



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

CONFLITOS ENTRE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ACADÊMICA NA EACH-USP (BRASIL)

- CARVALHO, Marcos Bernardino

Universidade de São Paulo

Escola de Artes Ciências e Humanidades/ Gestão Ambiental/ ProMuSPP

Avenida Arlindo Béttio, 1000/ CEP: 03820-000/ São Paulo/Brasil)

mbcarvalho@usp.br

1. **RESUMEN:** A Universidade de São Paulo (Brasil), em uma nova unidade — Escola de Artes Ciências e Humanidades — pretendeu inovar na pedagogia e na gestão. Em um Ciclo Básico (CB) comum a todos os seus cursos, reservou espaços para o desenvolvimento de *Problem Based Learning (PBL)*, estimulando essa prática e a sua adoção. Apesar, no entanto, do êxito e da boa avaliação que tais espaços desfrutaram entre alunos e docentes, o CB está em vias de descaracterização e os espaços para desenvolvimento de *PBL* ameaçados de redução. Em nossa investigação evidenciou-se que na raiz dessa contradição há um conflito entre a pedagogia e a gestão acadêmica. O detalhamento disso, pretendemos expor em nossa comunicação.
2. **ABSTRACT:** The University of São Paulo (Brazil) in a new unit — School of Arts, Sciences and Humanities — intended to innovate in pedagogy and management. In a Basic Cycle (CB) common to all its courses, reserved spaces for development of *Problem*



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Based Learning (PBL) and it has boosted its practice and its adoption. But, in despite of success and good evaluation that such spaces have among students and teachers, the CB is about to losing his characteristics and the spaces for the development of PBL are threatened of reduction. Our investigation shows that behind this contradiction there is a conflict between pedagogy and academic management. The details we intend to expose in our communication.

3. PALAVRAS CHAVE: resolução de problemas, gestão acadêmica, inovação pedagógica. / **KEYWORDS:** Problem based learning, academic management, pedagogical innovation.

4. ÁREA DE CONOCIMIENTO:

- Arte y Humanidades

5. ÁMBITO TEMÁTICO DEL CONGRESO:

- Innovación en el enseñanza superior

6. MODALIDAD DE PRESENTACIÓN:

- Comunicación oral

SECRETARIA TÉCNICA
VII CIDUI

2



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

7. DESARROLLO:

a) Introdução e Objetivos

A Universidade de São Paulo, uma das mais prestigiadas instituições de ensino do Brasil e também do meio acadêmico internacional¹ ao implantar uma de suas mais novas unidades — a Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) — na populosa e periférica região da Zona Leste de São Paulo, não só reafirmou sua vocação pública, atendendo às reivindicações de inúmeros movimentos populares que há anos lutam para equipar seus bairros, mas também pretendeu inovar na gestão acadêmica, no projeto pedagógico e na oferta de opções de formação profissional². As inovações de projeto e gestão, foco de nossa reflexão, ilustram-se pelo estímulo e ações concretas voltadas às metodologias ativas de aprendizagem, e também pela implantação de uma estrutura que prescinde dos tradicionais departamentos. Dentre as metodologias, o estímulo foi conferido especialmente a adoção de *PBL* (*Problem Based Learning*, ou ABP, em português).

¹ Tais afirmações hoje podem ser mensuradas nos diversos rankings internacionais que se dedicam a estabelecer comparações entre as universidades. Em alguns desses rankings recentemente divulgados a USP ocupava as seguintes posições: THE, Times Higher Education, o World Reputation Ranking de 2012, faixa da 61^a-70^a posição; no The Webometrics, do CSIC, de janeiro de 2012, em 20^o lugar; e no Academic Ranking of World Universities (ARWU), do Institute of Higher Education of Shanghai Jiao Tong University, China. Ranking 2011, nível da 102^a-150^a posição. Os critérios dos diversos rankings são variáveis. Uns consideram relação aluno/professor, número de publicações e internacionalização, por exemplo. Outros consideram visibilidade na web. Os mencionados podem ser consultados nos seguintes endereços: THE: <<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>>; The Webometrics: <<http://www.webometrics.info/index.html>>; ARWU: <<http://www.shanghairanking.com/>>

² Tomo a liberdade aqui de remeter o leitor para o seguinte artigo onde se poderá obter com mais detalhe a história dessas implantações, bem como o detalhamento das muitas novidades trazidas por ela CARVALHO, M. B. e PEREIRA, D. A. Urbanidades de uma universidade pública e inclusiva. *Scripta Nova*, Universidade de Barcelona, Vol. XIV, núm. 331 (49), 1^o de agosto de 2010. Disponível em <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-49.htm>>



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Com a implantação de um ciclo básico (CB) e comum a todos os dez novos cursos oferecidos pela Escola, foram institucionalizados espaços (físicos e curriculares) para o desenvolvimento de ABP, que estimulam essa prática e a sua adoção como eixo pedagógico estruturador para os demais semestres (seis em média) de graduação que os cursos possuem em seus ciclos de especialização³.

