

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC - SP

**Claudio Luiz de Souza Silva**

**Gestão universitária frente à  
sociedade do conhecimento –  
um estudo de caso**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**São Paulo**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC - SP

**Claudio Luiz de Souza Silva**

**Gestão universitária frente à  
sociedade do conhecimento –  
um estudo de caso**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à banca  
Examinadora da Pontifícia  
Universidade Católica de São  
Paulo, como exigência parcial para  
obtenção do título de MESTRE em  
Administração, sob a orientação do  
Prof. Dr. Ladislau Dowbor

**São Paulo**

**2007**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

*Para Gisele, Manoela e  
Beatriz, essências de vida e  
energia em todo o caminho  
percorrido.*

## Agradecimentos

A elaboração de um trabalho científico é um ato, na maioria das vezes, solitário. Apesar disso, muitas foram as pessoas que, direta ou indiretamente, de um modo ou de outro, me ajudaram e contribuíram para que este estudo pudesse ser finalizado.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Ladislau Dowbor, pelo apoio e amizade. Considero um grande privilégio tê-lo como leitor exigente e generoso, que, além de colaborar com suas orientações e incentivo, foi absolutamente tolerante diante de intercorrências pessoais e profissionais de toda ordem. Com o seu apoio estes percalços, ao invés de me deterem, me impulsionaram com mais força.

Este trabalho também não teria sido possível sem o apoio institucional do Senac São Paulo, personificado em Luiz Francisco de Assis Salgado e Luiz Carlos Dourado, respectivamente Diretor Regional e Superintendente de Desenvolvimento. Meu sincero agradecimento pela possibilidade de tempo e espaço oferecido e pela crença para a realização de meu estudo.

Agradeço imensamente a todos os 11 professores e coordenadores da Universidade Federal de São Paulo, *campus* de Santos, que se dispuseram tão prontamente a me conceder suas falas e precioso tempo. Particularmente, agradeço ao Professor Nildo Batista, Diretor do *campus*, que me abriu as portas e se mostrou particularmente gentil e solidário.

Agradeço aos meus professores do mestrado em administração na PUC SP e ao Professor Luciano de Almeida, coordenador, que sempre apoiaram minha trajetória. Um agradecimento especial aos Professores Doutores Maria Cristina Sanches Amorim e Peter Spink, referências intelectuais nos temas sobre os quais reflito neste estudo, que tão prontamente aceitaram compor a banca examinadora dessa dissertação.

No Senac São Paulo, quero agradecer a todos e a todas as colegas pelo apoio e estímulo manifestados! Meu especial obrigado a Ana Paula de Carvalho Abreu e a Patrícia Quintal pela ajuda nos momentos finais com os dados coletados e com a formatação da dissertação.

Sou grato a toda minha família, à família de minha mulher e a amigos, pela compreensão quanto ao afastamento e ausência em momentos especiais. E a Manoela e Beatriz, por tudo o que representam em minha vida, o que me inspira para sempre ir até o final com perseverança e rigor crítico. Finalmente, quero agradecer a Gisele, companheira diária nas idas e vindas em toda essa trajetória, que sempre esteve ao meu lado com incentivo, apoio e estímulo para a realização desse estudo.

*“Na ciência, a gente só lida com coisas  
faladas e escritas, hipóteses, teorias,  
modelos, que a nossa razão inventou.  
A vida, ela mesma, fica um pouco mais  
além das coisas que falamos”.*

Rubem Alves

*“De tudo ficaram três coisas:  
a certeza de que estava sempre começando,  
a certeza de que era preciso sempre  
continuar e  
a certeza de que seria interrompido antes  
de terminar.  
Fazer da interrupção um caminho novo,  
fazer da queda, um passo de dança,  
do medo, uma escada,  
do sonho, uma ponte,  
da procura, um encontro”.*

Fernando Pessoa

## Resumo

A evolução das tecnologias ampliou as conexões, tornou disponível uma grande quantidade de informações e revolucionou o conhecimento, com novas possibilidades para sua estocagem, gestão e transmissão. As dificuldades de adaptação das estruturas tradicionais de organização das Instituições de Ensino Superior aos novos desafios estão levando as organizações a romper com os tradicionais modelos de gestão e estrutura, que ainda atendem ao modelo de desenvolvimento da sociedade industrial. A busca é pela diminuição crescente no vão entre a velocidade da transformação tecnológica e das mudanças na organização, numa nova sociedade cunhada como sociedade do conhecimento.

Este trabalho é uma descrição circunstanciada e uma análise apurada sobre uma experiência de exploração e construção de uma nova metodologia de gestão. O objetivo é trazer esclarecimentos para a tensão gerada entre o novo ambiente social, em função da maior densidade do conhecimento nos processos produtivos, e as dificuldades de transformação das universidades. Este estudo foi realizado por meio de análise documental, questionário e entrevistas junto a professores, coordenadores e direção do campus de Santos da Universidade Federal de São Paulo. As conclusões indicam que é possível fundamentar a proposta de um novo modelo de gestão no seguinte aspecto, apontado pelo estudo como característico da proposta da Unifesp Santos: na sociedade do conhecimento funcionam melhor as organizações flexíveis, em que a decisão pode ser tomada na ponta ou em qualquer ponto da rede. As organizações hierárquicas funcionam melhor em períodos de mercados constantes e estáveis, mas são totalmente inadequadas em períodos de fluxos, como o que caracteriza a sociedade do conhecimento. Seus procedimentos administrativos são rígidos demais para se ajustar às rápidas mudanças nas condições de mercado.

***Palavras-chave:*** Modelos de Gestão; Conectividade; Gestão em Rede; Gestão Universitária; Tecnologias da Informação; Tecnologias da Comunicação; sociedade do conhecimento

## Abstract

The technological evolution extended connections, made a big quantity of information available and revolutionalized knowledge, creating new possibilities for storage, management and transmission. The drawbacks concerning adaptability of the organizational traditional structures related to College Education institutions to the new challenges, are leading the organizations to break up with traditional patterns of management and structure, which are still attached to the industrial society of development pattern. The quest is for the lessening of the gap between the technological transformation speed and the changes in the organization, in a new society coined as the knowledge society.

This article, besides being a circumstantial description, aims at accurately analyzing an experience related to exploiting and constructing a new methodology of management. It looks forward to bringing light on a tension generated among the new social environment - caused by higher density of knowledge in productive processes-, and transformation difficulties in universities. This study was put forward through documental analysis, questionnaires and interviews with professors, coordinators and the board of directors of the Universidade Federal de São Paulo, Santos *campus*. Conclusions point to the possibility of reasoning the proposal to a new pattern of management, according to an aspect shown by the study, as peculiar to Unifesp Santos proposal, as follows: flexible organizations work better in the knowledge society, since decisions can be made at the end or at any point of the net.

Hierarchical organizations work better during periods of constant and stable markets, despite being totally inadequate during periods of flow, like the one that identifies the society of knowledge.

Its managerial procedures are way too rigid to adapt to quick changes under market conditions.

**Key-words:** *Patterns of management; Connectivity; Network management; University management; College Education Management; Information Technologies; Communication Technologies; Knowledge Society*

## Lista de siglas

EPM – Escola Paulista de Medicina (pág. 51)

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing (pág 50)

EUA – Estados Unidos da América (pág 40)

Fatec-BS – Faculdade de Tecnologia Baixada Santista

FGV – Fundação Getulio Vargas

IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

IES – Instituições de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

IPEN – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (pág. 50)

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (pág 21)

MEC – Ministério da Educação e Cultura (pág. 47)

PBL – *Problem Based Learning*

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (pág. 52)

PPI – Projeto Pedagógico Institucional (pág. 60)

PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário (pág. 54)

PUC/SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

SPDM – Sociedade Paulista para o Desenvolvimento da Medicina (pág. 51)

SUS – Sistema Único de Saúde (pág. 59)

Unaerp – Universidade de Ribeirão Preto

Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Unesp – Universidade do Estado de São Paulo

Unifesp – Universidade Federal de São Paulo

Unimes – Universidade Metropolitana de Santos

Unip – Universidade Paulista

Unisanta – Universidade Santa Cecília

Unisantos – Universidade Católica de Santos

WUP – World University President Summit

# Sumário

## 1. Introdução

1.1. Contextualização e definição do problema.....	14
1.2. Formulação do problema.....	19
1.3. Objetivos do trabalho.....	22
1.4. Procedimentos metodológicos.....	23
1.5. Justificativa do trabalho.....	24

## 2. Tecnologias do conhecimento e processo produtivo

2.1. As transformações provocadas pela tecnologia de informação e comunicação.....	28
2.2. Tecnologia, conhecimento e poder.....	29
2.3. Tecnologia e processo de aprendizagem.....	33

## 3. A sociedade do conhecimento, redes e conectividade

3.1. O contexto econômico.....	36
3.2. A cultura da rede.....	37

## 4. A universidade frente à sociedade do conhecimento

4.1. O escopo das IES.....	38
4.2. O contexto sócio-econômico e as IES.....	41
4.3. Os dilemas das IES.....	43
4.4. Tendências das IES.....	46
4.5. A organização das IES.....	49

## 5. A Universidade Federal de São Paulo – *campus* de Santos

5.1. Histórico da Unifesp.....	51
5.2. O <i>campus</i> de Santos da Unifesp.....	54

5.3. Os princípios direcionadores do projeto pedagógico do <i>campus</i>	
Baixada Santista .....	55
5.3.1. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão .....	55
5.3.2. A pesquisa como elemento impulsionador do ensino e da extensão .....	56
5.3.3. A prática profissional como eixo norteador do projeto pedagógico .....	56
5.3.4. A problematização do ensino a partir da prática e da pesquisa .....	57
5.3.5. A interdisciplinaridade .....	57
5.3.6. A postura ativa do estudante na construção do conhecimento .....	58
5.3.7. A postura facilitadora do docente no processo ensino/aprendizagem .....	59
5.3.8. A integração com a comunidade .....	59
5.3.9. A integração entre os diferentes níveis de ensino e pesquisa .....	60
5.3.10. A dinamicidade do plano pedagógico: construção e reconstrução permanente .....	60
5.3.11. A avaliação formativa como retroalimentação do processo .....	60
5.3.12. Desenvolvimento docente .....	61
5.4. Objetivos gerais da graduação .....	61
5.4.1. O ser humano em sua dimensão biológica .....	61
5.4.2. O ser humano e sua inserção social .....	63
5.4.3. Aproximação ao trabalho em saúde .....	64
5.4.4. Aproximação a uma prática específica em saúde .....	64

## **6. Resultados: descrição, análise e reflexões**

6.1. Análise de documentos e pesquisa primária .....	66
6.1.1. Análise documental .....	67
6.2. Apresentação geral do trabalho de campo .....	70
6.2.1. Caracterizações da amostra .....	70
6.2.2. Principais resultados quantitativos .....	71
6.2.3. Principais resultados qualitativos .....	76

<b>7. Conclusão .....</b>	<b>83</b>
---------------------------	-----------

<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>86</b>
---	-----------

<b>Anexos .....</b>	<b>92</b>
---------------------	-----------

### **Quadros**

1. Percepção geral do modelo de ensino .....	71
2. Grau de utilização de tecnologia e acesso ao quadro docente .....	72
3. Métodos de avaliação dos alunos .....	73
4. Métodos de avaliação de docentes .....	74
5. Principais dificuldades de adaptação ao novo modelo de gestão e ensino ...	75

### **Tabelas**

1. Tabelas de 1 a 10 .....	77 a 82
----------------------------	---------

## **1. Introdução**

Quando me decidi a cursar o mestrado na área de administração na PUC/SP, tinha interesse em aprofundar meu conhecimento sobre administração na área de educação, tendo como base minha experiência, nos últimos sete anos, como gestor de uma instituição de ensino superior.

Graduei-me em administração de empresas na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e, desde então, tenho participado de diversos programas de atualização, seminários e congressos, além de ter cursado um programa de pós-graduação *lato sensu* na mesma faculdade, em administração financeira.

Este trabalho tem origem, portanto, em minha trajetória profissional na empresa em que trabalho. Atuo como gerente de desenvolvimento do Senac São Paulo, responsável pela coordenação de uma equipe de trabalho que tem como principal atribuição desenvolver novos cursos, das modalidades básicas às de nível superior – graduação, pós-graduação *lato* e *stricto sensu* - e pensar em seus projetos pedagógicos nas áreas de saúde, meio ambiente, bem-estar, desenvolvimento social e educação. Nessa rotina, é fundamental olhar para o futuro e refletir sobre o papel das instituições de ensino superior (IES) e seu espaço na sociedade atual e futura. Ao longo desses anos de experiência com atividades de educação, sempre mantive, contudo, meus interesses de aprendizagem em minha área de formação, a administração.

### **1.1. Contextualização e definição do problema**

Parte-se do princípio, neste estudo, de que as instituições de ensino superior (IES) não diferem em seu processo de gestão das demais organizações; portanto, para que essas instituições educacionais atuem de forma eficiente, eficaz e efetiva, é necessário um modelo de gestão coerente com a dinâmica social de seu tempo. O macroambiente e o microambiente organizacionais, nesse sentido, têm forte influência sobre o ambiente interno das organizações. Fatores administrativo-organizacionais, comportamentais, ambientais, institucionais e comerciais, novas formas de transações amparadas pelas tecnologias de comunicação, informação e transportes aceleraram e mudaram os processos

produtivos, as relações profissionais nos ambientes de trabalho e o modo de fazer negócio, de participar do mercado e viver em sociedade.

Kotler e Armstrong (2000) dividem o ambiente das empresas em macro e microambiente. Enquanto o microambiente é composto pelas forças próximas à empresa (tais como fornecedores, concorrentes e público), responsáveis por afetar sua capacidade de prestar serviços a seus clientes, o macroambiente consiste em forças sociais maiores, que afetam todo o microambiente, como aspectos demográficos, econômicos, naturais, políticos, tecnológicos e sociais. Segundo Wright (2000), as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais, quais sejam: as políticas legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Neste estudo, trataremos particularmente das mudanças neste macroambiente que está deslocando o contexto, impulsionando mudanças no microambiente e impactando a escolha dos modelos de gestão nas organizações, dentre elas as instituições de ensino.

