título	Regime de Trabalho			Total
	Horista	Tempo Parcial	Tempo Integral	
Graduação	12,0	2,9	0,7	15,7
Especialização	25,7	7,6	3,1	26,3
Mestrado	23,5	9,3	6,1	38,9
Doutorado	4,1	2,3	2,7	9,1
<i>Total</i>	<i>65,4</i>	<i>22,0</i>	<i>12,6</i>	<i>100,0</i>

Verificamos que a grande maioria das universidades respondentes atende e supera as exigências no que se refere à titulação do corpo docente (92,3% das universidades analisadas); o mesmo não se aplica às exigências do regime de trabalho, já que somente 15,4% dentre elas atingiram o requisito de um terço de seus docentes em regime de tempo integral.

Outro dado de interesse diz respeito à carga horária média dos docentes nas faculdades, que é menor do que nos outros tipos de IES, ou seja, há uma maior concentração de professores com menor número de horas-aula semanais devido, provavelmente, ao fato de que estas instituições oferecem poucos cursos e à contratação de professores advindos do mercado profissional com especializações mais delimitadas, o que dificulta seu aproveitamento em disciplinas para muitos cursos, como fazem as universidades e centros universitários para otimizarem o uso dos docentes. Entre todos os tipos de IES, o número médio de horas-aula semanais é menor do que 12 para 64,6% dos docentes. A distribuição percentual dos docentes em relação à carga horária semanal das IES analisadas está apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição percentual dos docentes em relação à carga horária semanal

Horas semanais	Percentagem de docentes
Menos de	15,6
Menos de 8	43,6
Menos de 12	64,6
Menos de 16	76,2
Mais de 16	23,8

A maioria das IES (67,4%) obedece à limitação do número de aulas efetivas e definição de atividades previstas para cumprimento do regime de tempo integral e parcial. Entretanto, é mais impactante o fato de que o restante, 32,6 %, não respeita essas orientações.



Um resultado que vem confirmar a percepção descrita na Introdução deste artigo, diz respeito à baixa percentagem de IES que afirmam aprovar o tempo integral para seus professores mediante um plano institucional e a apresentação de projeto pelos candidatos: apenas 48,8%.

As atividades de caráter obrigatório e optativo dos docentes em tempo integral e tempo parcial discriminadas pelas IES são apresentadas nas Tabelas 6 e 7.

Tabela 6 – Percentagem de atividades previstas em caráter obrigatório mais indicadas

<b>Atividades</b>	<b>%</b>
Aulas de graduação	72,1
Participação em comissões e colegiados	53,5
Atendimento ao aluno em disciplinas (ex.: estágios, monografias, TCC)	51,2
Prestação de serviços ligados aos cursos	30,2
Atendimento ao aluno fora das disciplinas	30,2
Atividade de pesquisa e produção científica	25,6

Tabela 7 – Percentagem de atividades previstas em caráter optativo mais indicadas

<b>Atividades</b>	<b>%</b>
Aulas no <i>lato sensu</i>	69,8
Aulas em cursos de extensão e educação continuada	67,4
Prestação de serviços para empresas ou laboratórios da IES	62,8
Extensão e atendimento à comunidade	55,8
Participação em congressos	51,2
Administração acadêmica	46,5
Atividades de pesquisa e produção científica	46,5

As aulas de graduação têm maior incidência como atividade obrigatória (72,1%), mas mesmo elas não são obrigatórias para quase um terço das IES respondentes. As atividades de pesquisa e produção científica são consideradas antes optativas (46,5%) do que obrigatórias (25,6%), o que já era esperado.

Entretanto, o atendimento ao aluno fora das disciplinas é obrigatório para os professores em tempo parcial e integral apenas para 30,2% das IES, mesmo que, majoritariamente, elas afirmem priorizar o ensino.

### 3.4 - Capacitação e Qualificação Docente

A maior parte das IES afirma investir em programas de capacitação / qualificação docente (76,7%), a maioria com percentuais orçamentários pré-estabelecidos que vão até 2,0% do orçamento.





As formas mais adotadas de apoio à capacitação / qualificação são a concessão de bolsa, com repasses financeiros para mestrado e doutorado (60,5%), bolsas em cursos lato sensu da própria IES (53,5%), dispensa de carga horária sem prejuízo da remuneração (30,2%) e bolsas em cursos de mestrado ou doutorado da própria IES já autorizado / credenciado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES/MEC (25,6%), ou, ainda, a dispensa de carga horária para cursos em cooperação com outras IES (23,3%).

Em 48,0% das instituições, o percentual de docentes nesses programas é de menos de 10,0%; 20,9 das instituições apresentam entre 10,0 e 20,0% de docentes em programas deste tipo.

