Uma ferramenta de aperfeiçoamento da Unesp

Para o vice-reitor no exercício da reitoria, Julio Cezar Durigan, o acompanhamento do desempenho dos professores é um recurso essencial de prestação de contas da Universidade para a sociedade. Ele destaca que isto beneficia tanto a instituição quanto a carreira docente. Durigan, que também preside a Comissão Permanente de Gestão do PDI da **Unesp**, é engenheiro agrônomo formado pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV), Câmpus de Jaboticabal, onde desde 1976 atua como professor do Departamento de Fitossanidade.

Jornal Unesp: *Na abertura do Fórum das Grandes Áreas (*veja reportagem nas págs. 8 e 9*), o senhor destacou que haveria diferenças de finalidades entre avaliação institucional e avaliação do desempenho docente. Quais seriam essas diferenças?*

Eliana Assumpção

Professores e funcionários devem envolver-se em ações e políticas de exigência da excelência no desempenho profissional

Julio Cezar Durigan: Propusemos uma reflexão para a adequação do processo de avaliação na universidade, e não da universidade. Avaliar a instituição e o desempenho de seus docentes é essencial para o desenvolvimento da Universidade, cuja função tem grande relevância social, na formação de recursos humanos, na produção e difusão do conhecimento. A avaliação do desempenho das pessoas, ou seja, a avaliação na universidade, é importante para que se entenda a evolução da universidade, ao analisar a qualidade dos serviços que ela presta no ensino, na pesquisa e na extensão. Isto serve como uma prestação de contas para a sociedade que a sustenta. Assim, professores e funcionários devem envolver-se em ações e políticas de exigência da excelência no desempenho profissional, conforme o perfil de sua função e da área acadêmica a que se dedicam. Já a avaliação institucional, isto é, a avaliação da universidade, coloca-a em um contexto mundial, lhe dá visibilidade, reconhecimento, respeito, facilidade de financiamento e melhoria dos intercâmbios com outras universidades.

JU: *Qual a importância da análise das ações dos docentes?*

Durigan: Nossa preocupação está em definir qual é a melhor forma de fazer essa análise com justiça, atendendo às diferenças de cada grande área da ciência – Biológicas, Exatas e Humanas. Ela deve premiar a competência do trabalho individual e coletivo; reorientar, estimular e promover a retomada da eficiência em caso de descontrole e desvio parcial dos rumos institucionais. Entendemos que a evolução nas ferramentas avaliativas está ligada ao aperfeiçoamento institucional. E, consequentemente, aos benefícios que poderá trazer para o trabalho e a carreira docente.

JU: *Qual deve ser a orientação dos critérios avaliativos do desempenho dos professores?*

Durigan: O conceito de desempenho está ligado ao de reflexão. Reflexão sobre o realizado, que, por sua vez, está relacionado com o conceito de mudanças. A finalidade da avaliação é equalizar o binômio qualidade versus quantidade. Quando a quantidade não assegura a qualidade, a tendência é a banalização do desempenho das pessoas e resultados pouco satisfatórios nas ações. Quando a qualidade não assegura quantidade, ocorre a elitização do processo – a exclusão de muitos. Considerando as características de cada uma das áreas da ciência, a adequação justa do processo de acompanhamento do desempenho docente deve considerar a captação das necessidades a partir do confronto entre a situação atual e a desejada, visando a intervenção na realidade para construir a aproximação entre ambas. A definição de procedimentos e estratégias para tal finalidade exige o conhecimento profundo da realidade, dos objetivos que se pretende atingir e da natureza do que se quer mudar. É fundamental a elaboração do projeto de avaliação para a realidade que se quer mudar.