Para contextualizar o trabalho, buscar-se-á entender como as mudanças provocadas pelos avanços das ciências no século passado e que acarretaram grandes progressos com sua aplicação nas áreas de comunicação, informação e mobilidade interferem na estrutura e no modelo de gestão das empresas.

A título de exemplo, as tecnologias usadas para dar maior mobilidade ao homem passaram, nos últimos duzentos anos, do motor a vapor aos aviões a jato, promovendo a agilidade nas viagens e permitindo que viagens intercontinentais, que levavam meses no início do século passado, hoje durem apenas algumas horas. Na fase mais recente, a partir dos anos 80 do século passado, a evolução das tecnologias, como a internet, ampliou as conexões e tornou disponível uma grande quantidade de informações, revolucionaram o conhecimento, com novas possibilidades de estocagem, de gestão e de transmissão.

Com base em minha experiência profissional de sete anos em gestão de instituição de ensino superior, tenho consciência da dificuldade de estruturas tradicionais de organização das IES adaptarem-se aos novos desafios. Isto definiu em grande parte o foco do meu trabalho. Como se trata de um processo recente trata-se de caminho em construção.

Desta forma, adotou-se como caminho da presente análise a leitura de textos e a realização de estudos e pesquisas, cujo foco é a sociedade e sua rápida transformação. A principal congruência entre eles é de que as mudanças são intensas e acontecem em diferentes dimensões, sejam elas sociais, sejam políticas, tecnológicas, econômicas, culturais ou, ainda, relacionais, no que se refere à interação dos povos e das pessoas. Aprender a viver e se relacionar com e neste novo mundo é essencial para a sobrevivência tanto das pessoas quanto das organizações, comunidades e povos.

No contexto organizacional, as duas últimas décadas foram marcadas por novos modelos de gestão das organizações, que emergiram diante do cenário globalizado. Na adequação das organizações a um ambiente muito mais dinâmico e complexo, com origem no cenário da globalização, foram utilizadas muitas ferramentas gerenciais em busca de maior competitividade, destacando-se o *downsizing*<sup>1</sup>, a reengenharia, a qualidade total, o *benchmarking*<sup>2</sup>, a terceirização, o planejamento estratégico, a gestão do conhecimento.

No âmbito da sociedade, estamos na passagem da sua estrutura produtiva de uma sociedade industrial para o que vem sendo chamado por alguns teóricos de “sociedade pós-industrial” e, por outros, de “sociedade do conhecimento”.

Domenico de Masi (1999) conceitua sociedade pós-industrial como uma fase de transição entre a sociedade industrial e a nova sociedade que está por vir. Para ele, a passagem de uma fase para outra não significa uma substituição radical da primeira pela segunda, mas apenas que um elemento se torna central em relação ao outro.

De outro lado, o relatório publicado em novembro de 2005 pela Unesco<sup>3</sup>, sustenta que já estamos nesta nova sociedade cunhada em seu relatório como sociedade do conhecimento. Conforme o relatório, a sociedade do conhecimento é um conceito que define um tipo de sociedade não mais baseada na densidade de conhecimento dos processos produtivos, mas na capacidade de pesquisar, inovar e produzir informação. Um

---

1 O conceito de *downsizing* foi introduzido na administração no início dos anos 90 como uma maneira de tornar a estrutura de uma organização mais plana, com menos instâncias ou níveis hierárquicos entre seu principal executivo e sua base. Conferir HAVE, Steven; HAVE, Wouter; STEVENS, Frans; ELST, Marcel. *Modelos de gestão: o que são e como devem ser usados*. São Paulo: Pearson Education, 2005.

2 O conceito de *benchmarking* designa o ato de buscar em outras empresas referências e situações bem-sucedidas para ser aplicada e diminuir etapas de desenvolvimento para processos já bem resolvidos. Conferir HAVE, Steven; HAVE, Wouter; STEVENS, Frans; ELST, Marcel, obra citada.

dos pressupostos essenciais da chamada sociedade ou economia do conhecimento é, para muito além da capacidade de produção e de reprodução industriais, a capacidade de gerar conhecimento tecnológico e, por meio dele, inovar constantemente.

Para navegar de forma natural e sem solavancos na sociedade do conhecimento, muitas empresas, especialmente aquelas inseridas em mercados de alta tecnologia e de relação intensiva com o conhecimento, estão rompendo com os tradicionais modelos de gestão e estrutura, que ainda atendem ao modelo de desenvolvimento da sociedade industrial. A busca é pela diminuição crescente no vão entre a velocidade da transformação tecnológica e das mudanças na organização.

A estrutura organizacional, conforme Stoner e Freeman (1995), é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Os elementos que caracterizam uma estrutura organizacional são: a divisão do trabalho, a cadeia de comando, a autoridade, a unidade de comando, os níveis e amplitude de administração, a centralização e descentralização, a formalização e a departamentalização. Estes elementos estão em constante mutação, de acordo com o perfil e a cultura empresarial. Sofrem também impactos cada vez maiores do ambiente externo.

A tendência, nos últimos anos, tem sido a adoção da estrutura plana, em função das vantagens que pode proporcionar às organizações. A estrutura plana é entendida, conforme Cury (2000), como uma estrutura que possui grande amplitude e pequeno número de níveis, possibilitando reduzir os custos, cortar as despesas administrativas, acelerar a tomada de decisão, aumentar a flexibilidade, facilitar a comunicação, aproximar-se mais dos clientes e delegar poder aos funcionários, muito adequada a um ambiente de constantes mudanças.

Da mesma forma, dentre os tipos mais comuns de departamentalização, forma encontrada pelas empresas para determinar responsabilidades, relacionados por autores como Megginsson (1998) e Cury (2000), estão os modelos de organização por função, por

---

3 Unesco - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - a Unesco é uma organização internacional, braço da Organização das Nações Unidas para estudos e programas relacionados à ciência e à cultura.

produto ou serviço, por território ou região geográfica, por cliente, por processo e matricial. Quanto mais próxima da organização por processo e matricial, mais flexível será a estrutura da empresa.

Assim, o projeto organizacional para alcançar coerência e eficiência, segundo Robbins (2000), deve considerar a dependência de quatro variáveis: a estratégia, o tamanho, a tecnologia e o grau de incerteza. As combinações mais correntes entre estrutura e estratégia, ainda conforme Robbins (2000), focalizam três dimensões: a inovação, a minimização de custos e a imitação. Os inovadores, personagens-chave para o sucesso na sociedade do conhecimento, utilizam a flexibilidade da estrutura organizacional.

No contexto sócio-econômico, Manuel Castells (1996) esclarece acerca da perda de eficácia dos modelos de gestão da sociedade industrial: “o surgimento de novas lógicas organizacionais, entendidas como bases ideacionais para as relações das autoridades institucionalizadas, dentre elas a economia informacional global, relacionada com o processo de transformação tecnológica, traz à tona novos modelos”. Conforme Castells (1996), estamos na passagem de uma sociedade caracterizada pelo seu modo de desenvolvimento predominantemente industrial para uma sociedade em que a geração de conhecimento e o processamento da informação e da comunicação de símbolos passam a ser a principal fonte de produtividade. Nesse sentido, quanto mais intensivo for o conhecimento no setor em que a organização atua, maior a necessidade de ela se ajustar ao novo cenário.

A sociedade do conhecimento é caracterizada pela explosão nos fluxos de informação e pelo compartilhamento de competências em redes estruturadas com atores heterogêneos intra e interorganizações. Para este cenário, a organização em rede seria uma representação mais realista do ambiente que vem tomando forma desde a revolução das tecnologias de informação, iniciada na década de 1970, com a expansão das empresas transnacionais e o fortalecimento das empresas intensivas em conhecimento. Este novo modelo confronta o modelo tradicional predominante na sociedade industrial, em que um conjunto de empresas em total isolamento e o ambiente organizacional tomado como uma

hierarquia taylorista<sup>4</sup> de comandantes e comandados era prevalecente (veremos mais sobre redes no capítulo 3).

Ao lado desse cenário no macroambiente, leve-se em conta também que no ambiente interno das organizações devem ser considerados o desenho da estrutura organizacional e seus aspectos intrínsecos, como a cadeia de comando, a amplitude de administração, a descentralização, a departamentalização e os fatores contingenciais como a estratégia, o tamanho, a tecnologia e o ambiente, para o desempenho da gestão das empresas.

O propósito deste trabalho é estudar uma proposta de modelo de gestão para instituições de ensino superior (IES), tendo em vista sua inserção de forma eficaz na sociedade do conhecimento (Unesco, 2005). A presente análise pretende ser um estudo de caso sobre o modelo de gestão da Universidade Federal de São Paulo – Unifesp, no *campus* de Santos - SP. O modelo adotado pela Unifesp em Santos representa um novo arranjo institucional para fazer frente, sobretudo, às mudanças que acontecem na sociedade (especialmente aquelas que têm origem nos avanços das tecnologias de informação e comunicação) e sua consequência para a formação de acadêmicos e profissionais. O foco de nossa análise estará na tensão gerada entre formas de gestão herdadas do século passado, quando processos físicos predominavam no ordenamento organizacional, e as novas formas de gestão exigidas pela sociedade do conhecimento.

## **1.2. Formulação do problema**

O papel das instituições de ensino, de um modo geral, e das universidades, em particular, é essencial na formação do ator social ajustado a este novo momento. As

---

4 Taylor, em sua proposta de gestão organizacional, criou um modelo sustentado pelo controle, a partir de uma base utilizada normalmente em instituições militares, onde grupos pequenos são controlados por um supervisor, que como grupo de supervisores são controlados por um chefe, que como um grupo de chefes são controlados por um gerente, que como grupo de gerentes são controlados por diretores e assim por diante. Conferir HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and post modern perspectives*. London: Oxford University Press, 1997.

empresas e a sociedade pedem hoje pessoas que sejam, nos campos profissional e acadêmico, mais do que bons técnicos e administradores: que sejam também articuladores, inovadores e colaborativos. Estruturadas hoje por células de conhecimento, as universidades ainda se apresentam como uma empresa que se organiza em linha de produção, com as responsabilidades divididas de forma fragmentada, situação tão bem retratada por Charles Chaplin no filme “Tempos Modernos”, ainda no início do século passado. Ensino à distância, universidade virtual, universidades de conhecimento específico, novas tecnologias aplicadas ao ensino e à gestão acadêmica e sociedade mais exigente demandam a busca de qualidade, competitividade e colaboração. A incapacidade das IES de introduzirem as mudanças para a adequação às novas exigências do mercado levou a área de gestão universitária a figurar ainda hoje como um “dinossauro”, como afirma Cláudio de Moura Castro (2000).

Às IES, que têm papel central na construção de um universo coletivo determinante da organização política, econômica e cultural das sociedades, cabe, dentre outras coisas, formar pessoas com competência para atender às demandas do mundo do social e do trabalho e, acima de tudo, preparar tais profissionais para a vida e para o exercício da cidadania, o que implica em capacidade para compreender as dinâmicas do modelo social globalizado e como e o quanto a sua reprodução interfere nos espaços locais. Cabe ainda organizar-se para oferecer educação continuada e serviços à comunidade, por meio de extensão, especialmente quando a obsolescência do conhecimento e da rotatividade de pessoas nas empresas pede requalificação permanentes e diversificação na forma de atuação das IES.

A abertura das economias e o processo de globalização do planeta também interferem significativamente no trabalho das IES. Globalização, conforme Dowbor, Ianni e Resende (1997), não se restringe à simples abertura de fronteiras e geração de espaço mundial comum, mas a um processo de encolhimento do mundo, em que qualquer ponto do planeta está ao nosso alcance, por meio do teclado do telefone ou do computador, ou da tela da televisão.

---

Essas mudanças no modelo social globalizado estabelecem novos valores e requisitos nas demandas por profissionais da sociedade e pressionam as empresas para a busca de um novo perfil de serviços e um novo posicionamento perante a sociedade. Esta situação interfere na relação entre os seus gestores e os demais funcionários e em como as organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor se organizam e estabelecem seus processos e seu modo de operação.

Toda organização tem sua dinâmica própria e não pode manter-se estática quanto às mudanças sociais, tecnológicas e políticas à sua volta, pois corre o risco de fracassar e desaparecer. É fundamental que as organizações não dêem atenção apenas ao ambiente interno, mas sim, promovam o ajuste de cada órgão ao seu macrossistema. A indefinição de objetivos e metas, a incoerência entre planejamento e execução, a indefinição na divisão do trabalho, a descoordenação do poder decisório, o excesso de centralização e personalismo, as imprecisões do processo de comunicação e a falta de interação com a sociedade são algumas das causas associadas ao processo de deterioração das organizações (Chinelato Filho, 1999).

No caso das instituições educacionais, que têm como essência de seu trabalho o conhecimento, essas mudanças são mais impactantes e exigem agilidade para recambiar sua arquitetura na busca de respostas para o novo cenário sócio-econômico. A competição, os custos crescentes, a perda de poder aquisitivo da população, a globalização, a Lei de Diretrizes e Bases do Ensino (LDB) e a Reforma Universitária impõem nova postura às IES, que inclui produtividade, qualidade e custos adequados, qualificação de docentes e de pessoal técnico-administrativo.

De acordo com Dowbor (2001), nesta nova sociedade, “torna-se cada vez mais fluida a noção de área especializada de conhecimentos, ou de carreira, quando do engenheiro exige-se cada vez mais uma compreensão da administração, quando qualquer cientista social precisa de uma visão dos problemas econômicos e assim por diante, devendo-se inclusive colocar em questão os corporativismos científicos. É o fim do universo em fatias, da ciência-salaminho”. Os itinerários formativos, com grande

influência das relações interdisciplinares surgidas das demandas complexas desta sociedade, desenham um novo caminho para a formação.

De outra parte, Alvin Tofler, em seu livro *Powershift*<sup>5</sup> (1990), acrescenta: “No caso da Educação, a reconceitualização agora exigida é profunda, atingindo muito além de questões como orçamento, tamanho das classes, salários dos professores e os tradicionais conflitos sobre currículo”. É preciso ir a fundo na reestruturação das práticas de gestão administrativas e acadêmicas das IES, para que estas ganhem um caráter mais flexível, formando profissionais preparados para empreender e inovar.

