



**EACH**

Escola de Artes, Ciências e Humanidades  
da Universidade de São Paulo



# **Questões jamais debatidas sobre a carreira docente na USP**

Carlos de Brito Pereira  
Fernando de Souza Coelho

Texto enviado aos membros da  
Congregação da EACH/USP

São Paulo, 2009



## Questões jamais debatidas sobre a carreira docente na USP

Carlos de Brito Pereira<sup>1</sup>  
Fernando de Souza Coelho<sup>2</sup>

### 1. Introdução

A recente alteração da carreira docente votada no Conselho Universitário<sup>3</sup> está causando polêmica. De parte a parte, apresentam-se argumentos contra e a favor da reforma. Discute-se até mesmo o processo de votação, como atestam os últimos informativos da Associação dos Docentes da USP (Adusp).<sup>4</sup>

Porém, esse debate não aborda uma das questões essenciais quando se trata da carreira docente: o que faz um professor da Universidade de São Paulo (USP)? Definidos quais são suas obrigações e seus direitos, seria mais fácil discutir a formalização da carreira e questões indissociáveis como a forma de remuneração e a estrutura de poder na Universidade. Neste ensaio, são expostas algumas dessas questões e pretende-se mostrar o que aparentemente faltou ao debate.

### 2. O que é um professor universitário?

O mantra repetido em qualquer reunião da USP é que esta Universidade está baseada no tripé “ensino, pesquisa e extensão”. Mas o que é ensino? Um professor deve ministrar quantas horas de aula? Quem ministra 8 horas/semanais na graduação trabalha mais do que os que ministram apenas 2h00? O que é Extensão? Atender pacientes no Hospital Universitário é extensão? Ou seria treinar professores do ensino público? E como definir Pesquisa? Seria resultado de uma pesquisa apresentar vários trabalhos em congressos pouco concorridos apenas para registrar linhas no onipresente currículo Lattes? Quem contribui mais para a ciência: alguém que apresenta vários desses artigos ou alguém que publica um trabalho muito citado em periódico com grande fator de impacto na sua área?

A presente reforma jamais tocou nesses assuntos. Relegou-a para uma discussão subsequente, quando a Comissão de Atividades Acadêmicas (CAA)<sup>5</sup> definirá os parâmetros que permitirão as mudanças de “Doutor 1” para “Doutor 2” e de “Associado 1” a “Associado 3”. Note-se que não são questões fáceis. Neste ensaio não se pretende apresentar respostas definitivas para essas questões e provavelmente nenhum colega seria capaz de responder a todas essas indagações em relação a todos os cursos e pesquisas realizados nesta Universidade.

<sup>1</sup> Professor Doutor da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) e Pesquisadores do Grife (Grupo Interdisciplinar de Física da Informação e Economia; [www.each.usp.br/grife](http://www.each.usp.br/grife)). Graduado em Economia pela IE/Unicamp e Mestre e Doutor em Administração pela FEA/USP (e-mail: carlosbp@usp.br).

<sup>2</sup> Professor Doutor da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) e Pesquisador do Grife (Grupo Interdisciplinar de Física da Informação e Economia; [www.each.usp.br/grife](http://www.each.usp.br/grife)). Graduado em Economia pela FEARP/USP e Mestre e Doutor em Administração Pública e Governo pela FGV/SP (e-mail: fernandocoelho@usp.br).

<sup>3</sup> Ver [www.usp.br/sg/ind-meio-home.htm](http://www.usp.br/sg/ind-meio-home.htm).

<sup>4</sup> Ver [www.adusp.org.br](http://www.adusp.org.br)

<sup>5</sup> Ver [www.usp.br/sg/ca/comiss-ca.htm](http://www.usp.br/sg/ca/comiss-ca.htm).