De fato, no Ciclo Básico, mais do que uma proposta metodológica, ABP tornou-se um espaço “disciplinar”, obrigatório, com créditos correspondentes e oferecidos a todos os estudantes nos dois primeiros períodos de suas vidas universitárias. No primeiro e no segundo semestres de todos os cursos oferecem-se duas disciplinas — denominadas Resolução de Problemas I e Resolução de Problemas II (RPs) —, nas quais o contato com essa metodologia, as trocas interdisciplinares, a compreensão do significado de problema, do desafio investigativo e a chance de formular o enfrentamento de algum deles, desfruta de espaço privilegiado que só poderia trazer (e traz) benefícios para o desenvolvimento do restante de cada curso e da formação de cada aluno, em tese convocado também a participar do seu próprio processo formativo desde o primeiro momento em que entra na unidade. Nas palavras da própria instância coordenadora do CB:

“Como forma de articulação entre teoria e prática, entre os conhecimentos científicos e os cotidianos, o Ciclo Básico tem como eixo de referência do currículo atividades de ‘Resolução de Problemas’. Tal proposta instiga não só o protagonismo do estudante e de seu grupo de colegas na compreensão da

³ Para um histórico dessa metodologia, e uma avaliação de sua implantação e desenvolvimento na EACH-USP, há inúmeros artigos reunidos na jornal eletrônico Com Ciência, nº 115 de 10/02/2010, disponível em :



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

complexidade dos fenômenos, mas também promove a troca e a cooperação entre docentes, estudantes e comunidade por meio da interação e do compartilhamento de idéias, opiniões e explicações.”⁴

Enriquecem esse ambiente, propício ao bom desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, que o Ciclo Básico introduz, algumas disciplinas de caráter geral e formativo igualmente oferecidas nessa etapa básica para os estudantes de todas os cursos, independentemente das especialidades escolhidas, e que tematizam a sociedade, o meio ambiente, a cidadania, o multiculturalismo, a educação etc. As disciplinas que todos estão obrigados a cursar nessa etapa são as seguintes: Ciências da Natureza; Sociedade, Multiculturalismo e Direitos; Tratamento e Análise de dados; Estudos Diversificados (c/ temáticas variadas e definidas pelos professores que as oferecem); Arte, Literatura e Cultura no Brasil; Psicologia, Educação e Temas Contemporâneos; Sociedade, Meio Ambiente e Cidadania⁵. Da seguinte forma, são sintetizados os propósitos e as vantagens do CB, em sua própria página oficial, no site da EACH-USP (v. nota 4):

“Buscando correspondência entre os novos paradigmas da ciência e da cultura e as exigências sociais cada vez mais complexas, o primeiro ano funciona com um Ciclo Básico, comum aos alunos de todos os cursos. Ele está planejado para promover a iniciação acadêmica dos novos estudantes, mediante uma abordagem efetivamente interdisciplinar, de questões abrangentes e fundamentais ao

<<http://www.comciencia.br/comciencia/?section=8&edicao=53&tipo=dossie>>.

⁴ Cf. texto publicado no site oficial da EACH, <<http://each.uspnet.usp.br/site/>>, na página destinada a esclarecimentos sobre o CB: <<http://each.uspnet.usp.br/site/graduacao-cursos.php?pagina=ciclo-basico>>, disponível em 13/04/2012 (on-line)



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

conhecimento científico e social. Ao mesmo tempo, oferece um ambiente de estudos e debates sobre a realidade contemporânea e, em particular, sobre o contexto sócio-cultural da região metropolitana de São Paulo.”

Todo esse conjunto, todas essas inovações e propósitos, no entanto, estão no momento sendo alvo de grandes mudanças e questionamentos. Correm sério risco de sucumbir diante de várias pressões (das pedagogias tradicionais, das ciências especializadas e da burocracia universitária) e, talvez, de algum descuido da própria Universidade e de seus gestores, que não desenvolveram integralmente as inovações implantadas ao não fornecer ou construir as condições adequadas para o desenvolvimento e manutenção dessas novidades, tais como, investimento na formação e capacitação de pessoal docente, para exercer o papel de tutor e/ou facilitador, ao invés do tradicional professor — ‘*lecturer*’ —, e também na contratação de profissionais, docentes e não docentes, uma vez que a proporção de alunos sob a responsabilidade de cada um deles é fator de sucesso ou insucesso das novas empreitadas pedagógicas, especialmente as fundadas em metodologias ativas de aprendizagem.

Com este trabalho objetivamos discutir e refletir sobre essas questões, demonstrando particularmente como gestões acadêmicas mal conduzidas, inovações incompletas e ausência de suporte, podem prejudicar mudanças no campo pedagógico, a despeito da simpatia que desfrutem ou das possibilidades positivas para a formação profissional que nitidamente apresentam. Em nosso caso específico, tal discussão e reflexão se desenvolverá a partir dos fatos concretos que colhemos e vivenciamos na nova unidade implantada pela USP na Zona Leste de São Paulo, especialmente em função de nossa condição de profissional contratado

⁵ Os conteúdos e as ementas das disciplinas podem ser verificados nos sites indicados na nota anterior.