A educação superior no Brasil está regulamentada pela Lei 9394 – dezembro de 1996, que estabelece as políticas da educação nacional nas esferas municipal, estadual e federal. No art. 12, declara que os estabelecimentos de ensino são responsáveis pela elaboração e execução da proposta pedagógica; pela administração de seu pessoal; dos recursos materiais e financeiros disponíveis; relacionamento com as famílias e comunidades, integrando a sociedade com a escola (Brasil, 1996). Atribui, assim, às instituições de ensino a autonomia na gestão dos recursos disponíveis e na forma de relacionamento com o ambiente externo.

Dessa forma, com a velocidade de transformações nos contextos social, técnico, econômico e político e toda a adversidade em torno das instituições de ensino superior e dos modelos de gestão adotados, lançam-se os seguintes problemas: *existe um ou mais de um modelo operacional específico adotado pelas organizações intensivas em conhecimento para fazer frente à velocidade das transformações técnico-sociais na sociedade do conhecimento? Quais os fatores de gestão necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a este novo cenário técnico-social?*

Este estudo aponta em sua conclusão que sim e que as organizações hierárquicas funcionam melhor em períodos de mercados constantes e estáveis, mas são totalmente inadequadas em períodos de fluxos, como o que caracteriza a sociedade do conhecimento.

---

5 Relaciona-se à mudança de foco numa dada situação, neste caso, no modelo de gestão.

Seus procedimentos administrativos são rígidos demais para se ajustar às rápidas mudanças nas condições de mercado.

Também, no âmbito dos modelos de gestão, é necessário descentralizar a captação de informações e permitir que estas sejam elaboradas e transformadas em respostas com agilidade. Isso não é possível em organização linear e altamente hierarquizada, típicas da sociedade industrial. A comunicação, neste sentido, foi uma das grandes preocupações apontadas no modelo de gestão da Unifesp, pedindo necessariamente sistematização e negociação estruturada.

### **1.3. Objetivos do trabalho**

Este trabalho tem como **objetivo geral**, por meio de revisão da literatura especializada e um de estudo de caso, trazer esclarecimentos para a tensão gerada entre o novo ambiente social, em função da maior densidade do conhecimento nos processos produtivos, e as dificuldades de transformação das universidades.

Buscando propósitos maiores, deve-se encontrar respostas para os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar as transformações tecnológicas que mais impactam as IES;
- Identificar o potencial do conceito de redes e de gestão não hierárquica neste processo;
- Identificar como estes processos são vistos atualmente pelas IES;
- Verificar até que ponto a tentativa de um processo diferenciado na Unifesp atende este modelo.

### **1.4. Procedimentos metodológicos**

Partindo do princípio de que as universidades e instituições de ensino superior são contextos-dependentes, este trabalho centrará sua análise e seu olhar na realidade de nosso país.

As políticas públicas, as opções de financiamento do sistema e a herança cultural de cada sociedade, circunscrita por um território caracterizado politicamente por um Estado, dificultariam em muito as comparações entre as variáveis que servem de chave para as argumentações deste trabalho, daí não terem sido levadas em conta.

A opção de estudo feita aqui não conflita, contudo, com a análise do contexto mundial da globalização, onde estão inseridas todas as organizações, inclusive educacionais. É importante salientar que não se devem confundir aqui aspectos setoriais da economia, impactados pelas condições estabelecidas pelo contexto e pela conjuntura, com aspectos da economia globalizada, que definem condições estruturais de operação aos agentes econômicos, seja em que conjuntura estiver.

Ao se definir o objetivo deste estudo, portanto, procurou-se sustentá-lo em um referencial teórico que alicerçasse cientificamente as alterações nos perfis e papéis dos atores sociais em um contexto de mudança de macroestruturas e avaliar como estas mudanças estão na origem da crise atual das instituições de ensino superior, particularmente no que se refere aos seus modelos de organização e gestão. A partir de um olhar interdisciplinar, estabeleceram-se os métodos de análise documental e do discurso como referenciais escolhidos de maneira a estudar as implicações desta nova ordem econômico-social e deste novo modelo de gestão e organização empresarial em IES.

Do ponto de vista de sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (Alves, 2003). Do ponto de vista dos objetivos do estudo, classifica-se como pesquisa exploratório-descritiva. A investigação exploratória pode ser aplicada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, enquanto a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, permitindo a investigação com levantamentos bibliográficos e com pessoas com experiência acerca do objeto-alvo (Alves, 2003; Vergara, 2003).

Os aspectos de pesquisa exploratória são identificados por meio do levantamento bibliográfico e de pesquisa de campo, com entrevista aplicada às pessoas-chave para a

caracterização do problema, buscando torná-lo mais explícito e aprofundar os estudos acerca da gestão da universidade. Os aspectos da pesquisa descritiva estão relacionados à intenção de descrever características dessa universidade.

Para responder à questão central e ao objetivo geral, escolhi o estudo de caso da Unifesp, em seu *campus* de Santos. Seus cursos não são ligados a departamentos, mas seguem uma estrutura que privilegia o conhecimento a ser trabalhado em cada programa e o que existe em comum a dois ou mais programas, priorizando o enfoque de conteúdo e de conectividade entre os diferentes eixos de conhecimento.

Como instrumento de trabalho, foi adotado o método da análise documental, onde se utilizarão os textos, documentos e projetos que deram origem e definiram a proposta de organização e gestão do *campus* da Universidade Federal de São Paulo em Santos. A síntese foi a base para a construção de um roteiro de entrevistas com o diretor do *campus*, os cinco coordenadores de curso e professores de diferentes cursos. Trata-se de uma amostra adequada para o conjunto de 56 professores que atuam no *campus* da Unifesp de Santos, perfazendo uma relação de 17,8% de professores entrevistados em relação ao total.

### **1.5. Justificativa do trabalho**

De acordo com Dowbor (2001), o perfil do trabalho e a forma como nos organizamos para trabalhar foi mudando de tempos em tempos, em função do conteúdo das atividades, das técnicas correspondentes e das necessárias adaptações da organização social. Dessa forma, a partir das bases científicas da era moderna, tivemos o início da manufatura, do trabalho familiar e do pagamento por tarefa (1600–1750); da revolução industrial na Inglaterra, a produção têxtil, as máquinas, a energia a carvão e a vapor, propriedade privada dos meios de produção e a concentração dos trabalhadores em fábricas (1750-1840); a explosão científica, urbanização intensa, os motores elétrico e de combustão, estradas de ferro, siderurgia e indústria pesada (1840–1900); o consumo de massa, trabalho padronizado, taylorismo<sup>6</sup> e fordismo (1900–1970); expansão dos serviços,

---

6 Taylorismo e fordismo são modelos de gestão adotados no final do século XIX e começo do século XX baseados na hierarquia militar e na organização do trabalho por métodos e processos de produção em linha, em que a divisão do trabalho e a utilização de estudos de tempos e métodos caracterizaram-se como os principais elementos de melhoria

intensificação dos conhecimentos nas atividades humanas, generalização da escolaridade, produção flexível, novas relações sociais de trabalho, com terceirização, subcontratação e trabalho autônomo (1970 -?).

O conhecimento, essência desta nova sociedade, faz com que o homem adquira novas roupagens para sua inserção social, a partir de novas realidades e contextos. Passa a ter menos peso a sociedade industrial e seus símbolos - a comunicação em massa, a produção em grandes quantidades e em larga escala, a organização do trabalho com a divisão de tarefas, a ação isolada e fragmentada de cada indivíduo no desenho do processo produtivo e a hierarquia rígida, com regras e decisões baseadas nas relações de comando importadas pelas organizações da estrutura e da gestão militares. Nesta nova ordem, da sociedade do conhecimento, destacam-se a organização em rede em contraponto à verticalidade, a aceitação dos paradoxos contra o princípio da não-contradição e a interatividade em contraposição à causalidade.

No cenário econômico, intensifica-se o processo de globalização, definitivamente estabelecido pelas novas tecnologias, sobretudo pela facilidade das viagens de longa distância e pelas novas tecnologias de comunicação, sustentadas pelas transmissões via satélite. Ao mesmo tempo em que o planeta se transforma em um “mercado global”, as economias dos países se estruturam de forma regionalizada e em blocos.

O desenvolvimento das interconexões é outro elemento reconhecido como uma condição essencial do progresso técnico e social nas sociedades contemporâneas. Quanto mais um regime político, uma cultura, uma forma econômica ou um estilo de organização tem afinidades com a intensificação das interconexões, melhor ele sobreviverá e resplandecerá no ambiente contemporâneo. A quantidade de conexões favorece a construção do conhecimento e interfere na dinâmica da centralidade do poder. Assim, quanto maior a quantidade de computadores conectados num espaço geográfico, maior a troca de informações e a possibilidade de acesso ao conhecimento. Isto faz com que países desenvolvidos consolidem cada vez mais seu poder sobre outros em desenvolvimento nesta

---

da produtividade. Conferir HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and post modern perspectives*. London: Oxford University Press, 1997.

nova sociedade, onde o conhecimento é chave para os avanços econômicos e para a geração de riqueza, favorecendo mais ainda a concentração da renda.

Pierre Lévy (2001) observa que a multiplicação do número de computadores pelo número de linhas telefônicas é o melhor índice de centralidade de um lugar. A interconexão dos computadores, segue Lévy, mede com muita precisão um potencial de inteligência coletiva de alta densidade em tempo real.

As redes de computadores carregam uma grande quantidade de tecnologias intelectuais que aumentam e modificam a maioria de nossas capacidades cognitivas: memória (banco de dados, hiperdocumentos), raciocínio (modelização digital, inteligência artificial), capacidade de representação mental (simulações gráficas interativas de fenômenos complexos) e percepção (síntese de imagens, especialmente a partir de dados digitais). O domínio dessas tecnologias intelectuais dá uma vantagem considerável aos grupos e aos contextos humanos que as utilizam de maneira adequada.

Nas relações de trabalho, graças à automatização e à informatização generalizada, o trabalho humano tende a deslocar-se cada vez mais para o que é imaterial e não é automatizável, por exemplo, a criatividade, a iniciativa, a coordenação e a relação.

É nesse contexto que estamos construindo a sociedade do amanhã. A sociedade e a economia tornam-se cada vez mais baseadas na informação. O que passa a ser importante são o acesso e a confiabilidade da informação, quem a produziu, quem a identificou como valiosa e quem a selecionou para uso comum, quem a disponibiliza e quem garante sua autenticidade. Todas essas mudanças mexem intensamente com a forma de as empresas se organizarem. Os computadores, a internet e a troca de mensagens por correio eletrônico são elementos que favorecem ou tumultuam a vida de uma organização. Isto depende de sua opção de gestão e estrutura, de suas conexões e dos fluxos estabelecidos para a informação, de sua cultura e modo de operação e de como as pessoas se relacionam no ambiente organizacional. Este cenário não isenta as IES de mudanças para se ajustar a ele.

A fim de comprovar o que foi afirmado até aqui, este trabalho está organizado em sete capítulos.

No primeiro capítulo, é definido o contexto da gestão de organizações, mais especificamente das instituições de ensino superior (IES), considerando seu escopo e o ambiente de transformações, apontadas nos itens de 1.1 a 1.5, na sociedade. Descrevem-se, também, as implicações dessas transformações do ambiente nas organizações e apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa que nortearam o desenvolvimento deste estudo.

No segundo capítulo, é apresentado o impacto das inovações no âmbito das tecnologias da comunicação e da informação na educação. Motor das mudanças sociais e econômicas, as tecnologias de informação e comunicação têm grande reflexo e influência no processo de organização educacional, particularmente na relação ensino-aprendizagem.

No terceiro capítulo, discorre-se sobre o contexto sócio-econômico, ambiente onde as organizações atuam e que marca este início de século. Tem-se como base as análises de autores que caracterizam as transformações na sociedade no último quarto do século passado, suas influências para os dias atuais e o relatório da Unesco de 2006 sobre a nova sociedade que emerge em escala global.

No quarto capítulo, mostra-se o movimento das IES frente às mudanças na sociedade e em sua organização social, política e econômica. São levantadas tendências, mudanças de estrutura e de políticas públicas para o ensino superior no Brasil e no mundo.

O quinto capítulo traz a experiência para estudo de caso do *campus* da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), em Santos, onde a organização pedagógica é uma busca de resposta às mudanças na sociedade, levando a uma reorganização e à proposta de um novo modelo de gestão acadêmica e das IES.

O sexto e o sétimo capítulos apresentam a análise dos dados coletados em estudo de campo e as conclusões frente às hipóteses apresentadas. Seguem-se as referências bibliográficas e os anexos com entrevistas e questionários respondidos pelos gestores da Unifesp, *campus* de Santos, bem como as ferramentas usadas como roteiro de entrevista e questionário.

## **2. Tecnologias do conhecimento e processo produtivo**

### **2.1. As transformações provocadas pelas tecnologias da informação e da comunicação**

As mesmas tecnologias que estão mudando o modo de vida na sociedade têm também grande interferência no processo de ensino-aprendizagem e pressionam para a transformação de velhas práticas das instituições educacionais. O jovem de hoje nasce em um mundo onde as tecnologias de informação e de comunicação estão presentes em todos os espaços, independentemente da classe social. Este jovem nasceu e cresceu tendo como sua babá eletrônica a televisão. Seus símbolos são predominantemente visuais. Esta é uma geração que não sabe o que é um mundo sem celular e internet.

O relatório da Unesco (1996) da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI – “*Educação – um tesouro a descobrir*”, presidida por Jacques Delors, concluiu que as novas tecnologias fizeram a humanidade entrar na era da comunicação universal e concorrem para moldar a sociedade do futuro, que não corresponderá, por isso mesmo, a nenhum modelo do passado.

Como propõe Dowbor (2001), “a educação e os sistemas de gestão do conhecimento que se desenvolvem em torno dela têm de aprender a utilizar as novas

tecnologias para transformar a educação, na mesma proporção em que estas tecnologias estão transformando o mundo que nos cerca. A transformação é de conteúdo”.

A instituição educacional necessita de um choque cultural, o mesmo por que passa a sociedade. Para isso, fazem-se necessários a compreensão e o entendimento do que a mudança social representa nas esferas produtivas, no tempo livre das pessoas, na sua forma de se relacionar com outras pessoas e com os valores que passam a vigorar.