Dos doze itens considerados como indicadores de controle dos incentivos oferecidos pelas IES para capacitação / qualificação, os mais assinalados foram: a suspensão do programa pelo docente ou pela IES (69,8%), a verificação do curso pretendido em relação à área de atuação do docente (67,4%) e a existência de processo de solicitação (53,5%). Todos os outros itens obtiveram menos de 50,0% de incidência, o que significa um fraco controle institucional das verbas e resultados de capacitação em relação às prioridades das IES.

### 3.5 - Avaliação do Desempenho Docente e Promoção

A maioria das IES respondentes afirma realizar processo de Avaliação Docente institucional e padronizado, incluindo questionários para coleta de opinião dos alunos sobre o desempenho dos professores em sala de aula e a análise individual do desempenho de cada professor e do conjunto do corpo docente (81,4%). Esse mesmo percentual de IES utiliza as avaliações, como orientações para discussões de cunho pedagógico com o corpo docente em geral e com os professores com problemas de forma específica e particularizada. Todas as outras formas de tratar ou utilizar os resultados da avaliação docente obtiveram incidência de respostas menor do que 50,0%. Menos da metade entende que poderão ocorrer demissões em decorrência de sucessivos resultados negativos da avaliação (46,5%) ou que possa haver substituição ou troca de disciplina em decorrência da avaliação (44,2%). Somente uma minoria (18,6%) utiliza a avaliação como forma de avanço na carreira ou como incentivo de ordem financeira. De um modo geral, não há restrições orçamentárias à promoção por titulação do docente (57,9%), nem para os níveis horizontais, quando existem. A distribuição percentual do número de níveis para promoção horizontal dos docentes, isto é, sem aumento de titulação está demonstrada na Tabela 8.

Tabela 8 – Distribuição percentual do número de Níveis Horizontais (%)\*

Níveis horizontais **	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	Total
0 (não há)	28,6	0,0	42,9	29,4
5	14,3	16,7	21,4	17,7
3	21,4	33,3	0	14,7
4	14,3	33,3	7,1	14,7
2	7,1	0	21,4	11,8
3 ou 4	7,1	0	0	2,9
6	0	16,7	0	2,4
7 ou 10	7,1	0	0	2,9
9	0	0	7,1	2,9
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

\* Os da Carreira

\*\*Nos casos em que há dois valores, o mais alto é usado para os níveis verticais mais baixos.

### 3.6 - Formas de Remuneração

Quase um quarto das IES analisadas não faz planejamento do orçamento acadêmico e quase a mesma proporção trabalha com sistemas informatizados, com compartilhamento de bancos de dados para atribuição de aulas e elaboração de folha de pagamento.

Em relação ao pagamento de outras atividades que não seja a aula efetiva, cerca de 10,0% dos docentes são remunerados para atividades de pesquisa, pouco mais de 8,0% para extensão e quase 14,0% para administração acadêmica. 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 entre todos os tipos de IES. Os valores pagos pela titulação de mestrado e doutorado são bem maiores nas regiões Sudeste e Norte, enquanto que a região Nordeste é a que paga os menores valores para o Mestre e o Doutor. Já 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 nas capitais do que naquelas localizadas no interior dos Estados.

O maior valor médio de salário de tempo integral (TI) é pago pelas universidades; por outro lado, são elas as que pagam os menores salários para os professores em tempo parcial (TP).



Entre as formas possíveis existentes para remuneração pelo título acadêmico, verificou-se que a prática mais comum é o acréscimo ao valor da hora/aula (58,1%); para os regimes de TP e TI, o usual é a remuneração por hora/aula (32,6%), ou o salário integral compondo um contrato único (27,9%).

Os benefícios mais comuns, especificados na Tabela 9, concedidos aos docentes são: a bolsa para filhos na própria IES (81,4%), acréscimo por tempo de serviço e plano de saúde (67,4%) e auxílio transporte (51,2%). Remuneração por produtividade e aposentadoria privada são pouco frequentes (11,6%).

Somente 9,3% das IES afirmaram praticar remuneração variável por desempenho / mérito.