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

em regime de dedicação integral (e exclusiva) à docência e à pesquisa pela Universidade e lotado naquela unidade.

b) **Reciprocidade [teórica] entre Gestão e pedagogia (Descripción del trabajo)**

Das inovações havidas, no caso da EACH-USP, sobretudo com a implantação de uma estrutura acadêmica não departamentalizada, buscou-se facilitar institucionalmente as liberdades requisitadas para o desenvolvimento e consagração de um ambiente propício à adoção de ABP, e de outras metodologias ativas de aprendizagem, até mesmo como eixos estruturantes das formações profissionais oferecidas pelos dez cursos da Escola. Entre outras razões, porque uma estrutura de gestão não baseada na rigidez das fronteiras epistemológico-disciplinares facilita diálogos e até mesmo obriga à convivência disciplinar, que são requisitos para a configuração de contextos favoráveis à inovação pedagógica.

A essas liberdades e favorecimentos oferecidos pela estrutura acadêmica inovadora, somam-se os perfis de alto nível de engajamento social e de comprometimento com demandas de futuro e de superação de problemas do passado e do presente, que nos são indicados pelos próprios cursos que compõem a nova unidade.

Uma rápida olhada nas intenções proclamadas por eles próprios em seus projetos pedagógicos, fala por si e ilustra muito bem esse comprometimento. Destacam-se nessas intenções, os seguintes compromissos em que os cursos (todos extraídos de seus descritivos oficiais disponíveis na *Internet*)⁶ declaram pretender engajar os profissionais que formam: em *Ciências da Atividade Física*, com o “desenvolvimento da saúde individual e coletiva”;



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

em *Gerontologia* com “ações que visam a qualidade de vida da pessoa idosa”; em *Gestão Ambiental*, “envolver-se profissionalmente com o desenvolvimento sustentável e com “soluções para redução de impactos ambientais causados pelas atividades humanas”; em *Gestão de Políticas Públicas*, com “estratégias para resolver os problemas coletivos” e com “governança democrática eficiente e eficaz para atender às demandas dos cidadãos”; em *Lazer e Turismo*, com o “desenvolvimento sustentável”, com o “patrimônio histórico e cultural”, entre outras atividades; em *Obstetrícia* com a “promoção da saúde das mulheres” e com a “preservação da normalidade do processo de nascimento e de assistência direta ao parto normal de baixo risco”; em *Licenciatura em Ciências da Natureza*, com a “formação de cidadãos conscientes e críticos, capazes de emitir julgamento sobre as ações humanas no desenvolvimento da sociedade, no que diz respeito às relações com a natureza, o ambiente e a tecnologia”.

Os exemplos dados apenas com os sete cursos mencionados (de um total de dez que compõem a EACH-USP), já bastariam para evidenciar o perfil de comprometimento social da nova Escola, mas, mesmo nos outros três, que completariam a lista — *Marketing, Têxtil e Moda* e *Sistemas de Informação* —, cujos propósitos poderiam ser mais facilmente relacionados apenas com exigências de mercado, os compromissos de engajamento social explicitam-se em todos eles, através de declaradas preocupações com: a “formação humanista e postura ética”, o “desenvolvimento econômico e cultural da sociedade”, a “articulação entre recursos humanos e computacionais” e a “formação ampla e multidisciplinar” (ver as mesmas fontes indicadas na nota 6). Especialmente no caso do curso

⁶ Disponíveis em <<http://each.uspnet.usp.br/site/graduacao-cursos.php>>.



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

de *Têxtil e Moda*, importante assinalar que sua instituição relaciona-se fortemente com a consideração do setor de atividades que caracteriza o entorno fabril da região onde se implantou essa nova unidade da USP.

O conjunto de favorecimentos, estímulos e condições propícias, que relatamos, temos tido a oportunidade de acompanhar e de verificar, reiteramos, não só por causa de nosso atual vínculo profissional com a EACH, no curso de Gestão Ambiental (e agora também no recém criado Programa de Estudos Pós Graduated em Mudança Social e Participação Política), mas, particularmente, em função de nossa condição de representante titular desse curso no Grupo de Apoio Pedagógico da Escola, um coletivo (reconhecido institucionalmente) estimulador e vigilante das boas práticas e bons projetos pedagógicos dos docentes e cursos da Universidade. Os Gaps, como são chamados, existem naquelas unidades que os implantaram desde 2004 e são vinculados à Comissão de Apoio Pedagógico da Pró-Reitoria de Graduação, que foi aprimorada regimentalmente em 2009, e que declara ter por objetivo: “construir espaços de aperfeiçoamento pedagógico para os docentes da Universidade de São Paulo. Valorizar as atividades relacionadas à Graduação, incentivando e dando apoio aos docentes para que renovem e aprofundem seus conhecimentos no sentido de melhorar a qualidade do ensino ministrado.”⁷