Tendo Dowbor (2001) ainda como referência, “as implicações são profundas: as diversas sociedades agrárias se estruturaram politicamente e em termos de relações de produção em torno do controle do fator-chave, a terra; a sociedade industrial se estruturou politicamente e em termos de relações de produção em torno do controle dos meios de produção, da máquina; que estrutura política e que relações de produção estarão implícitas nas sociedades onde o fator-chave passa a ser o conhecimento? Para a terra, delimita-se o feudo, ou se coloca a cerca. Para a fábrica, colocam-se os muros e a portaria. Para o conhecimento, se faz o quê? Na fábrica, o proprietário se apropria do excedente, o trabalhador recebe o salário. Como se define o acesso ao produto na nova sociedade que se estrutura?”

Existe aqui um dilema importante apontado por Lessing, em seu livro *The future of ideas* (2002), o de que, sempre e em qualquer situação, o livre acesso à informação e ao conhecimento foi e continua sendo crucial para a inovação e a criatividade. Sem isso, o processo criativo é estrangulado. Ora, numa sociedade em que o conhecimento, principal fator de movimentação para as mudanças e onde a inovação e a criatividade são centrais no processo produtivo, deter e manter para si o conhecimento passa a ser gerador de valor econômico.

Voltando a Dowbor (2001), “quando o conhecimento se torna um elemento-chave de transformação social, a própria importância da educação muda qualitativamente. Deixa de ser um complemento, e adquire uma nova centralidade no processo. Neste universo de conhecimentos, nesta imensa rede de vasos comunicantes e interativos, assumem maior importância relativa as metodologias, o aprender a 'navegar'”. Modifica-se profundamente

a função do educando, em particular do adulto, que deve se tornar sujeito da própria formação. Construir o seu próprio universo de conhecimento passa a ser uma condição central de inserção social das pessoas. Não se trata mais de gerar o currículo adequado a partir de instâncias "superiores", mas de se adaptar ao que o aluno efetivamente necessita, nos seus diversos eixos de interação com o mundo.

Para inovar, é imprescindível ter referências, ter acesso, compreender e ser competente para articular as variáveis presentes no quadro a ser inovado. É preciso método e saber os caminhos para acesso à informação. É preciso saber fazer uso da necessidade para ampliar o conhecimento na área de interesse e domínio.

## **2.2. Tecnologias, conhecimento e poder**

Principal componente no processo de geração de riqueza, o conhecimento passou de adjunto ao poder do dinheiro e do poder da força para a própria essência desses dois poderes. Ele é, na verdade, o amplificador máximo. Esta é a chave da *powershift* (Tofler, 2003) que está por vir, e explica o motivo pelo qual a batalha pelo controle do conhecimento e dos meios de comunicação está “esquentando” no mundo inteiro.

Assim, sejam quais forem as outras ferramentas do poder que possam ser exploradas por uma elite dominante ou por indivíduos em suas relações privadas, a força, a riqueza e o conhecimento são as alavancas máximas. Metodologias e processos de ensino e, especialmente, de aprendizagem passam a ser centrais no cerne da atividade educacional. De sujeito passivo para sujeito ativo de sua formação, o aluno necessita dominar de métodos de aprendizagem. Precisa entender dos meandros da pesquisa e ter comportamento proativo para tornar-se autônomo na construção e na decisão para inserir-se na nova sociedade.

O controle do conhecimento é ponto crucial da futura competição de âmbito mundial pelo poder em todas as instituições humanas. Enquanto isso, a inovação constante encurta os ciclos de vida dos produtos. Na nova economia da Terceira Onda (Tofler), um carro ou um computador pode ser construído em quatro países e montado num quinto. Os mercados,

também, expandem-se além das fronteiras nacionais. Os negócios se tornaram globais. Vemos os serviços financeiros – bancos, seguros, papéis – correndo todos para se “globalizarem”, a fim de servirem a seus clientes empresários.

Tomam força hoje as redes de relacionamentos e contatos, o poder do *marketing* e da força de vendas, as idéias que surgem nos diferentes níveis da organização e os espaços que as permitem fluírem, resultado direto da capacidade organizacional de seus administradores. Têm muito menos impacto os edifícios ou os equipamentos e máquinas de uma empresa do que tinham na sociedade industrial. O desemprego passou de quantitativo para qualitativo.

Conforme descreve Tofler, “o novo modelo de produção desta nova economia é dramaticamente diferente. Baseado num ponto de vista sistemático ou integrativo, ele vê a produção como cada vez mais simultânea e sintetizada. As partes do processo não são o todo, e não podem ser isoladas umas das outras. A informação obtida pelo pessoal de venda e de *marketing* alimenta os engenheiros, cujas inovações precisam ser compreendidas pelo pessoal da área financeira, cuja capacidade de levantar capital depende do grau de satisfação dos clientes, que depende do horário dos caminhões da companhia, que depende, em parte, da motivação do empregado, que depende de um contracheque e mais um senso de realização, que depende... *et cetera, et cetera*. Conectividade, e não desconectividade; integração, e não desintegração; simultaneidade em tempo real, e não etapas seqüenciais – são estes os pressupostos que suportam o novo paradigma de produção”.

Mudança rápida significa risco. Significa incerteza. Significa concorrência vinda de onde menos se esperava. Significa grandes projetos que desmoronam e pequenos projetos que nos deixam assustados com seu sucesso. Significa novas tecnologias, novos tipos de qualificações e trabalhadores e condições econômicas inteiramente sem precedentes. Neste cenário, a sobrevivência da empresa requer produtos e serviços inovadores. A criatividade precisa de abertura empresarial, uma abertura para a imaginação, uma tolerância para com o erro, para com a individualidade e a acidentalidade que historicamente têm respondido por muitas descobertas criativas.

Quanto mais seguro e certo um sistema de informações empresariais, e quanto melhor ele for protegido e estruturado, mais ele irá restringir a criatividade e sufocar a organização. Na sociedade industrial, o pressuposto era de que os operários pouco sabiam que tivesse importância e que as informações ou a inteligência relevante somente podiam ser obtidas pela alta direção ou por um pequenino grupo de assessores. Hoje, ao contrário, percebe-se que grande parte do que acontece dentro da empresa visa reabastecer o estoque de conhecimento, gerar novos conhecimentos a serem adicionados ao estoque e transformar dados simples em informação e conhecimento. São pessoas que atuam nesse processo e é necessária inteligência competitiva e empresarial para tal.

Faz-se necessário que a flexibilidade penetre fundo, até atingir a própria estrutura da organização. A estrutura rígida e uniforme deve ser substituída por uma diversidade de arranjos organizacionais. A divisão de grandes companhias em empresas descentralizadas é meio passo nessa direção. O passo seguinte e completo, para muitas empresas, será a criação da empresa totalmente flexível.

Tofler aponta de forma muito clara o que se pode entender por empresa flexível: “Vale a pena lembrarmos de que a burocracia é apenas uma de uma quase infinita variedade de maneiras de organizar seres humanos e informações. Temos, na verdade, um imenso repertório de formas organizacionais para usar – de conjuntos de *jazz* a redes de espionagem, de tribos e clãs e conselhos de veteranos a mosteiros e times de futebol. Cada qual é bom em certas coisas e ruim em outras. Cada qual tem suas maneiras ímpares de coletar e distribuir informações, e meios de distribuir o poder. As unidades de uma firma flexível podem tirar informações, pessoas e dinheiro umas das outras e de organizações externas, segundo a necessidade. Podem ser vizinhas umas das outras, ou estar separadas por continentes. Suas funções poderão sobrepor-se em parte, como informações num banco de dados de hipermeios; para outras finalidades, as funções poderão ser divididas de forma lógica, geográfica e financeiramente. Algumas poderão usar muitos serviços centrais, prestados pela matriz; outras poderão preferir usar apenas alguns. Por sua vez, isso requer fluxos de informação mais livres e mais rápidos. Isso vai significar entrecruzamento, conduítes para cima, para baixo e para os lados – vias neurais que cortam os quadrinhos no organograma, de modo que as pessoas possam trocar idéias, dados, fórmulas, dicas,

reflexões, fatos, estratégias, sussurros, gestos e sorrisos que se revelam essenciais para a eficiência”.

Para administrar a alta diversidade de uma empresa flexível será necessário um novo estilo de liderança, que não será certamente a do burocrata, representado pelo atual perfil dos gerentes. Ao invés de executivos parecidos uns com outros, escolhidos de forma padronizada e homogênea, em recrutamento centralizado, o grupo de poder na empresa flexível será heterogêneo e antiburocrático, muito mais criativo do que os comitês burocráticos de hoje.

A organização em rede tem características que podem conferir esta flexibilidade. Elas tendem a ser horizontais e têm pouca hierarquia, às vezes nenhuma. Elas são maleáveis - capazes de se reconfigurarem rapidamente para atender a condições que se alteram. A liderança, nelas, tende a ser baseada na competência e na personalidade, e não na posição social organizacional. E o poder se renova com frequência e mais facilmente do que numa burocracia, mudando de mãos quando surgem novas situações que exijam novas aptidões.

### **2.3. Tecnologia e processo de aprendizagem**

Formar cidadãos que se integrem a esse novo formato de empresa e capazes de atuar sem a rigidez da configuração atual, mas que também circule por um ambiente instável, com muito mais riscos e que depende de respostas novas não encontráveis em prateleiras, pede uma nova forma de aprendizagem, que não se restringe mais ao conteúdo, à matéria ou à disciplina. Pede também um domínio de conceitos em outras áreas que ajudam a entender um problema de uma área de conhecimento de outra dimensão ou ciência.

O relatório sobre educação da Unesco de 1996 prega o respeito pela diversidade e pela especificidade dos indivíduos, que constitui um princípio fundamental que deve levar à proscrição de qualquer forma de ensino estandardizado.

A perspectiva de trabalhar com uma abordagem educacional íntegra, repleta de novas possibilidades, entre elas e notadamente a de gerar profissionais dotados de espírito inquiridor e impregnados do hábito de aprender, leva-nos ao PBL – *Problem Based Learning*, traduzido no Brasil por “aprendizagem baseada em problemas” (Mamede, 2001). Mais do que um método, o PBL configura-se como uma estratégia organizacional e uma filosofia curricular, concebendo um processo de aprendizagem em que estudantes autodirigidos constroem ativamente seu conhecimento. O currículo no PBL, em vez da organização convencional, por disciplinas, estrutura-se por ciclos de vida e funções, e os problemas constituem o foco central de partida do processo educacional. Os currículos que utilizam o PBL devem ser estruturados não em disciplinas, como os currículos tradicionais, mas em unidades ou blocos temáticos, nos quais os vários problemas inter-relacionados, estudados sequencialmente, guiam o aprendizado de diversos aspectos concernentes a um tema.

Cresceu em vários países um movimento de questionamento, por parte da sociedade, da capacidade de as IES cumprirem com aquelas que deveriam ser as finalidades gerais de seus programas: desenvolver, no estudante, o potencial intelectual, a capacidade de análise, julgamento e avaliação crítica, a habilidade para resolver problemas, o raciocínio crítico, a abordagem criativa e inquiridora (Margetson, 1994).

Observa-se, conforme relatório da Unesco sobre educação para o século XXI, que, no decurso do período considerado e sob pressão do progresso técnico e da modernização, a procura por educação com fins econômicos não parou de crescer na maior parte dos países. As comparações internacionais realçam a importância do capital humano e, portanto, do investimento educativo para a produtividade. A relação entre o ritmo do progresso técnico e a qualidade da intervenção humana torna-se cada vez mais evidente, assim como a necessidade de formar agentes econômicos aptos a utilizar as novas tecnologias e que revelem um comportamento inovador. Requerem-se novas aptidões e os

sistemas educativos devem dar resposta a esta necessidade, não só assegurando os anos de escolarização ou formação profissional estritamente necessários, mas formando cientistas, inovadores e quadros técnicos de alto nível.

Quando falamos em aprender em educação, estamos falando de buscar informações, adquirir conhecimento, desenvolver habilidades, adaptar-se às mudanças, mudar comportamentos, descobrir o sentido das coisas e dos fatos. O aprendiz é o sujeito e o construtor do processo. As atividades devem estar centradas nele.

À educação, conforme o relatório “Educação para o século XXI” (Unesco, 1996), cabe fornecer os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar por ele. Os pilares para essa educação são quatro: aprender a conhecer, isto é, adquirir os meios para compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; e aprender a ser, compreendendo o desenvolvimento total da pessoa – espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade, vias essenciais que integram os três pilares precedentes.

Conforme Maria Isabel da Cunha (2005), “no ensino superior ainda é muito presente a influência da concepção positivista do conhecimento e é ela que preside a prática pedagógica, incluindo o currículo. Exemplo claro disso é a forma linear como é organizado o conhecimento acadêmico: do geral para o particular, do teórico para o prático, do ciclo básico para o ciclo profissionalizante. A idéia que sustenta essa concepção afirma que, primeiro, o aprendiz precisa dominar a teoria para depois entender a prática e a realidade. Ela tem definido a prática como comprovação da teoria e não como sua fonte desafiadora, localizando-se, quase sempre, no final dos cursos, em forma de estágio. Além disso, trabalha-se com o conhecimento do passado, com a informação que a ciência já legitimou, nunca com os desafios do presente ou com o conhecimento empírico que pode nos levar ao futuro”.

Prosegue Cunha: “A idéia tradicional de currículo também induz à perspectiva de que o profissional é formado na universidade e deve sair pronto, com toda a competência necessária para enfrentar o mundo do trabalho. Essa perspectiva nos fez, por muito tempo, discutir currículos com base na configuração dos perfis desejáveis para as profissões. Perguntas de como deve ser o egresso mobilizaram esforços de reflexão e pesquisas no mercado de trabalho, sem muito sucesso. Além disso, tomaram-nos reféns dos novos conhecimentos, fazendo inchar os currículos de forma extraordinária”.