### **3. O fim da isonomia (que não ousa dizer seu nome)**

Como a primeira pergunta não foi respondida, é incompreensível o açodamento em alterar a forma de progressão na carreira. Mas neste caso a explicação não está nas questões, por assim dizer, “ontológicas” do problema. Com a reforma, buscou-se apenas resolver uma questão prática: uma forma de aumentar os salários de alguns docentes sem aumentar todos os salários e sem alterar (ao menos formalmente) a atual estrutura administrativa. Note-se que nem se tocou nas questões ligadas ao poder na Universidade. Em síntese: trata-se de driblar a questão da isonomia sem mexer no que realmente importa. Pois haverá doutores e Doutores, associados e Associados, mas todos serão portadores do mesmo título e serão RDIDP – a isonomia foi sim quebrada.

### **4. Aspectos formais da carreira: uma outra proposta**

Se a essência da proposta foi entendida corretamente, trata-se de criar carreiras horizontais, algo há muito conhecido em Administração. Este tipo de carreira é adotada nas organizações que têm em seus quadros trabalhadores com habilidades e ocupações muito distintas, algumas destas que não apresentam nenhuma correlação com habilidades gerenciais. Por exemplo, grandes empresas que atuam em áreas onde há contínua demanda por inovação tecnológica possuem muitos cientistas trabalhando em laboratórios. Não há sentido em forçar esse tipo de trabalhador a se tornar um gerente ou diretor apenas para obter ganho salarial. Por outro lado, há que se reconhecer as diferenças de habilidades desses cientistas. Assim, surgiu a carreira horizontal: o sujeito é promovido na sua área de atuação, mas não muda de área dentro da empresa e tampouco aumenta a sua influência e/ou poder em outras áreas.

Na Universidade, há uma mistura dessas carreiras, porque os professores podem se tornar administradores – notadamente no caso de Professores Titulares e Associados (embora o título deste seja Livre-Docente). O ponto aqui é que Associados e Titulares supostamente recebem estes títulos por eficiência na área de pesquisa e ensino, não na de gerência da Escola (até porque a maioria dos cargos de chefia administrativa é vedada aos Doutores). Logo, a separação que foi aprovada não faz sentido nos moldes do que se espera como carreira horizontal em uma organização – ao menos segundo os manuais de Administração.

#### **4.1. Carreiras horizontais e carreiras verticais versus Carreira em Y**

Uma solução para o problema da carreira administrativa dos docentes seria adotar outro formato, além da horizontalização proposta: a carreira em Y (ou carreira em paralelo). Este tipo de carreira é adotada em organizações que trabalham com conhecimento ou que são da área de tecnologia. Nessas organizações, é necessário um conhecimento muito técnico na área de atuação. Porém, geralmente o conhecimento técnico não é acompanhado por equivalente conhecimento em Gestão. Por outro lado, um gestor sem conhecimentos técnicos relativos à área de atuação da organização dificilmente compreenderia os problemas enfrentados pelos subordinados no trabalho. Assim, a carreira em Y surge como uma forma de promover os funcionários “técnicos” a cargos administrativos (desde que tenham



disposição para o trabalho ou para obter o conhecimento em gestão), ao mesmo tempo em que se garante uma progressão na carreira para os empregados que não desejarem se aventurar na área de gestão da organização, mas são excelentes na área técnica. A diferença para a carreira horizontal é que há progressão em termos hierárquicos também na área técnica. Em outras palavras, tanto na área técnica quanto na de gestão há possibilidade de ascensão hierárquica (ao contrário de uma carreira horizontal).

Aplicando este tipo de carreira à USP, teríamos a seguinte proposta: após um tempo, a carreira é bifurcada em duas: um “lado” seria o tradicional: docência, pesquisa e extensão. O outro seria “administrativo”: o exercício de cargos de chefia (presidência de comissões, chefia de departamento etc.). Quando a carreira seria bifurcada é uma questão em aberto, pois neste ensaio o que se procura é estimular um debate de verdade sobre o tema, em vez de apresentar uma solução acabada (como parece ter sido desde o início o objetivo dos defensores da carreira “horizontal”). A princípio, haveria duas possibilidades para o momento da bifurcação: 1) após um período de tempo na carreira (p.ex., ao término do período probatório); ou 2) após a obtenção do título de Livre-Docente.