O GAP da EACH não só assume, evidentemente, os mesmos objetivos, mas propõe-se a realizá-los mediante a promoção de inúmeras atividades, dentre as quais: “estudos contínuos sobre temas relacionados ao ensino-aprendizagem; cursos, seminários e workshops, com a



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

presença de especialistas convidados; pesquisas relacionadas às atividades pedagógicas que forneçam subsídios para aprimoramento da qualidade no ensino da graduação; incentivo à troca de experiências entre os docentes da Unidade sobre os assuntos pertinentes à prática pedagógica no ensino de graduação. ”⁸

Tais breves esclarecimentos sobre o Comissão e os Grupos de Apoio Pedagógico, justificam-se, pois foi justamente o nosso engajamento no GAP-EACH, integrando um de seus grupos de trabalho dedicado precisamente a avaliar a situação do Ciclo Básico da Escola, a condução e a situação do conjunto de disciplinas que o integram (particularmente as de caráter formativo geral e os espaços de Resolução de Problemas), com vistas ao seu aprimoramento, que nos proporcionou os elementos para o desenvolvimento do trabalho que ora apresentamos, bem como nos estimulou a realizá-lo.

Nesse grupo de trabalho tivemos acesso a algumas importantes pesquisas e aferições, que somadas às sondagens e observações que viemos produzindo, proporcionaram rico material para a realização de sínteses e análises com o intuito de contribuir para o aprimoramento do projeto pedagógico da Escola⁹. Todas elas nos forneciam, como ponto de partida, avaliações

⁷ Cf. declaração colhida no site da Pró-Reitoria de Graduação da USP : <<http://www.prg.usp.br/site/>>, na página que contém informações específicas sobre as atividades e a história do CAP:

<http://www.prg.usp.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=187&Itemid=120>

⁸ Cf. <<http://each.uspnet.usp.br/site/graduacao-comissao-gap.php>>.

⁹ Referimo-nos principalmente aos seguintes materiais resultantes das diversas pesquisas e sondagens organizadas por vários professores da EACH-USP : SCHULER, Maria (org.) *Relatório dos Resultados da Pesquisa Qualitativa*. São Paulo: EACH-USP, 2010; ALVAREZ, J. Francisco. *Avaliação 360°*. São Paulo:EACH-USP, 2010; Relatório do Fórum de Discussão da EACH-USP, 2010 (diversos autores); YASSUDA, Mônica (org.) *Síntese das avaliações sobre o CB*. São Paulo: EACH-USP, 2009; ARAÚJO, Ulisses (org.). *Questionário de Avaliação do CB, com Docentes*. São Paulo: EACH-USP, 2008.



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

positivas acerca das inovações pedagógicas introduzidas pela nova Escola, particularmente a institucionalidade reconhecida para a metodologia de resolução de problemas, facilitada pela existência de um ciclo básico, com alto nível de engajamento formativo, oferecido nos momentos de entrada na Universidade aos ingressantes da EACH. Da mesma forma, são genericamente positivas as apreciações acerca daquelas disciplinas de caráter geral, oferecidas por esse ciclo, não só por causa do papel formativo que cumprem para os estudantes, mas pelo estímulo aos diálogos e às trocas disciplinares que promovem entre os diversos cursos e seus professores.

Para ilustrar com alguns dados, na pesquisa respondida por aproximadamente metade do corpo docente, organizada por Araujo (2008), mais de 50% deles se diziam “animados” ou “muito animados” com as atividades de RP, e, em número aproximadamente igual, admitiam inclusive que estas exercem alguma influência (positiva) nas outras disciplinas que ministram. No caso dos alunos, em sondagem de amplo espectro, envolvendo mais de 1300 deles (cerca de 30% do total), organizada por Shüller (2010), estudantes de pelo menos oito dos dez cursos da EACH, registram como “muito positivas” suas experiências com os espaços de Resolução de Problemas (tanto no primeiro, como no segundo semestre de suas vidas acadêmicas). Mesmo na avaliação daqueles itens, nos quais nem professores nem estudantes manifestam-se tão efusivamente, o registro positivo não deixou de existir. É o caso da avaliação das disciplinas gerais formativas e daquelas outras denominadas ‘estudos diversificados’. Estudantes de pelo menos metade dos cursos (ou um pouco mais) indicam avaliação ao menos levemente positivas para ambas (cf. Schuller, 2010). E o mesmo se pode colher da opinião dos professores (cf. Araujo, 2008).