O movimento natural, a partir desse olhar, é o inchaço dos currículos, na imaginação de que quanto maior a quantidade de conteúdo melhor a proposta do curso. A quantidade de informações passou a ser o parâmetro de qualidade. A ação centrada no professor e as regras de frequência são referenciais do valor dado a quanto de horas o estudante permanece ouvindo; entende-se, assim, que, quanto maior este número, melhor o aprendizado. Os processos, métodos e ferramentas de avaliação ajudam a reforçar esta falsa verdade. Baseados nas devolutivas do que é exposto em sala de aula, os estudantes recebem notas ou conceitos baseados no que apreendem de informação, mas não a respeito do domínio dos conceitos, das habilidades e da aplicação do que deveria ser aprendido. Aumentaram-se as cargas horárias dos currículos, partindo do pressuposto de que os alunos só aprendem na sala de aula, baseados na informação veiculada ou controlada pelo professor.

Ao descrever a experiência reflexiva como fonte de todo o processo de aprendizagem, do vir a conhecer, Dewey (1981) estabelece cinco fases em que a experiência se desdobra: (i) um momento de perplexidade decorrente do confronto com a situação problemática, de caráter mal definido, geradora de dúvida; (ii) uma antecipação hipotética, esboço de interpretação dos elementos do problema; (iii) uma etapa de exploração e análise de todos os aspectos importantes para definir e clarificar o problema; (iv) um trabalho de reelaboração e refinamento das hipóteses iniciais, tornando-as mais consistentes e mais precisas em função do seu enquadramento num conjunto mais amplo de informações; e (v) um momento de teste da hipótese por meio de uma ação na realidade para verificar suas conseqüências.

Essa mudança de metodologia de ensino-aprendizagem tem afinidade e coerência com um perfil de gestão de IES flexível. Este é o ponto a ser explorado no estudo de caso da Unifesp em Santos.

### **3. A sociedade do conhecimento, redes e conectividade**

#### **3.1. O contexto econômico**

A economia globalizada e a maior mobilidade das pessoas provocam uma reestruturação nos processos e nas operações comerciais, acadêmicas, científicas e culturais. Esse movimento social tem levado as instituições educacionais a aumentar a busca por parcerias. Têm crescido as operações de fusão, de compra e de “*joint-ventures*”<sup>7</sup> entre as empresas, os acordos comerciais bilaterais entre países e a formação de blocos econômicos regionais, que ampliam as capacidades individuais de fazer frente a uma concorrência cada vez mais acirrada. Se, de um lado, a concorrência move as pessoas e instituições para tal comportamento, não se deve, por outro lado, menosprezar o valor que ganham o pensamento e a atitude colaborativa, em que dois pensam e agem melhor do que um. É um sinal importante de valoração para a aproximação entre diferentes com perspectiva de ganho. A diversidade ganha força nesse novo arranjo de parcerias e alianças. A melhor caracterização de tais arranjos colaborativos são as formações de redes.

Segundo Castels (1999), existem cinco tipos de redes nesta nova economia global: *as redes de fornecedores*, que as empresas subcontratam para receber uma variedade de contribuições; *as redes de produtores*, formadas por empresas que reúnem suas instalações de produção, seus recursos financeiros e recursos humanos para expandir seu portfólio de bens e serviços, ampliar seus mercados geográficos e reduzir os custos de riscos na linha de ação; *as redes de clientes*, que ligam fabricantes, distribuidores, canais de *marketing*, revendedores que agregam valor e usuários finais; *as coalizões*, que reúnem tantas

---

7 Movimento de empreender conjuntamente adotado por empresas diferentes que criam uma terceira para explorar suas forças e diminuir suas fraquezas. Conferir HAVE, Steven; HAVE, Wouter; STEVENS, Frans; ELST, Marcel. *Modelos de gestão: o que são e como devem ser usados*. São Paulo: Pearson Education, 2005.

empresas quanto possível em um dado campo, com o objetivo de ligá-las ao padrão técnico estabelecido por um líder da indústria, e *as redes de cooperação tecnológica*, que permitem às empresas compartilhar conhecimentos e experiências valiosos em pesquisa e desenvolvimento de linhas de produto.

A economia global baseada em rede dirige e é dirigida por uma aceleração acentuada na inovação tecnológica. Como os equipamentos, os processos de produção e os bens e serviços se tornam obsoletos em um ambiente mediado eletronicamente, a propriedade de longo prazo se torna menos aceitável, enquanto o acesso de curto prazo se torna uma opção mais freqüente. A inovação acelerada e o giro dos produtos ditam os termos da nova economia em rede.

### **3.2. A cultura da rede**

A “organização em rede” é ainda uma nova e diferente cultura organizacional, uma representação. Porém, a importância dessa abstração é indicar que surge uma nova lógica de organização, com atributos como horizontalidade, responsabilidades compartilhadas, procedimentos interativos de decisão e com parcerias com diversos atores externos. É uma tendência inerente que reflete mudanças de fundo nos meios de produção e nas bases da competitividade. Essa tendência transformada em processo consciente e intencional nas organizações configura o atributo de *networking*<sup>8</sup> (GESTÃO & PRODUÇÃO, 2004).

A organização em rede favorece as conexões dos diferentes e as alianças intra-organizacionais, sem o filtro da hierarquia ou das estruturas departamentais. Cada nó da rede representa um elo de fluidez de relacionamento e comunicação. O que importa são as diretrizes claras, as metas bem definidas e o domínio do espaço individual visto pela ótica do coletivo, de onde me encontro no sistema, e de meus limites e possibilidades para o alcance dos resultados, para os quais contribuí com meus valores pessoais para que fossem estabelecidos.

---

8 Movimento de criar relacionamento e comunicação com outras pessoas e instituições afeitas ao negócio ou ao interesse das pessoas e organizações. Conferir HAVE, Steven; HAVE, Wouter; STEVENS, Frans; ELST, Marcel. *Modelos de gestão: o que são e como devem ser usados*. São Paulo: Pearson Education, 2005.

As crianças de hoje estão crescendo em um mundo de redes e conectividade em que noções combativas do que é meu e seu, tão características de uma economia de mercado fundamentada na propriedade, estão cedendo lugar a um meio mais interdependente e incorporado da realidade percebida. Uma realidade mais colaboradora do que competitiva e mais ligada à formação de consenso e à elaboração de sistemas.

Segundo Castells (1999), contribuem ainda para essa mudança as passagens da geografia física para a geografia espacial e para o ciberespaço, do capitalismo industrial para o cultural, e da propriedade para o acesso. Estas mudanças irão forçar uma reformulação total do contrato social. A noção de propriedade como privada e exclusiva no mercado perdura como a instituição central da sociedade industrial. A noção de acesso e de redes está se tornando cada vez mais importante e começando a redefinir essa dinâmica social na nova sociedade informacional.

No mundo do comércio eletrônico em rápida mudança, os empreendimentos precisam ser muito mais mutáveis por natureza, capazes de mudar a forma e o formato de uma hora para outra, a fim de se acomodar às novas condições econômicas.

## **4. A universidade frente à sociedade do conhecimento**

### **4.1. Escopo das instituições do ensino superior**

O escopo das IES no Brasil está regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 2006 (Brasil, 1996), que contém 92 artigos que norteiam princípios e diretrizes da educação básica à educação superior, nas esferas municipal, estadual e federal.

Os artigos de 43 a 52 da LDB – Lei 9394 (Brasil, 1996) tratam especificamente das IES e apresentam políticas sobre a promoção, incentivo e estímulo do ensino, pesquisa e extensão; autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento das instituições; regulamentação de ano letivo e os controles das atividades educacionais. O artigo 52 conceitua a universidade como: *As Universidades são instituições pluridisciplinares de*

*formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do ser humano, que se caracterizam por: (i) produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas relevantes, tanto do ponto de vista científico, cultural, quanto regional e nacional; (ii) um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; (iii) um terço do corpo docente em regime de tempo integral (Brasil, 1996).*

O texto da reforma universitária proposta pelo Ministério da Educação destaca no quesito estrutura organizacional, gestão e regime jurídico que: (i) as IES públicas podem adotar estrutura de direito privado, mesmo constituídas como pessoas jurídicas de direito público (art. 1º, par. único, inciso I); (ii) autonomia universitária com gestão orçamentária e acadêmica (art. 5º), controladas pelo governo por Planos de Desenvolvimento Institucionais (arts. 28 e 29); (iii) liberdade de ensino à iniciativa privada, condicionada aos limites da função social (art. 6º); (iv) aceno para a gestão pluralista de recursos da universidade, a sugerir participação da iniciativa privada nas IES públicas, e do governo nas particulares (art. 18, IV); (v) instituição de conselho comunitário social com poder de ingerência nas decisões da universidade (art. 20); (vi) participação de não-brasileiros no capital de mantenedora de IES privada limitada a 30% do capital total ou votante (art. 64, par. 6º).

O momento de transformação por que passa este setor no Brasil e a conceituação ampla de universidade despertaram o interesse de estudiosos. Romero (1988) descreve que a universidade contemporânea é uma organização complexa, caracterizada por seus objetivos de criação de conhecimentos e sua divulgação – investigação, formação de indivíduos da sociedade –, educação e integração participativa no meio em que se insere – serviços/intervenção. Para Finger (1988), a complexidade dessas instituições fica caracterizada, principalmente, pela ambigüidade de objetivos: serviço baseado na clientela; os alunos com necessidades específicas e diversificadas; múltipla tecnologia para atender a clientela especial; profissionalismo do quadro de professores que, além de transmitirem conhecimento, precisam ser capazes de criar e aprofundar o próprio conhecimento em suas áreas; vulnerabilidade ao ambiente.

Cristovam Buarque (2005), analisando o histórico da universidade no Brasil, comenta que a universidade brasileira passa a impressão de que desconhece as mudanças

que estão ocorrendo no mundo nos últimos trinta anos e se contenta com uma estrutura criada por militares e pensada por norte-americanos. A década de 60 foi o período da última modernização da universidade brasileira, com imenso avanço da modernização dos cursos, da carreira e valorização do professor, no equipamento, no aumento das vagas, na nacionalização, mas feita sob a tutela e o controle ideológico do regime militar, e influenciada diretamente pelo governo dos EUA. Buarque acrescenta: “É como se contentar em escolher o motorista de um carro, sem querer mudar o destino para o qual ele conduz”.

Tachizawa e Rui Otávio Andrade (2001) identificaram que o modelo de organização que ainda prevalece nas IES é a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional, caracterizando-se pela existência de áreas estanques, onde se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmica quanto administrativamente. O modelo predominante nas organizações brasileiras segue a concepção de colegiado, combinado ao modelo de organização profissional, descrita por Mintzberg e Quinn (2001). Esta combinação atende às necessidades dessas organizações, mas deixa falhas principalmente pela demora na tomada de decisão, na realização de ajustes e no atendimento ao cliente.

Pode-se classificar as atividades da universidade em estruturas-meio e estruturas-fim. A estrutura-meio está relacionada com as atividades administrativas (gestão acadêmica) e as estruturas-fim às atividades acadêmicas (tecnologia acadêmica), que levam ao desenvolvimento da qualidade do ensino, ao desenvolvimento da pesquisa e ao desenvolvimento do trabalho de extensão. Considerando que a tecnologia e a gestão acadêmica não são isoladas, configurando a estrutura organizacional da IES, várias ferramentas de gestão, suportadas pelas tecnologias de informação estão sendo aplicadas no âmbito administrativo, exercendo importante influência em todo o ambiente acadêmico, da mesma forma que as tecnologias aplicadas ao processo de ensino-aprendizagem aceleram as transformações e inovações pelas quais está passando o setor de educação.

Cristovam Buarque aponta ainda onze vetores e cinco objetivos da universidade do futuro. Os vetores são classificados em duas dimensões - **dimensão do sucesso pessoal**: a) vetores - vocação profissional, boa remuneração e reconhecimento público; **dimensão da transformação social**: b) vetores - completar independência, abolir apartação, respeitar

meio ambiente, construir soberania, consolidar democracia, disseminar mentalidade honesta, solidária e patriótica, promover desenvolvimento científico e tecnológico e fazer um país educado e culto. Os objetivos são: qualidade, compromisso com o saber, compromisso com a realidade, criatividade, adaptabilidade e flexibilidade. Para atingir vetores e objetivos, faz-se necessário, conforme aponta Buarque, mudança na estrutura, como recompor os departamentos com outras unidades acadêmicas, destacando-se dois: os núcleos temáticos, onde os profissionais na universidade se organizem não só em suas profissões, mas também com outros profissionais, para estudos de temas da realidade, de forma multidisciplinar, e os núcleos culturais, onde se reunirão os profissionais de todos os departamentos e núcleos temáticos para desenvolverem atividades culturais ou esportivas, como forma de desenvolver a sensibilidade e o humanismo necessário a um tempo de grandes mudanças.

Como afirma ainda Cristovam Buarque (2005), “quem tem medo de mudar deve procurar outro lugar para trabalhar, não a universidade. É incompatível estar na universidade, como aluno, professor, ou funcionário, e se sentir satisfeito com a realidade ao redor. Quem se sente satisfeito não está na universidade, ou não é universitário. Estamos aqui para mudar e, antes, para ousar fazer propostas de mudanças. Correndo todo o risco. Porque ser universitário é correr o risco de pensar além, diferente”.

#### **4.2. O contexto sócio-econômico**

O ensino superior é, em qualquer sociedade, um dos motores do desenvolvimento econômico e, ao mesmo tempo, um dos pólos de educação para toda a vida. É, simultaneamente, depositário e criador de conhecimento (Unesco, 1996). São as universidades que reúnem um conjunto de funções tradicionais associadas ao progresso e à transmissão do saber: pesquisa, inovação, ensino e formação, educação permanente.

Ainda no contexto sócio-econômico, a nova ordem social tem pressionado as universidades e instituições de ensino superior a um reposicionamento. Ampliam-se no interior das instituições as preocupações com sua **suficiência e sustentabilidade**. Temas que não eram comuns na agenda dos gestores educacionais estão cada vez mais presentes na pauta das discussões para buscar caminhos que mitiguem estas pressões, como mostra a

organização e escolha dos temas do Encontro Mundial de Presidentes de Universidades (WUPS), realizado em Bangcoc entre 19 e 23 do último mês de julho. Os painéis de discussão foram estruturados conforme os seguintes eixos temáticos:

- As tendências e desenvolvimento em educação no exterior
- As novas tendências e inovações na educação superior
- A governança da educação superior
- A harmonização na diversidade
- A paz e estabilidade social
- As atividades culturais e esportivas como contribuição à paz e ao entendimento global

Globalização, sociedade do conhecimento, diversidade (biológica, religiosa, de raças), guerra e paz, estabilidade social e inclusão e exclusão social são elementos contemporâneos que implicam diretamente nas decisões e escolhas das IES, marcando fortemente suas opções quanto à sua gestão e governança.