Independentemente do momento de bifurcação, uma sugestão é que os docentes teriam de optar entre i) continuar na carreira tradicional; ou ii) seguir para uma carreira administrativa.

Neste último caso (carreira administrativa), deixariam de ser avaliados nos moldes tradicionais (número de aulas ministradas, artigos publicados etc.) e passariam a ser avaliados por critérios administrativos de desempenho (p.ex: conservação dos prédios, número de docentes contratados, quantidade de publicação no departamento ou qualquer outra métrica que avalie a capacidade administrativa do docente no cargo em que ocupa). Se estas avaliações fossem realizadas periodicamente e divulgadas, seria possível discutir objetivamente a qualidade dos nossos gestores (sem a tradicional contaminação pelo debate político). Após um determinado tempo na carreira administrativa (que também é uma questão em aberto), os administradores com avaliações seguidamente insatisfatórias seriam automaticamente retornados à carreira tradicional de professor/pesquisador. Afinal, todos os docentes são treinados para isso, não para serem administradores acadêmicos. A tradição na USP indica que o trabalho administrativo seria um sacrifício temporário de alguns para que todos possam se dedicar às atividades que são a essência da Universidade.

Obviamente, esta proposta afeta diretamente a questão do poder na Universidade, de uma forma mais profunda do que a alteração ora votada. Outro ponto que separa esta proposta daquela adotada pelo Conselho Universitário (CO)<sup>6</sup> é que na USP poderia haver Doutores que seriam excelentes administradores versus Titulares menos vocacionados para a gestão acadêmica. Mas, se os Titulares são mais capazes do que os Doutores, isto obviamente é apenas uma possibilidade teórica.

Nesta proposta caberia aos Titulares o papel de Conselheiros nas Congregações, Conselhos de Departamento e no CO, zelando para que a Administração tomasse as medidas

<sup>6</sup> Ver <http://www.usp.br/sg/ind-meio-home.htm>.



necessárias para facilitar a docência e a pesquisa (e a extensão). Os Professores Titulares obteriam essa titulação apenas e tão somente por reconhecimento em área de conhecimento, sem misturar atividades administrativas. Não é preciso ter lido Weber para saber que política e ciências são vocações distintas (embora, muitas vezes, possam ser complementares).

## **5. Formas de avaliação e os tabus intocáveis**

Isto leva aos pontos fundamentais de uma verdadeira reforma: aprofundar a meritocracia dissociando-a dos títulos para gratificações salariais. Normalmente, a simples menção das palavras avaliação e isonomia na mesma frase provocam celeuma entre muitos colegas. Mas ainda assim é mister discutir essas questões, pois estão todas interligadas.

Como discutido anteriormente, a isonomia já se foi com a reforma votada. Se o portador de um mesmo título (Doutor), no mesmo regime de trabalho (40h/semana) pode receber salários diferentes, então por que não discutir também a questão das gratificações? Este tema é tão tabu que nem mesmo os defensores da isonomia ousam questioná-lo. O que resta agora é discutir a meritocracia.

Um ponto que em nenhum momento foi discutido é a incorporação de verbas de representação aos salários (conforme descritas em tabela apresentada no site da USP<sup>7</sup> e regulamentadas pela Portaria 378/2007<sup>8</sup>). Por que o tempo nos cargos deve garantir o direito à incorporação definitiva nos vencimentos? Imagine um Diretor de Unidade que ao fim de seu mandato deixa pilhas de carteiras quebradas e salas com várias goteiras (como o próprio Jornal do Campus já mostrou, houve prédios nessas condições nesta Universidade). Como um gestor tão ineficiente ainda poderia fazer jus a essa incorporação?