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Para os propósitos desta reflexão que apresentamos, os dados sintetizados bastam. Mas, antes de prosseguirmos, convém registrar que de ambos os setores — alunos e professores —, é possível extrair nessas sondagens indicações claras de aspectos que envolvem a dimensão pedagógica e a necessidade de seu aprimoramento. Por exemplo, professores indicam a dispersão de conteúdo das disciplinas gerais e uma ausência de coordenação entre elas, ao passo que alunos registram maciçamente aquilo que entendem ser “falta de preparo pedagógico dos professores”, considerados assim por estudantes de mais da metade dos cursos (cf. Shuller, 2010). Evidentemente, professores teriam dificuldade de registrar a mesma (auto)avaliação, mas problemas indicados por estes, cf Araujo, 2008, acerca do tamanho das turmas, da sobrecarga ou do *timing* das disciplinas e do momento de suas ofertas, podem ser sinalizações de que há alguma convergência também na detecção desse tipo problemas nos dois setores (alunado e professorado).

Ou seja, dos instrumentos e sondagens que possuímos, conclui-se que há uma considerável convergência de avaliações positivas entre alunos e professores, ao passo que nos problemas constatados há ênfases que se complementam e não se contradizem. Todo esse conjunto sugere aprimoramento e continuidade de um projeto que tem logrado algum sucesso.

A despeito, no entanto, como já parcialmente adiantamos, desse sucesso e da boa avaliação que aparentemente desfrutaram os espaços privilegiados — para o desenvolvimento e conhecimento de ABP e para a reflexão em torno daqueles temas gerais e formativos (cidadania, ambiente etc.), proporcionados pelas disciplinas dos dois primeiros semestres —,



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

estão ameaçados de redução e o CB, principal instância que os acolhe, está em vias de descaracterização.

Algumas atitudes tomadas isoladamente pelos cursos, nas suas relações com as atividades e disciplinas comuns, já indicavam isso. Por exemplo: o curso de Gestão Ambiental, além daquelas disciplinas de Resolução de Problemas oferecidas no primeiro ano, mantinha em períodos subsequentes, já nos semestres dedicados à formação especializada, mais outros quatro momentos de ofertas de RPs. Estes, já foram reduzidos apenas a dois que, por sua vez, estão ameaçados por uma proposta de reforma curricular ora em curso. O fato é que, institucionalmente, e excetuando-se as iniciativas individuais aplicadas em contextos e desenvolvimentos disciplinares específicos, espaços para o desenvolvimento de “resolução de problemas”, hoje escasseiam em todos os dez cursos.

Mas, preocupantes mesmo são as recentes deliberações da Comissão de Graduação da Escola: descaracterizar a existência de um Ciclo Básico, diluindo a oferta de suas disciplinas por vários semestres, que não apenas nos dois iniciais; reduzir, ou especializar, os espaços dos temas das disciplinas gerais; eliminar a oferta de ‘estudos diversificados’; desfigurar as “disciplinas” dedicadas à resolução de problemas (RPs), mantendo apenas RPI no primeiro período de acesso à Universidade (reduzida a um espaço tradicional de ensino e aprendizagem de metodologia e técnicas de pesquisa, que pode abolir o protagonismo discente), e deslocando RPII para outros momentos dos cursos, nos períodos em que prevalecem o ambiente disciplinar e especializado. Esse deslocamento, no caso do curso de Gestão Ambiental, por exemplo, que como dissemos atravessa no momento um processo de



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

reforma curricular, já o levou, a formular proposta de substituir um daqueles espaços de RP que este preservava em seus períodos de formação especializada, por essa RPII deslocada.

c) **Desencontros entre gestão e pedagogia prejudicam a inovação (Conclusiones)**

Com se vê, há uma aparente contradição entre os fatos que por último relatamos e descrevemos, não tão favoráveis ao prosseguimento dos espaços de RPs ou ao próprio Ciclo Básico e as disciplinas formativas gerais que o caracterizam, com aquelas estruturas e manifestações, inicialmente indicadas, favoráveis e estimuladoras das ampliações das inovações que a EACH-USP trazia, não só para a Universidade de São Paulo, mas para um conjunto mais ampliado das universidades brasileiras.

O que explica isso?

Evidentemente sempre haverá um conjunto amplo e complexo de fatores que se poderá evocar para desenvolver a resposta a essa questão. Não conseguiremos aqui produzir uma abordagem completa nesse sentido. Nem esse poderia ser nosso intuito, considerando o escopo possível de ser contemplado por este tipo de trabalho e o ambiente a que se destina.

Mas, mesmo correndo o risco de cometer alguma simplificação, há um pequeno número desses fatores que podemos já indicar, pois em nosso juízo eles tem evidentes incidências nas ações que estão sendo (ou deixando de ser) promovidas com relação ao Ciclo Básico, as metodologias ativas de aprendizagem (e seus espaços de ‘resolução de problemas’, institucionalizados pela nova Escola — EACH) e as disciplinas de caráter geral e formativo oferecidas aos estudantes.