A possibilidade de acesso de jovens de países em desenvolvimento a escolas nos países do Primeiro Mundo permite que dois interesses se complementem. O das escolas, especialmente de países europeus, da América do Norte, do Japão e da Oceania, de ocupar as vagas ociosas, em função das crescentes baixas na densidade demográfica desses lugares. Para o jovem, existe o sonho e o ícone das instituições com endereço atrativo e marca que ainda hoje garantem um retorno aos países de origem com vantagem

competitiva no mercado de trabalho, ainda que o curso escolhido seja inferior em qualidade às opções do país de origem.

Ganham importância e valor nesta sociedade as experiências pessoais, a autonomia e a iniciativa, necessários para a decisão de sair do país tão cedo, e o contato com outras culturas, ampliando a tolerância e a compreensão do outro.

Para as IES dos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, resta a cobrança social e o desejo de seus colaboradores de torná-las competitivas com as instituições melhor equipadas tecnicamente e com condições e recursos muito mais abundantes para a produção do conhecimento. Abre-se grande oportunidade às IES para ocupar cada vez mais o espaço de centralidade na essência de produção e avanço nas conquistas de qualidade de vida e riqueza de um país. Países que não produzirem conhecimento e não inovarem em tecnologia dependerão de *commodities* agrícolas e industriais que não são fontes de desenvolvimento. Serão, acima de tudo, dependentes de tecnologia a ser comprada a custos altíssimos. As IES, ponta da cadeia educacional, têm papel central na formação de profissionais e pesquisadores com competência de inserir países nos andares mais elevados do edifício das economias modernas.

Continuando por esta via, interessante analogia pode ser feita com a idéia da economista britânica Saskia Sassen em seu texto *Cidades globais*. Nele, são apresentados conceitos do que são estas cidades. Elas têm características que lhe são comuns, independentemente de estarem localizadas em países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Há uma conexão entre elas, seja porque participam de um movimento de finanças internacional, ou porque são rotas de produções culturais que correm o planeta, ou ainda porque suas populações têm muito mais em comum em costumes e hábitos entre si do que com outras cidades de seu entorno geográfico. Pois as universidades podem ser classificadas também por sua globalidade, por sua aproximação e conexão com seus pares, e este é um fator significativo de alteração no seu modo de operar.

#### **4.3. Os dilemas das instituições de ensino superior**

A universidade que temos hoje foi fortemente influenciada pelas idéias implantadas quando do nascimento, em 1810, da Universidade Humboldt, em Berlim. Humanizar a formação e atrelar ensino e pesquisa foram os pilares da proposta. A economia daquela época, pós-Renascimento e no limiar da industrialização, do surgimento da classe média urbana e da burguesia, pedia instituições abertas, com o propósito de formar cidadãos que tentavam entender seu tempo. Os movimentos do Iluminismo e as ciências avançavam na busca da compreensão do homem e de sua relação com a natureza e seu tempo. Após longos séculos de Idade Média, em que a educação era confinada a conventos, fazia-se necessário um novo modelo de educação superior, cujo propósito principal era a formação de elites, administrativas, intelectuais, com domínio das ciências e das leis. A universidade se organiza e cartesianamente separa os conteúdos e o conhecimento para melhor explorá-lo e entendê-lo. As ciências são classificadas em áreas: humanas, exatas, sociais, biológicas; e subclassificadas: físicas, químicas, econômicas, da saúde, engenharias. A fragmentação ajuda a construir sociedades baseadas em um modelo econômico também fragmentado pela divisão do trabalho. Simplificar as tarefas e as responsabilidades era a resposta para um ambiente social que muda o eixo econômico do artesanato e da agricultura para as cidades industrializadas. Mecanizada a agricultura, multidões recorrem ao espaço urbano que se adensa e abre espaço a novas profissões. A universidade responde, abrindo novos cursos e se organizando por escolas, departamentos, áreas, cursos, disciplinas. Uma hierarquia rigidamente estabelecida em que prevalecem os interesses da corporação. Esta universidade perdura por mais de três séculos e meio e respondeu muito bem ao que dela a sociedade pedia. Essa é a universidade do tempo da sociedade industrial.

Hoje a sociedade é outra, como reconhece a Unesco, e tem sua base de sustentação econômica mudando novamente de eixo, agora do concreto (produto é o resultado na sociedade industrial) para o conhecimento, em que uma nova estética se apresenta, o nano é real, o abstrato e o virtual são realidade. A física de Newton dá espaço às teorias de Einstein e à física quântica, segundo as quais tudo é relativo. Tempo e espaço encolhem e o homem hoje se vê com mais clareza na profanada aldeia global, termo pouco compreendido quando surgiu, na década de 70. É cada dia mais compreensível a afirmação de que “o bater de asas de uma borboleta na China impacta o Brasil”. É a passagem da sociedade da matéria para a sociedade do imaterial.

Alguns dilemas ou falsos dilemas se apresentam para essa nova IES, neste novo tempo. Que papel cabe à universidade do presente e do futuro, formar o cidadão ou formar profissionais competentes em aplicações tecnológicas? Ser uma instituição vocacional ou voltada ao desenvolvimento de pesquisa básica? Ter sua administração profissionalizada? O crescimento das vagas em universidades privadas e a estagnação nas públicas, onde cada vez mais diminui o dinheiro público disponível; enfrentar o crescimento das expectativas da sociedade - e tudo isso com muito menos dinheiro disponível e disputado por cada vez mais instituições.

Preparar o cidadão *versus* formar competência em aplicações tecnológicas? Alguns países posicionaram-se claramente e direcionaram suas políticas públicas para o ensino superior, atrelando incentivos e estabelecendo diretrizes para a ação das IES, como partícipes dos processos de desenvolvimento e política econômica escolhidos. A Suíça (Fonte: Congresso Mundial de Presidentes de Universidades, Bangcoc- 19 a 23-07-06), por exemplo, faz investimento em educação pensando em retorno em desenvolvimento tecnológico, especialmente com aplicações em química fina, na indústria farmacêutica e de alimentos. Já a Índia tem optado por incentivar a formação que leve ao desenvolvimento baseado em tecnologia, alimentando as empresas de tecnologia da informação e desenvolvimento de *software*, grande parte localizada na província de Bangalore. A China prepara engenheiros que possam assumir o controle das tecnologias de produção colocadas em seu território por empresas que investiram em parques industriais. Nestes casos, a opção econômica é que determina o rumo e o papel das IES na sociedade.

Mas deve a política para o ensino superior ficar somente condicionada pelo econômico? Os ministros da Comunidade Européia pensam que sim. Foi assim que nasceu o tratado de Bolonha, que exige das universidades currículos e formatos comuns de formação para, de um lado, permitir a mobilidade de cada cidadão europeu que queira cursar ou ensinar em instituições de outros países que não o seu, e, de outro lado, ampliar a colaboração entre as instituições, mas também possibilitar que a avaliação entre elas seja feita por um mesmo parâmetro e elementos comuns de análise. Por trás de tudo isso, está a valorização das pessoas como diferencial competitivo no cenário dos blocos econômicos, das inovações tecnológicas e na concorrência e no domínio de mercados.

A opção de alguns países como China e Índia (Fonte: Congresso Mundial de Presidentes de Universidades, Bangcoc- 19 a 23-07-06) tem sido também a de abrir as fronteiras e fomentar a saída de jovens para cursar a universidade fora de seu país. Só na China foram cerca de cem mil em 2006. O que ganham esses países com isso? Ganham jovens com compreensão de outra cultura, domínio pleno de outro idioma e o avanço tecnológico mais rápido, proporcionado no retorno destes jovens, por meio de atalhos em métodos e técnicas de trabalho. O compartilhamento de idéias e culturas faz parte do encolhimento do mundo.

Desenvolver currículos para a nova economia. Este tem sido a principal cobrança social para as IES. E o que são esses currículos? Empresas definem o profissional almejado como alguém flexível, com iniciativa, colaborativo, com domínio de uma segunda língua, com conhecimento interdisciplinar que lhe permita conexões e trabalho com outros colegas de diferente formação, integrando equipes multiprofissionais e com capacidade de adaptação e polivalência. Esses profissionais têm o papel de contribuir para a sustentação do crescimento econômico. Em algumas outras áreas, seu papel é o de promover a inclusão social. Esses jovens são a força de trabalho que sustenta a competitividade das empresas e do país em níveis nacional e internacional. Em suma, as IES são impactadas pela cobrança de preparar profissionais com condições de explorar o futuro. Os indicadores dessa exploração são dados pelos cenários da globalização, da tecnologia e da abertura dos mercados.

Esse movimento global pede universidades profissionalizadas na sua gestão com resultados palpáveis em produção do conhecimento e pesquisa aplicada e diversidade de fontes de recursos, gerados por serviços e captados junto a interessados diretos pela qualidade de seu trabalho.

#### **4.4. Tendências das instituições de ensino superior**

As matrículas nos níveis de ensino superior no mundo praticamente dobraram de tamanho no período de vinte anos: em 1975 somavam pouco mais de quarenta milhões, e em 1995 superaram a casa dos oitenta milhões de pessoas. Os dados levantados pela

Unesco indicam que no período de 1980-1995 todos os países experimentaram crescimentos substanciais no número de estudantes no ensino superior.

No Reino Unido, de 43% a 44% da população vai à universidade hoje, contra 6% na década de 60. Na Austrália, as metas para 2020 são contar com 60% dos australianos na universidade, 20% destes com experiência internacional, ser *world class* em ensino e pesquisa, ter 2% do PIB em educação, contra 1,5% de hoje, e promover a inclusão dos aborígenes. De 1954 a 2004, a Austrália passou de 30 mil para 900 mil estudantes matriculados no ensino superior. A população do país dobrou no período (Fonte: Congresso Mundial de Presidentes de Universidades, Bangcoc- 19 a 23-07-06).

O Brasil ainda apresenta um grande desequilíbrio no acesso dos jovens ao ensino superior quando comparado com o quadro internacional ou mesmo latino-americano. Apenas cerca de 11% da população brasileira está matriculada no ensino superior, índice inferior aos do Chile (24%), Colômbia (23%) e Bolívia (22%) – fonte: O Estado de São Paulo 18/10/2003.

Em 2002, no Brasil, 60% das matrículas eram de alunos entre 18 e 24 anos – reflexo das distorções idade-série herdado do ensino fundamental e médio. O Plano Nacional de Educação tem como meta prevista chegar ao ano 2010 com 30% da população entre 18 e 24 anos cursando ensino superior.

Apesar dos números apresentados, a expansão das matrículas em cursos presenciais no país atingiu, em 2001, 3,03 milhões, superando, antes do prazo, a meta estabelecida no programa “Avança Brasil: os novos desafios do ensino superior” (1998), que pretendia chegar a 2,7 milhões em 2002 (INEP/MEC). Em 2002, as matrículas atingiram 3,5 milhões de alunos nos cursos de graduação presenciais. Ainda assim, esta expansão vem acompanhada de um conjunto de conseqüências, tais como o aumento no número de vagas ociosas, especialmente nas instituições privadas, alta evasão, altas taxas de inadimplência nas instituições privadas e redução na relação de candidatos/vaga nos vestibulares para o segmento privado contra um aumento dessa relação para o segmento público.

A presença da iniciativa privada também é preponderante no país, respondendo por 55% das universidades, 98% dos centros universitários e faculdades integradas e 90% dos estabelecimentos isolados.

Ainda no Brasil, em relação à demanda, sua evolução cresceu de 1,8 milhão em 1980 para quatro milhões em 2001, correspondente a 122% no período de 21 anos. Apesar disso, este número situa-se abaixo do crescimento no número de ingressos e matrículas em termos relativos.

Uma das principais tendências globais do ensino superior é a universalização. Ou seja, cada vez mais jovens atingirão o acesso à graduação. O jovem busca empregabilidade, palavra-chave da nova economia. Numa sociedade que tem o conhecimento como alicerce, a educação pessoal é senha para o acesso a postos de trabalho de um modo geral. Postos de trabalho qualificados e maior remuneração são função direta de competência, dada por conhecimento aplicado. A vantagem competitiva do indivíduo é reconhecida na sua capacidade de fazer a diferença. Socialmente, o que se busca é construir uma economia com mais emprego e melhor qualidade de vida.

As competências requeridas pelas empresas valorizam a informação, a reflexão, o *design*, a criatividade, a percepção, a organização, a criação de valor, a comunicação, a humanização, a apresentação, a resolução e a predição.

O foco da formação deixa de estar exclusivamente no indivíduo, na formação de elites e passa a estar no indivíduo e na sociedade, para a formação de capital humano. Cabe às universidades a promoção de uma nova classe de líderes mundiais.

Para atender a um número cada vez maior de pessoas que buscam a formação no ensino superior, a educação à distância ganha espaço e força. Ainda incipiente, mas aproveitando-se da rápida evolução das tecnologias de comunicação, o ensino à distância ocupa devagar a posição de alternativa para a inclusão de pessoas sem tempo ou condições de mobilidade para enfrentar o ensino presencial. Os estímulos e a regulamentação governamental crescem. Os jovens da geração internet serão os mais impactados e

beneficiados pelo modelo. Acostumados que estão com as diferentes mídias, não sentirão os impactos de uma nova forma de aprender.

Nada pode substituir a riqueza do diálogo pedagógico. Contudo, a revolução mediática abre ao ensino vias inexploradas. As tecnologias da informação multiplicaram as possibilidades de busca de informação e os equipamentos interativos e multimídia colocam à disposição dos alunos um manancial inesgotável de informações: computadores de qualquer capacidade e complexidade; programas de televisão educativa por cabo ou satélite; equipamento multimídia; sistemas interativos de troca de informações, incluindo correio eletrônico e acesso direto a bibliotecas eletrônicas e banco de dados; simuladores eletrônicos e sistemas de realidade virtual em três dimensões (Unesco, 1996).