Se essa tentativa de meritocracia proposta na atual reforma fosse levada às últimas conseqüências, também para os cargos de chefia deveria haver algum tipo de avaliação. A nossa proposta de carreira em Y contempla isto. Somente os gestores que atingissem determinadas metas de administração universitária seriam contemplados com a incorporação das verbas de representação ao salário. Os outros seriam retornados à carreira de docente/pesquisador sem esse prêmio (afinal, deveria ser um prêmio e não um direito adquirido e ou inconteste). Esta proposta tem a vantagem de excluir da carreira administrativa aqueles colegas que buscam esses cargos tão somente para incorporar vantagens ao salário (mas que não apresentam vocação para o trabalho administrativo).

### **5.1. Radicalizando a meritocracia**

A criação da carreira de Administrador Acadêmico bem como a instituição de processos de avaliação nas formas como aqui se propõe seria incompleta e injusta se o princípio da meritocracia não for levado à carreira acadêmica em si (docência, pesquisa e extensão). O CO deveria promover um debate e fixar afinal o que é um professor universitário (muito além das definições vagas do Regimento e das exigências da Comissão Especial de

<sup>7</sup> Ver [http://www.usp.br/drh/novo/carreiras/tabvrepres03\\_2009.html](http://www.usp.br/drh/novo/carreiras/tabvrepres03_2009.html).

<sup>8</sup> Ver <http://www.usp.br/leginf/port/pgr3798.htm>.



Regime de Trabalho -- CERT<sup>9</sup>). Ao menos, fixar princípios mais claros e, eventualmente, delegar às Congregações os detalhes para cada Unidade. Assim, a definição mais precisa do trabalho de cada docente seria ponderada pelas especificidades da sua área de pesquisa e a Unidade onde este realiza o ensino. Os docentes que cumprissem apenas o mínimo receberiam a remuneração básica. Aqueles que eventualmente superassem essas exigências mínimas teriam um abono/complemento no salário (que duraria exclusivamente e proporcionalmente ao tempo em que o nível de excelência for mantido). Esta proposta tem a vantagem de permitir ao docente dedicar-se preponderantemente à atividade na qual é mais apto e/ou lhe propicia mais prazer (seja docência, pesquisa ou extensão), mas sem abandonar os seus outros deveres. Acreditamos que haveria uma melhor divisão de tarefas, pois alguns fariam mais pesquisa, enquanto outros ministrariam mais aulas; mas nenhum seria julgado melhor do que o outro. Isto traria o bônus de eliminar o julgamento da qualidade do docente pelo número de linhas no Currículo Lattes.

## **5.2. A questão da aposentadoria**

Associada a essa forma de avaliar e remunerar os Administradores Acadêmicos (o nome para a carreira cuja criação ora sugerimos), há uma questão importante e que somente a Adusp tem procurado debater (ao menos aqui na EACH): o fim da aposentadoria integral. Se nossos rendimentos como aposentados estão limitados a um teto, não há sentido em manter a forma de remuneração atual. Esta se baseia na premissa de que os rendimentos serão irredutíveis ao longo de toda a vida do docente, esteja aposentado ou não. Se agora existe um teto, é preciso que seja permitida aos docentes sujeitos às novas regras alguma forma de fazer um pecúlio para a aposentadoria. Se isto não é permitido, novamente a isonomia está quebrada: há os velhos docentes e os novos docentes. Os primeiros não precisam comprometer parte do seu salário com o pecúlio futuro, enquanto os novos, sim. Portanto, os salários reais não são idênticos. A proposta aqui sugerida é fundamentada no que se poderia chamar de “meritocracia radical” e têm o benefício de permitir que cada colega possa obter um ganho extra apenas por dedicar-se ainda mais à carreira. Este ganho talvez permita gerar um pecúlio para os tempos da aposentadoria. Caso contrário, haverá o risco de a USP perder gente competente para outras Universidades ou mesmo para outras atividades pela incapacidade da própria Universidade em gerar remuneração compatível com a qualidade e a quantidade de trabalho exigidos do docente (novamente, pois, surge o que chamamos de “a questão ontológica fundamental”: qual é o trabalho do docente na USP?).