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

De início constatamos que falta por parte da Universidade o devido suporte para que as inovações introduzidas com a implantação da EACH tenham prosseguimento. A Escola, tanto pelo fato de ser nova, como por seu tamanho (é a unidade com o segundo maior número de estudantes matriculados na graduação da Universidade que é composta por 42 outros institutos, escolas ou faculdades, que oferecem cursos de graduação) deveria desfrutar de atenção correspondente a essa dupla condição. No entanto, apresenta uma das piores proporções quanto ao número de docentes/alunos ou número de funcionários/alunos.

Para que se tenha uma ideia, considerando todas as 42 unidades que oferecem cursos de graduação na USP, a proporção de alunos por professor (ou por funcionário) da EACH só não é pior do que aquela apresentada pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas — FFLCH —, o tradicional reduto dos cursos relacionados às carreiras de humanidades e que historicamente, como sabemos, são sempre relegadas a planos secundários quando comparados com as prioridades oferecidas às carreiras afinadas com a área de exatas ou das ciências naturais e biológicas. Enquanto as proporções médias da Universidade são de 1 professor para cada 10 alunos de graduação, ou 1 funcionário para cada 6, na EACH essa relação é de 1/18 (professor/aluno) e 1/25 (funcionário/aluno). Na FFLCH, essas proporções são respectivamente de 1/21 e 1/27.¹⁰

Em termos orçamentários essas condições praticamente se reproduzem, embora as posições entre FFLCH e EACH se invertam. Enquanto a primeira (10.198 alunos de graduação) fica com 4,95% do orçamento global da Universidade, a segunda (4.772 alunos)

¹⁰ Os dados detalhados dessas relações, entre outros, podem ser consultados no Anuário estatístico da USP-2011, disponível em <<https://sistemas.usp.br/anuario/>>.



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

fica com 1,38%. Considerando as proporções de alunos, dessas duas unidades, nada mais justo. Mas, se observamos as demais distribuições orçamentárias, as prioridades e secundarizações a que há pouco nos referimos, confirmam-se. Exemplos de distribuições orçamentárias: Escola Politécnica (de engenharias, c/ 4.700 alunos), 4,11%; Escola de Engenharia de São Carlos (2.267 alunos), 2,70%; Escola Superior de Agronomia (2.098 alunos), 3,61%; Instituto de Física (1.427 alunos), 2,26%; Instituto de Biologia (763 alunos), 1,47%; Instituto de Matemática e Estatística (1.798 alunos), 1,69%; Instituto de Ciências Biomédicas (20 alunos!¹¹), 2,37% etc.

As consequências do quadro que estamos descrevendo sumariamente, materializam-se, no mínimo, em condições físicas e profissionais pouco propícias ao desenvolvimento de outras possibilidades (ou metodologias) de aprendizagem que não sejam as tradicionais. Salas de aula superlotadas, carência de pessoal docente e não docente impõem tal condição. E isso, por sua vez, desdobra-se em aumento da carga didática do professor, dificultando sua dedicação à pesquisa, ou ao seu aprimoramento pedagógico, tornando-o predisposto a rechaçar inovações e a permanecer no seguro terreno em que normalmente foi formado.

Esse quadro, que revela uma certa desresponsabilização, por parte da Universidade, com a manutenção das novidades físicas, pedagógicas e de gestão até aqui proporcionadas (mais propriamente, prometidas) com a criação da nova Escola, pode ser agravado, com consequências importantes para a manutenção dessas novidades, caso a própria EACH não

¹¹ Aqui convém repetir que o número de alunos que usamos como referência é o de matriculados na graduação, em 2011. No caso desse instituto há 845 alunos matriculados em pós-graduação. Relação completa da distribuição orçamentária também pode ser consultada no anuário indicado na nota anterior, especialmente na pg. <https://sistemas.usp.br/anuario/tabelas/T07_02.pdf>.



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

invista enfáticamente en, por un lado, alertar o restante da instituição sobre o que está se passando e, por outro lado, em conscientizar a própria comunidade “eachiana” (que assim costuma se autodenominar) da estreita recursividade existente entre os problemas de gestão acadêmica (tanto nos níveis internos como nos externos) e as orientações pedagógicas que se busca implementar, e que na nova unidade estão se verificando. A fraca percepção disso pode induzir a ações equivocadas ou ao abandono de projetos ousados e inovadores, como buscaremos argumentar nessa parte final de nosso trabalho.