Processo deve es

ALCIDES PADILHA
JOSÉ DE SOUZA RODRIGUES

Quando fomos convidados para participar do Fórum das Grandes Áreas, nossa primeira reação foi a de recusar o convite, porque acreditávamos que poderia haver uma polarização de postura que tornasse a discussão do tema proposto vazia e sem sentido. A primeira noite do evento mudou bastante esta expectativa, depois das falas dos professores Brito Cruz, Wouk e Leher, sendo que o primeiro causou mais impacto por criticar severamente o que ele denominou de "numerificação" da produção científica. [...] Ficamos convencidos de que os docentes e a reitoria estavam lá para discutir de forma franca e aberta o tema proposto.

[...] A administração, enquanto ciência e função, deve ser capaz de munir o gestor de competências e habilidades que o levem a identificar e definir os objetivos organizacionais e, enquanto processo, auxiliá-lo a levar a organização a atingi-los. Para isto a função administração desdobra-se em quatro funções básicas, quais sejam, planejar, controlar, dirigir e organizar. Acrescente a estas uma quinta, apresentada por Drucker, que cremos ser bastante adequada à gestão universitária, "administrar administradores".

[...]

Feito este parêntese, observa-se que, de forma intuitiva ou com conhecimento de causa, a comunidade docente entendeu que o uso da planilha (que é uma parte da função controle, a coleta de dados) por si só e objetivando punir comportamentos indesejados (da ótica da produção de resultados) não é suficiente para sustentar um processo de melhoria contínua da

Desafios e persp

MARIA VALÉRIA BARBOSA VERÍSSIMO

A discussão sobre a avaliação docente é um tema recorrente, pois envolve elementos importantes na organização de uma instituição com as características da Universidade Pública. O que envolve? Inicialmente a definição clara do projeto de Universidade, em que se articule a sua referência social, a formação dos estudantes, o lugar e a dimensão das atividades desenvolvidas por professores e funcionários, e sua relação com a sociedade. Articular tudo isso com as especificidades das áreas do conhecimento permite ampliar a função de uma instituição com tarefas tão especiais.

Desse ponto de vista, nas últimas décadas, a **Unesp** vem delineando tanto um projeto de universidade, como uma forma específica de avaliação, em que se tem privilegiado a quantificação. [...] Nas Ciências Humanas, bem como no campo das artes, a avaliação deve ser concebida de acordo com as características específicas de tais áreas do conhecimento. O resultado das pesquisas nas humanidades não é redutível a instrumentos apenas quantitativos. [...]

Houve também na construção das mudanças

star integrado à gestão da universidade

instituição. [...] Assim, reforçamos a tese de que a avaliação da produção docente deva estar alinhada com a gestão, o que implica dizer que ela deve ser complementada pelas demais funções administrativas, quais sejam, deve ser capaz de realinhar e/ou redefinir os objetivos organizacionais e o planejamento, deve gerar ações "direcionadoras" do(s) gestor(es), deve gerar ações de organização (criar e redefinir cargos, funções, estruturas administrativas etc.). [...]

A necessidade de adotar uma visão sistêmica e abrangente da gestão explica por que os resultados apresentados pelo professor Grandini (sugerimos que leiam documento disponível em: http://www.ourinhos.unesp.br/forum/palestras.htm) mostram falhas que podem levar ao mesmo estado de coisas anterior, quando a avaliação era feita de forma qualitativa e entre pares.

[...] Olhando o mesmo problema (avaliação da produção docente) de uma ótica mais abrangente, conforme orientação das plenárias de áreas e geral, espera-se que a mesma seja transformada em um sistema de coleta de dados que permita a formação de uma imagem do estado atual da instituição e das unidades que a compõem por meio de uma sistemática de análise deles, ou seja, incorporá-las à função controle da organização [...].

[...]

Esperamos que o Cepe capitalize este momento vendo a questão "da medição e avaliação da produção docente" da ótica gerencial, o que levaria ao entendimento de que o mais importante não é a identificação e punição de pessoas não alinhadas com os objetivos organizacionais [...], mas: a) a construção de objetivos organizacionais factíveis, de uma sistemática de planejamento capaz de gerar planos coerentes, exequíveis e que corrijam distorções, b) a elaboração de um sistema de controle que permita detecção precoce de desvios e ação corretiva (orientadora) dos gestores, c) uma sistemática de educação corporativa que motive e alinhe os diversos colaboradores e fortaleça as diversas instâncias gerenciais de tal forma que elas consumam suas energias e tempo na gestão [...] e não na operação [...].