Outra tendência no ensino superior é a complementaridade. Os cursos tendem a um imbricamento em áreas interdependentes. Um profissional farmacêutico, há 50 anos, trabalhava em sua bancada e concentrava esforços em pesquisar e conhecer a essência de sua área. Um profissional de farmácia hoje tem necessariamente de conhecer os avanços de biologia, em que os novos conhecimentos alteram significativamente sua própria área.

Mudou também o eixo da governança do ensino superior. Até aqui os estágios de governança passaram por diferentes opções e papéis dos governos: num primeiro momento, o governo controlou os fundos; em seguida, reduziu os fundos públicos e estabeleceu um controle limitado; recentemente, o governo posicionou-se como guardião da equidade e da qualidade – um papel regulatório. A tendência é o crescimento da regulação do governo.

Quanto às fontes de recursos, o que vemos é a substituição da participação do privado em relação ao público. É uma tendência mundial. Nas Filipinas, 88% do ensino superior, de um total de 1465 instituições, estão nas mãos da iniciativa privada. Nos últimos dez anos, o dinheiro público diminuiu para menos de 40% no setor nos EUA e em 60% na Europa. O governo do Japão tem como meta passar de 70% para 30% os recursos públicos no setor. Cabe somente às IES buscar a variedade de fontes de receita (Fonte: Congresso Mundial de Presidentes de Universidades, Bangcoc- 19 a 23-07-06).

Por fim, ainda temos como tendências globais da educação superior o crescimento dos mercados transnacionais, o crescimento da diversidade e o crescimento da competição por alunos.

#### **4.5. A organização das instituições do ensino superior**

Todas essas tendências e acontecimentos pedem uma mudança de organização para que as universidades acompanhem seu tempo e possam responder aos anseios da sociedade. É preciso repensar sua estrutura interna. É preciso a introdução de uma forte estrutura de governança interna e gerenciamento de processos. A universidade precisa melhorar os canais internos de comunicação, de fluxos do conhecimento, abrir as portas e permitir que o conhecimento hoje confinado possa percorrer seus corredores sem as amarras dos departamentos e dos grupos de pesquisa tão fechados em si mesmos. A informação precisa fluir para que se transforme em conhecimento e retroalimente a cadeia com informação transformada, com valor agregado, que será processada por outro e novamente enriquecida por um novo conhecimento.

Para isso, é preciso também descentralizar a decisão na universidade. Alocar os recursos por responsabilidade e desempenho e desenvolver seus programas e suas linhas de pesquisa com foco e orientação para a sociedade.

O aumento da transparência, um dos pilares da descentralização nas decisões, requer liderança forte, visão de futuro e plano estratégico claramente definido e pactuado. Neste novo cenário, a governança acadêmica e a autonomia individual (professores) estão sob pressão. A universidade deve promover o movimento de abrir suas portas para aproximar-se de seus *stakeholders*<sup>9</sup> (comunidade, governo, fornecedores, funcionários, professores, alunos). Sua organização passa da estrutura linear para a estrutura matricial e em rede. A estrutura linear pede o concreto. A estrutura matricial é fluida, faz-se e desfaz-se conforme a necessidade, sem perder a existência, mas acomodando-se ao ambiente e ao espaço. Ela é mais adequada para o tempo do virtual.

---

9 Termo utilizado para designar todos os atores sociais que de alguma forma impactam ou são impactados pela ação de uma empresa ou instituição

Por fim, neste movimento de transição surgem novos perfis de IES (Fonte: Congresso Mundial de Presidentes de Universidades, Bangcoc- 19 a 23-07-06). Essa diversificação de tipos tem relação direta com cada propósito e finalidade. São citados pelo menos quatro tipos de instituições:

- Universidades compreensivas;
- Universidades de pesquisa;
- Universidades especializadas;
- Universidades virtuais.

As universidades compreensivas atuam com grande diversidade de áreas e com objetivos amplos em ensino, pesquisa e extensão. É um padrão muito próximo das universidades da sociedade industrial, em complexidade, abrangência e missão institucional.

As universidades de pesquisa têm seu principal interesse voltado para a produção de conhecimento. São quase instituições de pesquisa, não fosse sua proposta de também formar pesquisadores, o que as faz colocar um pé também no ensino. IPT, IPEN e outras instituições voltadas à oferta de mestrado e doutorado fazem parte deste grupo.

As universidades especializadas, cada vez em maior número, dedicam-se a um eixo de conhecimento, a uma área das ciências e têm buscado conhecimento e formar pessoas em um nicho específico. IBMEC, FGV e ESPM representam bem este grupo.

As universidades virtuais fazem a opção de trabalhar com a formação à distância, utilizando-se dos avanços da tecnologia de comunicação e informação e de mídias eletrônicas ou digitais, especialmente a internet. A Universidade do Brasil é ainda um caso isolado no país neste grupo.

## **5. A Universidade Federal de São Paulo – *campus* de Santos**

### **5.1. Histórico da Unifesp**

No Projeto Político Pedagógico da Unifesp para o *campus* da Baixada Santista há uma breve apresentação da instituição:

A Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), criada pela Lei n.º 8.957, de 15 de dezembro de 1994, resulta da transformação da Escola Paulista de Medicina (EPM), fundada em 1º de junho de 1933, federalizada pela Lei n.º 2.712, de 21 de janeiro de 1956, e transformada em estabelecimento isolado de ensino superior de natureza autárquica pela Lei n.º 4.421 de 29 de setembro de 1964. Vinculada ao Ministério da Educação, até 2005 era uma universidade pública que tinha por objetivo desenvolver, em nível de excelência, atividades inter-relacionadas de ensino, pesquisa e extensão, com ênfase no campo específico das ciências da saúde. A partir de 2006, amplia este compromisso para outras áreas do conhecimento humano.

A Escola Paulista de Medicina (EPM) ampliou suas atividades na área da graduação com a criação dos cursos de Enfermagem (1939), Tecnologia Oftálmica (1962), Ciências Biológicas - Modalidade Médica (1966) e Fonoaudiologia (1968). Foi a pioneira na proposta de curso superior em Tecnologia Médica com o curso de Tecnologia Oftálmica e na formação de profissionais biomédicos com a introdução de modalidade médica na área de Ciências Biológicas. Suas atividades de pós-graduação, com os cursos de Residência Médica, logo se estenderam na forma dos primeiros programas de pós-graduação *stricto sensu*, em 1970.

O Hospital São Paulo foi oficializado como o Hospital de Ensino da EPM, sob gestão da Sociedade Paulista para o Desenvolvimento da Medicina-SPDM, sendo hoje o núcleo das múltiplas atividades de assistência à saúde e atendimento à população, que se estendem por meio de seis outros pontos da Grande São Paulo e região.

Como instituição de ensino especializada em saúde, é formadora de profissionais e de docentes para as demais universidades do país e do exterior. Possui um quadro docente altamente qualificado, sendo este um de seus indicadores de excelência: em dezembro de 2005, 87,6% dos docentes possuíam título de doutor ou superior a este.

Ao longo de sua existência, o exercício continuado da pesquisa relacionado às atividades de pós-graduação e extensão levou a Unifesp a ocupar lugar de destaque na produção científica nacional e internacional.

A instituição manteve, em 2005, o funcionamento de 43 programas de pós-graduação *stricto sensu*, 40 em nível de mestrado, 38 deles em nível de doutorado. A grande maioria dos programas foi credenciada entre 1973 e 1984, estando em funcionamento há mais de vinte anos.

Em resposta à demanda social e política de expansão das vagas públicas no ensino superior e de interiorização das atividades das universidades federais, a Unifesp desenvolveu o seu projeto de ampliação, deixando de ser uma universidade temática para assumir a universalização de suas ações, tornando-se, com isto, uma instituição *multicampi*.

O **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** de 2005 assumiu os seguintes objetivos:

- Criação de novos cursos de graduação, em áreas contíguas à da saúde;
- Continuidade e fortalecimento da iniciativa de oferta de novas modalidades de cursos que complementam o ensino médio;
- Expansão da graduação para novas áreas do conhecimento – uma nova metadisciplinaridade;
- Expansão do escopo geográfico da Unifesp – novos *campi*.

São disposições institucionais apresentadas no projeto pedagógico do *campus* de Santos:

- A expansão do escopo da universidade no âmbito acadêmico e geográfico, em termos da sua capacidade em gerar conhecimentos, ensinar e produzir ciência.
- O fortalecimento do papel da instituição no equacionamento dos problemas locais e regionais, gerando capital humano e prestando serviços. Propõe, assim, ações integradas.
- A manutenção das atuais negociações com os governos municipais da macro-região da cidade de São Paulo, estadual e federal, no sentido de apoiar as ações de expansão acadêmica e geográfica da Unifesp.
- O fortalecimento da implementação do *campus* da Baixada Santista, ainda em 2005.
- A promoção da expansão progressiva da capacidade de atendimento à demanda por novas modalidades de cursos de complementação ao Ensino Médio, inclusive em outros *campi*, além do de São Paulo e da Baixada Santista.
- A elaboração de um plano de expansão dos cursos de graduação para novas áreas do conhecimento nas chamadas áreas de ciências exatas e humanas.
- A busca por parcerias para execução de projetos que aumentem a capacidade acadêmica do pessoal docente e discente, visando à melhoria das condições de prevenção a doenças endêmicas, negligenciadas e sexualmente transmissíveis no Brasil.

O texto a seguir ilustra o pensamento da instituição quanto à convergência de áreas e ciências:

A Unifesp, núcleo difusor de competências, utiliza a base disciplinar em ciências básicas e clínicas para, agregando capacitação em engenharia e informática, instalar postos avançados de tele-saúde, que tanto poderão formar novos contingentes de recursos humanos, quanto atender às populações que residem em locais distantes do centro difusor. A partir deste exemplo, é possível entender como a organização da pesquisa e da educação baseada em projetos pode alinhar pesquisadores de áreas que, antigamente, eram separadas em “ciências biomédicas”, “ciências exatas” e “ciências humanas”. Equipes de tele-saúde envolvem profissionais de diversas áreas que, interessados em políticas públicas de melhoria das condições de vida da população, executam tanto as atividades de assistência

como a avaliação do impacto da pesquisa e da aplicação de recursos públicos na geração de conhecimentos.

## **5.2. O *campus* de Santos da Unifesp**

Foram estabelecidas as principais estratégias para implantação do *campus* Baixada Santista, conforme o documento PPP, destacadas a seguir:

- Elaboração do Plano Pedagógico Institucional para os cursos de graduação e sequenciais do *campus* da Baixada Santista, com ênfase nos aspectos centrais que levaram à sua criação, levando em conta as demandas por capacitação de profissionais na interface da saúde com educação e as ciências do ambiente.
- Criação de estrutura curricular que preveja a integração progressiva dos currículos dos novos cursos de graduação ao das disciplinas já oferecidas nos cursos do *campus* de São Paulo, de modo a facilitar a inserção de egressos daqueles cursos no sistema de pós-graduação e extensão.
- Ampliação da pesquisa em Educação de Ensino Superior *vis-à-vis* as experiências com o conjunto de cursos oferecidos pela Unifesp e dos que venham a ser criados em novas áreas do conhecimento.
- “Criação de um sistema de avaliação de impacto do processo de expansão das atividades institucionais de educação no novo espectro de ações da Unifesp, sob as dimensões social, política e econômico-financeira” (PDI Unifesp, 2005).

O decreto para a criação definitiva do *campus*, em 2005, foi assinado pelo Ministro da Educação. Em dezembro de 2005, ocorreu o primeiro vestibular para os cinco cursos de graduação: Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Psicologia, Educação Física (bacharelado na modalidade Saúde) e Nutrição.

No contexto do ensino superior da Região Metropolitana da Baixada Santista, a Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) modificou o cenário do contexto regional em relação às décadas anteriores, quando predominou o ensino superior privado. A evolução das matrículas no ensino superior, o aumento do número de matrículas, desde 1996, acompanha a expansão do ensino superior privado da região.

O documento da Unifesp apresenta ainda dados da Associação dos Docentes da Universidade de São Paulo, que apresentou um levantamento com a posição do ensino público da Baixada Santista em 2001, demonstrando uma representação percentual de 0,4%. Em 2002, a Universidade do Estado de São Paulo (Unesp) implantou-se no município de São Vicente com o curso de Ciências Biológicas, oferecendo 40 vagas. Com isso, ampliaram-se de forma modesta as vagas do ensino público na região.

O documento da Unifesp continua: o contexto regional do ensino superior na Baixada Santista caracteriza-se pelo ensino privado, com cinco universidades, sendo quatro universidades privadas: Universidade Santa Cecília (Unisantia), Universidade Metropolitana de Santos (Unimes), Universidade Paulista (Unip), Universidade de Ribeirão Preto (Unaerp); e uma comunitária, Universidade Católica de Santos (Unisantos). O ensino público, representado na região pela Faculdade de Tecnologia Baixada Santista, Fatec-BS e Unesp, recebe a partir da implantação da Unifesp um acréscimo significativo de cursos: Educação Física, Fisioterapia, Nutrição, Psicologia e Terapia Ocupacional.

### **5.3. Os princípios direcionadores do projeto pedagógico do *campus* Baixada Santista**

A proposta da Unifesp sustenta-se no relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (Delors, 1996), que aponta que, “para poder dar resposta ao conjunto de suas missões, a educação deve organizar-se à volta de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo, para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isto é, adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; e aprender a ser, via essencial que integra os três precedentes.”

Partindo dessas recomendações, o projeto pedagógico do *campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo assume os seguintes princípios direcionadores:

#### **5.3.1. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão**

Como os três pilares da universidade, o ensino em seus diferentes níveis, a pesquisa e a extensão devem ser vistas como indissociáveis e interdependentes. Da mesma forma que o ensino está presente na formação do pesquisador e nas atividades extensionistas da universidade, a pesquisa encontra na extensão e no próprio ensino campos fecundos de investigação.

Por outro lado, as atividades de extensão possibilitam novas dimensões do processo formativo da universidade, aproximando os estudantes da realidade local e regional da área de abrangência da universidade e alimentando os projetos de pesquisa e construção de novos conhecimentos.