Inovações pedagógicas quase sempre devem vir acompanhadas de inovações na gestão acadêmico-administrativa. Embora não haja uma relação linear ou exata entre essas dimensões, no mínimo é preciso admitir que quando a última não cria condições adequadas para a implantação das primeiras, a inércia e o conservadorismo tendem a prevalecer, precisamente porque todos que frequentamos universidades sabemos o quão avassaladoras (porque urgentes e em grande número) são as tarefas burocrático-administrativas, e quão exigentes de tempo, de reflexão e cuidado (e carentes de pessoal) são as necessidades de produção e implantação das novidades pedagógicas e científicas. Temos noção de que o que estamos dizendo é quase um truísmo, mas que revela uma contradição permanentemente existente, precisa ser dito, enfrentado e administrado, mesmo que saibamos ser impossível eliminar o conflito, pois a resultante dele pode pender ou pra o lado da novidade ou da inércia, dependendo do alinhamento e da correlação de forças estabelecidas. Medidas pedagógicas e administrativas que inovam conjuntamente, em ambientes de reciprocidade e liberdade, tendem a dar mais certo do que quando estão em oposição ou quando particularmente as instâncias de administração criam restrições sérias, ou não acreditam, nem



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

investem no sucesso das inovações. Quando há esse tipo de assimetria, estas — as inovações pedagógicas —, sucumbem às determinações e pressões daquelas.

Dito isso, vamos a outros fatos e ingredientes, cuja evidência, por si só, em nossa opinião já indicam algumas soluções possíveis.

Para dizer o mínimo, ambas as dimensões em que a implantação da EACH pretendeu inovar — pedagógica e gestão acadêmico-administrativa — carecem de cuidados e complementações. Se o que dissemos até aqui atribui parte da responsabilidade por isso às instâncias pedagógicas e administrativas da Universidade, há que se considerar também a parcela de responsabilidades que se poderá atribuir às instâncias congêneres e interiores à própria EACH, já que há uma certa autonomia da própria unidade para tomar algumas decisões que tanto poderiam consolidar ambientes propícios ao desenvolvimento das novidades, como pressionar os colegiados superiores da instituição para que tomassem decisões nesse sentido e completassem “sua obra”. E para isso é preciso ter clareza de quais são essas incompletudes.

As instâncias pedagógicas na EACH estão assoberbadas pelas funções administrativas e as instâncias acadêmico-administrativas, reduzidas em suas abrangências de representatividade. A ausência de departamentos — uma aparente novidade introduzida com a nova Escola — não deu lugar a uma nova estrutura capaz de atender e dar conta das necessidades pedagógicas e acadêmico-administrativas da nova unidade. Ao contrário, manteve-se toda a estrutura de funções e de mando das mesmas instâncias presentes em todas as unidades da Universidade e apenas cortou-se uma delas (os departamentos, no caso da EACH). Conclusão: não houve inovação, de fato; houve a implantação de uma estrutura que



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

no fundo é a mesma presente em todas as unidades, mas de maneira incompleta, o que sobrecarrega as outras instâncias com as atribuições tradicionalmente desempenhadas pelos departamentos onde eles se fazem presentes.

Em todas as unidades há, basicamente, departamentos e comissões de coordenação de cursos, as chamadas CoCs, além dos colegiados superiores (Congregações e Conselhos Técnico-administrativos) e outras comissões gerais (Comissões de graduação, de pós-graduação, pesquisa e de extensão). Os departamentos cuidam das questões acadêmico-administrativas; as coordenações de cursos (CoCs), das pedagógicas, embora esses limites sejam às vezes difíceis de se estabelecer. Mas, entre essas duas instâncias, apenas os departamentos tem direito à representação nos colegiados superiores, enquanto que as coordenações pedagógicas tem a sua participação reduzida a uma condição de caráter consultivo das Comissões de Graduação.

Na EACH, só há essa coordenação pedagógica, as CoCs, com alcances e poderes bastante restritos, que invariavelmente sucumbem às pressões administrativas e basicamente só cuidam disso.

Com a pressão administrativa contaminando e obliterando o trabalho pedagógico, impôs-se na prática uma estrutura que é departamental, porém sem a existência dos departamentos. Ou seja, nesse plano, antes de uma inovação, criou-se uma anomalia, uma estrutura manietada.

Uma das principais consequências dessa estrutura departamental incompleta, é que as instâncias deliberativas da EACH (em seus colegiados superiores) não contam, ao contrário das demais unidades da Universidade, com representações dos cursos e, sendo assim, são



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

restritas na amplitude de suas representações e sujeitas às pressões diretas, que sobre grupos menores é mais fácil exercer. Enquanto isso, as instâncias pedagógicas, fragilizadas nas funções apenas consultivas a que estão condenadas, sobrecarregam-se com assuntos administrativos, em meio a surtos de lembrança da função pedagógica que deixaram de cumprir.

Sendo assim, a estrutura acadêmica efetivamente implantada, deficiente na representatividade e na presença do conjunto que dirige, pode, por exemplo tomar medidas e adotar posições que, ou não são aquelas que as diversas sondagens indicam como as manifestações majoritárias dos cursos, de seus alunos e professores, ou não são as mais adequadas para facilitar a viabilização das novidades que o projeto pedagógico da nova Escola pretendia concretizar. Acrescente-se ainda que se uma estrutura acadêmica local, com as restrições que constatamos, tendo que lidar com os mesmos problemas presentes em qualquer uma das grandes unidades da USP, mal conseguirá cuidar dos “incêndios cotidianos”, das tarefas do dia a dia, o que dirá, então, da implantação de projetos ousados, como esse da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

As modificações que ora se anunciam para o projeto original da EACH, aproximam, no plano pedagógico, o funcionamento da Escola e de seus cursos daqueles que tradicionalmente já vigoram nas demais unidades.