## **6. Conclusão: O Leopardo revisitado**

Obviamente, esta proposta é radical. Muitos colegas não a aceitarão por vários motivos: i) discordarem da forma proposta de avaliação; ii) não acreditarem na meritocracia fundamentada exclusivamente na ação individual; iii) não concordarem com a diminuição do poder dos Professores Titulares; iv) ou ainda por não aceitarem a criação de uma carreira de

<sup>9</sup> Ver <http://www.usp.br/cert/>.



Administrador Acadêmico. A pretensão dos autores deste ensaio não é a aceitação ou consenso, mas sim fomentar o debate com base em idéias e trazer à tona algumas questões verdadeiramente relevantes para uma discussão da carreira de professor universitário na USP.

Independentemente de o leitor concordar ou não com os argumentos propostos aqui, sobra ainda um ponto intocado: a questão da distribuição do poder na Universidade. Os proponentes da reforma aprovada divulgam que, com a possibilidade de os Associados 2 e 3 tornarem-se diretores de Unidade, ampliou-se o acesso de Professores Não-Titulares ao “poder” na Universidade. Ora, a maioria dos membros do CO e da CAA são Titulares. Com todo o respeito a esses colegas, é razoável supor que somente os Associados que se alinharem com o pensamento proposto pela maioria dos Titulares será “promovido horizontalmente” a Associado 3. Pois como não foi debatida a questão ontológica fundamental: “o que é um professor da USP?”, qualquer proposta de critérios feita na CAA poderá ser discutível. Todos os docentes da USP têm formação de cientista e sabem que a escolha das premissas geralmente define os resultados do modelo, sejam estas premissas explícitas ou não.

Logo, o que se fez na prática foi aliviar a carga de trabalho burocrático dos Titulares, sem efetivamente ampliar o acesso ao poder na Universidade. Ademais, como a incorporação das verbas de representação depende da contínua permanência em cargos de chefia e administração e estes continuaram predominantemente com Titulares e Associados, ainda haverá um tratamento desigual em termos salariais sem que isto seja acompanhado em termos estritos de mérito acadêmico e administrativo. Política, afinal, também conta.

Perde-se por todos os lados com essa decisão de não discutir a questão ontológica: perdemos excelentes pesquisadores, que passam à luta política na Universidade para que possam obter cargos de chefia e gratificações salariais incorporadas sem mérito; perdem-se Doutores com talento administrativo, porque estes não terão acesso aos cargos de direção.

Da forma como estava organizada a carreira e mesmo da forma como ficou após a votação no CO, a USP não é uma democracia (porque há professores mais iguais do que outros) e tampouco se tornou uma meritocracia (porque as próprias regras do que seja mérito não são claras e indisputadas). Se não é uma gerontocracia perfeita, isto se deve somente ao instituto da aposentadoria compulsória.

Assim, esta reforma lembrou o famoso dito de Lampedusa: “é preciso tudo mudar para que nada mude”. De tudo isso, resta a comprovação das sábias palavras do Prof. Dr. Gabriel Cohn, em evento realizado em sua homenagem no ano passado: o que falta na USP são estadistas. A Universidade de São Paulo precisa urgentemente de pessoas que pensem no futuro desta Universidade e no seu papel como um pólo gerador de conhecimento e avanços científicos e não apenas nas questões de poder e salários, que tenham propostas de verdade e saibam difundir ideais por todos os docentes e funcionários, em vez de simplesmente vencer votações (conturbadas) no CO. Onde estão os Estadistas da USP?