Tabela 9 – Salários indiretos, ou benefícios pagos pelas IES aos docentes

<b>Tipos de salários indiretos, ou benefícios</b>	<b>Número da IES*</b>	<b>%</b>
Bolsas para filhos na própria IES	35	81,4
Acréscimo por tempo de serviços	29	67,4
Plano de saúde	29	67,4
Auxílio transporte	22	51,2
Outro? Qual	8	18,6
Auxílio educação para dependentes	7	16,3
Remuneração variável por produtividade	5	11,6
Aposentadoria privada	5	11,6
Remuneração variável por desempenho / mérito	4	9,3
Participação nos resultados	1	2,3

### 3.7 - Observações gerais e sugestões das IES

Nas questões gerais, as IES identificaram como iniciativas que deram certo:

- planejamento e organização dos dados e informações sobre o corpo docente;
- mudanças nos processos de gestão;
- avaliação docente, orientação, acompanhamento e capacitação pedagógica;
- mecanismos de incentivo aos docentes;
- mecanismos de incentivo ao envolvimento da comunidade acadêmica nas decisões; e
- contratação de consultoria externa.

Como maiores dificuldades encontradas em relação ao corpo docente, as IES listaram:

- qualificação docente em algumas áreas;
- falta de envolvimento e comprometimento do corpo docente;



- falta de qualificação pedagógica;
- docência como segundo emprego; e
- aceitação da avaliação pelos docentes.

As maiores dificuldades encontradas em relação às políticas governamentais foram:

- tratamento dado às instituições privadas como se elas fossem públicas (exigência de pagamento de professores titulados em tempo integral), mas sem apoio orçamentário por parte do governo;
- custo de um corpo docente com alta titulação, tendo em vista o valor das mensalidades praticadas no Brasil;
- ênfase exagerada nos títulos universitários em detrimento da experiência; e
- dificuldade de implantar uma carreira docente numa instituição em que só há cursos noturnos.

As sugestões de medidas apresentadas:

- financiamento público para capacitação docente;
- maior apoio da CAPES;
- garantia de acesso a bolsas oficiais;
- mais verba para a pós-graduação;
- implantação de um plano nacional de capacitação docente;
- adequação das exigências legais;
- abertura de cursos de pós-graduação semipresenciais; e
- incentivo a convênios interinstitucionais.

Na opinião das instituições pesquisadas, caberia às IES, para aprimorar o corpo docente:

- promover a capacitação docente;
- aumentar o tempo integral e parcial;
- pagar por desempenho e produtividade;
- criar grupos de pesquisa;
- estimular encontros pedagógicos periódicos;
- aumentar as horas de atividades extras; e
- incentivar a produção acadêmica.

Caberia às IES, juntamente com o corpo docente, porque dependeria do comprometimento e envolvimento dos professores:



- estimular a participação em congressos e eventos;
- aumentar o envolvimento dos docentes e conscientizá-los sobre seu papel; e
- aumentar a interação nos processos pedagógicos, a eficiência dos colegiados o uso da tecnologia de informação.

#### 4. Conclusões

Os resultados coletados na pesquisa realizada com quarenta e três IES identificaram algumas tendências que estão orientando as políticas relativas ao planejamento e administração de seus corpos docentes.

Em primeiro lugar, é importante notar que o papel dos departamentos, estruturas fundamentais para a reforma de 1968, está em declínio no setor privado de ensino superior brasileiro. Isto porque esse setor é prioritariamente voltado ao ensino de graduação, onde a estrutura por cursos parece ser mais eficiente, uma vez que a principal qualidade dos departamentos, que é a de aumentar a massa crítica para a pesquisa nas universidades com esta vocação, não se aplica à maioria das instituições privadas de ensino superior do Brasil.

A pesquisa não identificou correlação entre o tipo de estrutura, departamental ou por curso, e o tipo de IES (universidades, centros universitários e faculdades). Já a forma como a IES está estruturada tem correlação direta e óbvia com a forma de contratação de docentes das áreas básicas.

As instituições privadas que não são universidades dificilmente implantarão a pesquisa de forma significativa. As universidades privadas, em sua maioria, só se voltaram para esta atividade após a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Por outro lado, boa parte das IES participantes, mesmo as que não são universidades, pretende ter em seus quadros uma preponderância de mestres e doutores, ainda que não pretenda realizar pesquisa ou pós-graduação *stricto sensu* de forma intensiva. Seria o caso de indagar se não estão incorrendo no erro que atribuem ao governo, isto é, tratá-las como universidades de pesquisa no sentido do modelo norte-americano.

Os custos que incidem na contratação de doutores parecem ter prioridade maior do que os alocados à contratação de professores em tempo integral. Este fato pode ser entendido porque a maioria das IES não tem ainda infra-estrutura, nem critérios de julgamento e acompanhamento para atender a professores que permaneçam na instituição, além do tempo dedicado às aulas. Faltam gabinetes, acervo bibliográfico, equipamentos de pesquisa, sistemas de apoio acadêmico, e, principalmente,



planejamento e critérios de avaliação da pesquisa e da extensão. Por esta razão, é mais fácil ter um professor doutor horista, ministrando apenas aulas, do que um professor com qualquer titulação em tempo integral, mesmo que isso não represente a agregação da qualidade intrínseca de um professor doutor, que é o treinamento para pesquisa. A contratação dos professores é feita basicamente para atender às necessidades de um curso (51,2%), não havendo uma análise mais completa do potencial de suas atividades na IES. Em muitas IES, segundo dados da pesquisa, há uma concentração de poderes nas mãos do Coordenador de Curso para decidir sobre a escolha do corpo docente. Somente nas IES comunitárias e confessionais há participação efetiva dos colegiados acadêmicos nas decisões sobre o corpo docente.