Posta desta forma, a questão objeto do Fórum tende a levar a **Unesp** a esforçar-se para definir o que ela pretende ser, identificar e procurar soluções para os desafios que terão que ser vencidos, otimizar a aplicação de seus escassos recursos (incluindo seu quadro de pessoal), maximizar os resultados obtidos com eles e montar uma estrutura de gestão que agilize o processo administrativo e oriente as ações com rapidez e exatidão.

[...]

A iniciativa da avaliação docente precisa se integrar à meta de controle da organização

Alcides Padilha e José de Souza Rodrigues são professores da Faculdade de Engenharia, Câmpus de Bauru.

A íntegra deste artigo está disponível no "Debate acadêmico" do *Portal Unesp*, no endereço <http://www.unesp.br//noticia.php?artigo=7136>.

Eliana Assumpção

ectivas na construção de uma instituição pública

certa imposição desse modelo, sem que a comunidade docente percebesse as consequências que estavam em curso. [...] No entanto, a avaliação docente em uma instituição universitária de cunho público deve ser pautada por um processo claro, em que o avaliado participe efetivamente de sua constituição, sendo, portanto, a expressão de uma "negociação". [...]

Afora isso, uma avaliação não pode ter como ponto de referência apenas as atividades desenvolvidas pelos docentes isoladamente, mas deve ser considerada no conjunto das atividades desenvolvidas pelo departamento. Apenas a partir dessa articulação será possível cumprir o princípio da indissociabilidade da docência, pesquisa e extensão, tendo a gestão como atividade meio para potencializar a realização das atividades fins.

A avaliação dos docentes não pode se encerrar nas formas de quantificações, pois estas não açambarcam o tipo de trabalho que os docentes desenvolvem no interior da Universidade pública, e também não são garantia de qualidade na realização das respectivas atividades. Da mesma forma, é preciso ter clareza que não existe avaliação objetiva; sempre há subjetividade, mesmo quando existem só números. [...]

A avaliação é um processo de coleta de dados para emitir um juízo de valor visando atingir um padrão de qualidade da instituição, servindo de parâmetro para melhoria, correção e alinhamento institucional e não como instrumento de punição aos participantes do processo avaliativo.

Portanto, quando se julga é necessário considerar dados de diferentes naturezas para se constituir o quadro referencial de critérios que definam: a utilidade da avaliação, a sua viabilidade, a exatidão dos critérios utilizados e, sobretudo, definir a ética, enquanto aspecto de transparência e respeito. [...]

Neste sentido a avaliação na **Unesp** deveria respeitar as especificidades de cada área de conhecimento, articular instrumentos quantitativos e qualitativos e sempre considerar o projeto institucional, o departamento, a unidade e a Universidade tanto no seu projeto quanto nas condições de infraestrutura. Em suma, o processo avaliativo deverá ser composto quantitativamente pelo Lattes, nesse caso para todas as áreas do conhecimento e, posteriormente, por um instrumento qualitativo que deve ser definido em cada área do conhecimento.

Por isso, ressalta-se a importância na realização do I Fórum das Grandes Áreas de Conhecimento "Avaliação do Trabalho Docente na Unesp" e a necessidade de se realizarem novos fóruns. Os resultados dos Fóruns devem balizar a definição de uma política de avaliação. É o que se espera.

[...]

Análise quantitativa isoladamente não elucida tipo de trabalho que professores desenvolvem

Maria Valéria Barbosa Veríssimo é professora da Faculdade de Filosofia e Ciências, Câmpus de Marília.

A íntegra deste artigo está disponível no "Debate acadêmico" do *Portal Unesp*, no endereço <http://www.unesp.br//noticia.php?artigo=7137>.