A persistirem os problemas de gestão, governança acadêmica e o tratamento desigual conferido pela Universidade (em termos de verbas) ou os fracos investimentos físicos e na contratação de profissionais docentes ou não, as inovações acadêmicas e pedagógicas prometidas pela USP-Leste, podem sofrer sérios reveses.



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Urge atentar para essa situação, alertando a Universidade para o que está se passando e invocar a sua responsabilidade no provimento de condições adequadas à manutenção das novidades criadas com a USP-Leste. Quanto àquilo que estamos denominando de “estrutura departamental incompleta”, a solução fácil e óbvia, pelo menos nesse plano teórico da sugestão de propostas, e que não abraçaremos, seria a implantação de departamentos nos dez cursos existentes na EACH. Assim, teríamos instâncias adequadas para cuidar das tarefas acadêmico-administrativas, ampliá-riamos a representação dos cursos nos colegiados superiores e liberá-riamos suas coordenações pedagógicas para se dedicarem exclusivamente a essas suas funções. Porém, o “departamento” é algo fortemente ligado a uma tradição de identidade corporativa e epistemológica que dificulta a liberdade e a cooperação interdisciplinar, exigidas não só pelas novidades pedagógicas trazidas com a implantação da EACH, mas também para o êxito na condução do processo formativo das novas carreiras profissionais de seus dez cursos, bem como para a manutenção do engajamento social que os caracterizam. Provavelmente, foi por causa da consideração desse conjunto de exigências, que os departamentos não foram implantados. No entanto, a eliminação destes, não foi acompanhada da implantação de uma estrutura alternativa capaz de cuidar também das tarefas e funções acadêmico-administrativas. Falta, portanto, completar as inovações também no campo da gestão acadêmica, uma vez que sua presença e funcionamento adequado são essenciais para que se efetivem as inovações intencionadas no projeto político-pedagógico da EACH.

Do esforço de criação de novos modelos de gestão afinados com novas pedagogias, todos deveríamos participar, partindo-se daquilo que a realidade da nova Escola da USP já nos



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

proporcionou demonstrar: ausência ou simples negação não é inovação. No lugar da estrutura departamental há que se produzir algo que nossa criatividade ainda está por desenhar.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, V. A. (org), RUÉ, J. e ALMEIDA, M. I.. *Educação e Competências..* São Paulo: Summus, 2009.

ARAUJO, U. F. y SASTRE, G. (coords.) *El Aprendizaje Basado em Problemas*. Barcelona: Gedisa, 2008.

CARVALHO, M. B. e PEREIRA, D. A. Urbanidades de uma Universidade Pública e Inclusiva. A implantação da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP (Universidade de São Paulo/ Brasil) na Zona Leste de São Paulo (região ‘periférica’): lições e aprendizados. *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona. Vol. XIV, núm. 331 (49), 1 de agosto de 2010.

CARVALHO, M. B. Novos Horizontes para o Urbano: Urbanidades, Biocivilização e Resistência na Universidade (USP-LESTE). *Biblio 3w* (Barcelona), v.XVI, p. 932/ - 13, 2011.

GOMES, C. B. (org.). *USP Leste: a expansão da universidade: do oeste para leste*. São Paulo: Edusp, 2005.

KRASILCHIK, M., ARANTES, V. A. e ARAUJO, U. F. *Princípios Gerais e o Ciclo Básico*. São Paulo: USP, 2007.

MEDINA, C. *USP Leste e seus vizinhos*. São Paulo: ECA/USP, 2004.

MELFI, A. J. et alii. *Estudo das Potencialidades, Revisão e Remanejamento de Vagas nos Cursos de Graduação da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP*. São Paulo: EACH-USP, 2011.

NOVAK, F. H. *A construção de valores no ensino superior: um estudo sobre a formação ética de estudantes universitários*. USP: Faculdade de Educação, 2008 (dissertação de mestrado)



LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

PIMENTA, S. G. e ALMEIDA, M. I. (orgs). *Pedagogia Universitária*. São Paulo: Edusp, 2009.

RUÉ, J. *El Aprendizaje Autónomo en Educación Superior*. Madrid: Narcea, 2009.

SCHULER, M. *et alii*. *Pesquisa Qualitativa, EACH*. São Paulo: EACH-USP, 2010

SILVA, J.C.P *et alii*. *Relatório dos assessores externos/ Comissão Permanente de Avaliação*. São Paulo: EACH-USP, 2010.

VÁRIOS. *Pesquisa de Avaliação (docente) do CB*. São Paulo: EACH-USP, 2009.

VILELA, S. e LAJOLO, F.M. (orgs). *USP 2034, Planejando o Futuro*. São Paulo: EDUSP, 2009.