Como os cursos são, na maioria, as unidades acadêmicas, não há coordenação para a criação de grupos de professores capazes de pesquisar ou criar projetos de extensão em áreas afins. A contratação de um professor em tempo integral, se feita antes da análise de seu projeto de pesquisa ou extensão, acaba gerando ações pulverizadas e pouco eficazes nestas duas áreas. Além disso, o pagamento feito aos professores tempo integral e parcial na forma de hora/aula, além de oneroso, uma vez concedido, não pode mais ser retirado, transformando-se num grande problema e em grande custo, quando o docente não apresenta desempenho satisfatório.

Um resultado que pode parecer surpreendente é que, embora as exigências de tempo integral e de titulação sejam maiores para as universidades, elas não gastam mais, em média, com o corpo docente em relação ao seu orçamento do que os demais tipos de IES. O mesmo ocorre com a média do número de aulas semanais por docente; apesar das universidades concentrarem o maior número de professores com mais de dezesseis horas semanais de aula.

A falta de conseqüências dos programas de avaliação, também, é um fator preocupante, principalmente nas IES que dizem priorizar o ensino, o que dificulta a tomada de decisão por parte dos gestores acadêmicos e, provavelmente, gera alunos insatisfeitos com o baixo desempenho de alguns docentes.

A estabilidade, de fato e não de direito, dos docentes no setor privado é um dado concreto; embora os critérios de seleção sejam precários e o nível de formação inferior ao das instituições públicas, maiores níveis de exigência e os processos seletivos mais sofisticados estão abrindo espaço no setor.

Os incentivos salariais não são voltados ao aumento de produtividade, nem ao estímulo à permanência dos melhores docentes. Incentivos à produtividade e aposentadorias privadas, que ainda são um diferencial importante das públicas, não estão entre as vantagens mais freqüentemente oferecidas aos docentes do segmento privado.



A pouca participação dos órgãos colegiados nos processos de decisão normalmente é defendida pela necessidade de preservação financeira das IES que, não sendo públicas, têm que garantir sua saúde financeira já bastante ameaçada pela legislação, pela concorrência e pela queda do poder aquisitivo da população. O fato das mantenedoras temerem a participação efetiva dos colegiados nas decisões sobre as IES pode significar uma perda, pois a presença de colegiados representativos e atuantes pode agregar muito valor às decisões acadêmicas.

Não ouvir profissionais competentes numa tomada de decisão pode ser uma forma de desperdício, tanto quanto manter vagas ociosas ou contratar um docente por uma única indicação isolada.

Nos aspectos gerais da pesquisa, a necessidade de um programa nacional de capacitação e a facilitação do acesso do corpo docente do setor privado aos programas de pós-graduação lato e stricto sensu foram explicitadas com muita insistência pelas IES ouvidas.

O uso de indicadores uniformes que caracterizam algumas das comissões do MEC, que tratam todos os cursos como se pertencessem a universidades de pesquisa, também foi alvo de muitas críticas.

Finalmente, gostaríamos de agradecer às 43 IES que responderam positivamente à solicitação - participando da pesquisa, confiando no trabalho e no compromisso ético de não divulgar os dados individuais de IES; ao assessor professor Paulo Motejunas, que colaborou na tabulação dos dados; à assessora Moema Lisbão; à estagiária Karla Anan e à equipe da Lobo & Associados, que contribuíram de forma importante na viabilização desta pesquisa. Agradecimentos especiais ao professor Roberto Leal Lobo e Silva Filho, nosso orientador e eterno incentivador e ao NUPES pela oportunidade de publicar este trabalho.

## Referências bibliográficas

**Melo, M. B. C.** (1997) As dificuldades da implantação do tempo integral e da pesquisa nas universidades particulares brasileiras. Campinas: Monografia - Unicamp.

**Balachevsky, E.** (1999) A profissão acadêmica no Brasil. Brasília: FUNADESP.

**Castro, C.M.** (1994) Educação Brasileira Consertos e Remendos. Rio de Janeiro: Rocco.

---

Artigo publicado pelo NUPES / USP (Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo), em setembro de 2003.