### **5.3.2. A pesquisa como elemento impulsionador do ensino e da extensão**

Diante do processo de avaliação e reestruturação em que se encontra o ensino superior no Brasil, neste momento de implantação das diretrizes curriculares, a partir das quais se espera um perfil de aluno mais ativo, questionador e construtor de seu próprio conhecimento, a pesquisa toma papel de destaque no processo de formação do profissional.

De acordo com o Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras de 2000, “a pesquisa, compreendida como processo formador, é elemento constitutivo e fundamental do processo de aprender a aprender/aprendendo, portanto prevalente nos vários momentos curriculares.

Para Minayo (1994), é a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo.

### **5.3.3. A prática profissional como eixo norteador do projeto pedagógico**

Aprender a prática como estruturante significa construir um referencial orientador diferenciado para as decisões pedagógicas: pensar sobre o que foi realizado representa interrogar a própria ação, os interesses e expectativas dos alunos e as condições institucionais e sociais. Nesse sentido, a reflexão “jamais é inteiramente solitária. Ela se

apóia em conversas informais, momentos organizados de profissionalização interativa” (Perrenoud, 1999:11).

Nesse sentido, insere-se a discussão sobre a prática como eixo estruturante para o processo de ensino-aprendizagem: no processo de construção de conhecimento, a prática necessita ser reconhecida como eixo a partir do qual se identifica, questiona, teoriza e investiga os problemas emergentes no cotidiano da formação. A prática não se reduz a eventos empíricos ou ilustrações pontuais. Lida-se com a realidade e dela se retiram os elementos que conferirão significado e direção às aprendizagens.

Estrutura curricular, conteúdos e estratégias de ensino-aprendizagem alicerçadas na prática, na forma em que esta se dá no contexto real das profissões, possibilitam que o processo de construção do conhecimento ocorra contextualizado ao futuro exercício profissional, reduzindo as dicotomias teoria/prática e básico/profissional.

Em contraposição a modelos tradicionais, a prática profissional será exercitada pelo aluno desde o início dos cursos, atuando como elemento problematizador para a busca do conhecimento necessário para o exercício desta prática. Possibilitará, assim, um reconhecimento, pelo aluno, da necessidade dos conteúdos escolhidos para compor a estrutura curricular, especialmente dos cursos de graduação.

#### **5.3.4. A problematização do ensino a partir da prática e da pesquisa**

As metodologias problematizadoras expressam princípios que envolvem assunção da realidade como ponto de partida e chegada da produção do conhecimento, procurando entender os conteúdos já sistematizados como referenciais importantes para a busca de novas relações. Encontra nas formulações de Paulo Freire um sentido de inserção crítica na realidade para dela retirar os elementos que conferirão significado e direção às aprendizagens.

As dimensões problematizadoras procuram constituir mudanças significativas na forma de conceber e concretizar a formação de profissionais, configurando uma atitude propositiva frente aos desafios contemporâneos. Assume a construção do conhecimento como traço definidor da apropriação de informações e explicação da realidade.

### **5.3.5. A interdisciplinaridade**

O desenvolvimento da tecnologia e da ciência em vários campos disciplinares articulado com a crescente complexidade e o avanço significativo com que novas informações são produzidas trazem o desafio da integração das disciplinas. Neste contexto, emerge o conceito de interdisciplinaridade, situada nos anos 70.

Na diversidade que marca as conceituações e práticas interdisciplinares, é possível identificar pontos comuns: o sentido de relação, a valorização da história dos diferentes sujeitos/disciplinas envolvidas, o movimento de questionamento e dúvida, a busca por caminhos novos na superação de problemas colocados no cotidiano, a ênfase no trabalho coletivo e na parceria e o respeito pelas diferenças. É possível, assim, pensar que a interdisciplinaridade constitui-se em um dos caminhos para que áreas científicas delimitadas e separadas encontrem-se e produzam novas possibilidades.

Assumimos que a ênfase interdisciplinar favorece o redimensionamento das relações entre diferentes conteúdos, contribuindo para que a fragmentação dos conhecimentos possa ser superada. Integrar também implica pensar em novas interações no trabalho em equipe multiprofissional, configurando trocas de experiências e saberes numa postura de respeito à diversidade, cooperação para efetivar práticas transformadoras, parcerias na construção de projetos e exercício permanente do diálogo.

Nessa reconstrução, importante frisar o lugar fundamental das disciplinas: o espaço “inter” exige a existência de campos específicos que, em movimentos de troca, possam estabelecer novos conhecimentos. Assim, a ênfase interdisciplinar demanda não a diluição das disciplinas, mas o reconhecimento da interdependência entre áreas rigorosas e cientificamente relevantes (Lenoir, 1998; Fourez, 2001).

### **5.3.6. A postura ativa do estudante na construção do conhecimento**

Parte-se da premissa de que a aprendizagem implica em redes de saberes e experiências que são apropriadas e ampliadas pelos estudantes em suas relações com os diferentes tipos de informações. Aprender é, também, poder mudar, agregar, consolidar, romper, manter conceitos e comportamentos que vão sendo (re) construídos nas interações sociais.

A aprendizagem pode ser, assim, entendida como processo de construção de conhecimento em que o aluno edifica suas relações e intersecções na interação com os outros alunos, professores, fóruns de discussão, pesquisadores.

### **5.3.7. A postura facilitadora/mediadora do docente no processo ensino/aprendizagem**

Entende-se que as transformações sociais exigem um diálogo com as propostas pedagógicas; é quando o professor assume um lugar de mediador no processo de formação do profissional, estruturando cenários de aprendizagem que sejam significativos e problematizadores da prática profissional (Brew e Boud, 1998; Harden e Crosby, 2000).

O docente deve desenvolver, nesse enfoque, ações de ensino que incidem nas dimensões ativas e interativas dos alunos, discutindo e orientando-os nos caminhos de busca, escolha e análise das informações, contribuindo para que sejam desenvolvidos estilos e estratégias de estudo, pesquisa e socialização do que foi apreendido. Insere-se, ainda, o esforço em propiciar situações de aprendizagem que sejam mobilizadoras da produção coletiva do conhecimento.

Assumir diferentes papéis requer um envolvimento com a elaboração do planejamento, tendo clareza dos objetivos a serem buscados e discutindo a função social e científica das informações/conteúdos privilegiados. Essa postura implica, também, na

escolha de estratégias metodológicas que priorizem a participação, interação e construção de conhecimentos.

Nesse cenário, mediar não equivale a abandonar a transmissão das informações, mas antes construir uma nova relação com o conteúdo/assunto abordado, reconhecendo que o contexto da informação, a proximidade com o cotidiano, a aplicação prática, a valorização do que o aluno já sabe e as conexões entre as diversas disciplinas ampliam as possibilidades de formar numa perspectiva de construção do conhecimento.

### **5.3.8. A integração com a comunidade**

A aproximação entre a universidade, as comunidades regionais e o Sistema Único de Saúde (SUS) deve funcionar como um meio de aproximar a formação do aluno às realidades, nacional e regional, de saúde e de trabalho. A percepção da multicausalidade dos processos mórbidos, sejam físicos, mentais ou sociais, tanto individuais como coletivos, demanda novos cenários para o ensino-aprendizagem na área da saúde. Nesse sentido, a integração do ensino com os serviços visa a uma melhor organização da prática docente assistencial, nos vários níveis de atenção à saúde. Nesta perspectiva, supera a simples utilização da rede de serviços como campo de ensino, mas supõe uma reelaboração da articulação teoria-prática, ensino-aprendizagem-trabalho e, fundamentalmente, uma reconfiguração do contrato social da própria universidade.

### **5.3.9. A integração entre os diferentes níveis de ensino e pesquisa**

A convivência entre as atividades de graduação, pós-graduação e residência médica, bem como das interfaces e interdependências que existem entre estes três momentos de ensino, é um princípio deste PPI. Reconhece-se a necessidade de não haja uma monopolização dos interesses docentes e dos recursos infra-estruturais/fomento em um espaço formativo ou de pesquisa em detrimento de outros, evitando secundarizar e/ ou marginalizar, especialmente, o ensino da graduação.

### **5.3.10. A dinamicidade do plano pedagógico: construção e reconstrução permanente**

Identifica-se, ainda, a necessidade de que o projeto pedagógico seja objeto de estudo pelo docente e pela instituição, produzindo-se um conhecimento sobre sua importância no desenvolvimento do PPI e construindo alternativas de lidar com as dificuldades e entraves que emergem em todo o processo transformador.

Para isto, é necessária uma ampliação do conceito de currículo como uma construção social que se elabora no cotidiano das relações institucionais, podendo ser analisado como: função social, refletida na relação escola-sociedade; projeto ou plano educativo; campo prático que permite analisar a realidade dos processos educativos dotando-os de conteúdo e território de práticas diversas; espaço de articulação entre a teoria e a prática e objeto de estudo e investigação.

### **5.3.11. A avaliação formativa como retroalimentação do processo**

A avaliação deve subsidiar todo o processo de formação, fundamentando novas decisões, direcionando os destinos do planejamento e reorientando-o, caso esteja se desviando. Dentro da visão de que aprender é construir o próprio conhecimento, a avaliação assume dimensões mais abrangentes.

Conforme Luckesi (1998), “o ato de avaliar por sua constituição mesmo, não se destina a julgamento “definitivo” sobre uma coisa, pessoa ou situação, pois que não é um ato seletivo. A avaliação se destina ao diagnóstico e, por isso mesmo, à inclusão, destina-se à melhoria do ciclo de vida”.

Assim, deve ser um mecanismo constante de retroalimentação, visando à melhoria do processo de construção ativa do conhecimento por parte de gestores, professores, alunos e funcionários técnico-administrativos.

### **5.3.12. Desenvolvimento docente**

Pensar em novos papéis para o docente exige projetar espaços de formação dos professores que sejam norteados pela valorização da prática cotidiana, privilegiando os saberes que os professores já construíram sobre o seu trabalho assistencial e educativo e desenvolvendo possibilidades de refletir sobre a própria prática, identificando avanços, zonas de dificuldades e nós críticos na relação ensino-aprendizagem, bem como formulando, em parceria com outros colegas, caminhos de transformação da docência universitária.

Observa-se que, na universidade brasileira, interagem diferentes modelos de docência: o do pesquisador com total dedicação à universidade e uma sólida formação científica, o do professor reprodutor do conhecimento e o do professor que se dedica à atividade acadêmica, mas carece de uma formação consistente para a produção e socialização do conhecimento.

A institucionalização de práticas de formação docente torna-se, assim, fundamental. Tomar a própria prática (ação-reflexão-ação) como ponto de partida para empreender transformações no cotidiano do ensinar e aprender na universidade coloca-se como eixo estruturante para o processo de formação/desenvolvimento docente.

#### **5.4. Objetivos gerais da graduação**

Para atingir os objetivos, especialmente o desenvolvimento da competência para o trabalho em equipe na perspectiva da integralidade no cuidado, o projeto pedagógico da instituição para Santos assume como direcionador das ações os princípios da **educação interprofissional**. Objetivos da graduação:

- . Formação de um profissional da área da saúde apto para o trabalho em equipe interprofissional, com ênfase na integralidade no cuidado ao paciente.
- . Formação técnico-científica e humana de excelência em uma área específica de atuação profissional de saúde
- . Formação científica, entendendo a pesquisa como propulsora do ensino e da aprendizagem

Os cursos implantados no *campus* da Baixada Santista pela Unifesp são:

- [Fisioterapia – 04 anos / tempo integral](#)
- [Educação Física – Bacharelado Modalidade Saúde – 04 anos / tempo integral](#)
- [Terapia Ocupacional – 04 anos / tempo integral](#)
- [Nutrição – 04 anos / tempo integral](#)
- [Psicologia – 05 anos / tempo integral](#)

O desenho curricular dos cursos é direcionado por quatro eixos, conforme esquema abaixo:

#### **5.4.1. O ser humano em sua dimensão biológica**

Este eixo se constitui de dois núcleos: um núcleo comum de conhecimentos necessários para todos os cursos propostos (o conhecimento biológico necessário a um profissional para atuação na área da saúde) e um núcleo específico de aprofundamento a partir das necessidades de cada curso.

No primeiro ano dos cursos, este eixo será desenvolvido no decorrer de quatro a cinco períodos por semana (640 a 800 horas/ano), sendo dividido em três grandes módulos integrados:

1. Módulo “do átomo à célula”: integra as disciplinas de bioquímica, biofísica, biologia celular, biologia molecular e genética. Este módulo explora a dinâmica das moléculas na célula, com ênfase no entendimento dos processos biológicos. Priorizando o “como” ocorrem os eventos biológicos em lugar de “o que” acontece nas várias etapas, e procurando entender o que há de comum nos processos, num contexto evolutivo, serão desenvolvidas várias temáticas: os átomos, as biomoléculas (proteínas, carboidratos, lipídeos e ácidos nucleicos), a membrana biológica e sua permeabilidade, a célula e sua dinâmica, os compartimentos celulares e suas propriedades estruturais e metabólicas (mitocôndria, núcleo, retículo liso/rugoso, complexo de Golgi, lisossomos, vesículas, citosol), bioenergética e hereditariedade. Ao final do módulo, o conhecimento dos mecanismos básicos que ocorrem na célula estará estruturado e sedimentado, para ser

posteriormente retomado e aprofundado no estudo de sistemas mais complexos, envolvendo a interação entre células nos tecidos, aparelhos e organismos (módulo “dos tecidos aos sistemas” e “homeostasia”).

2. Módulo: “dos tecidos aos sistemas”: engloba principalmente os conteúdos de histologia, anatomia e fisiologia. Inicia pela organização das células em diferentes tecidos e depois estuda a base dos principais sistemas e aparelhos em submódulos.

3. Módulo “homeostasia”: consiste de temas preparados pelos alunos sob tutoria e apresentados em seminários e/ou palestras ministrados por pesquisadores convidados.

#### **5.4.2. O ser humano e sua inserção social**

Aborda as seguintes áreas do conhecimento: Antropologia, Sociologia, Psicologia, Educação, Filosofia, Ética/Bioética, Economia, Administração. Este eixo deve se desenvolver de forma integrada com o eixo “Aproximação ao trabalho em saúde”.

Para o primeiro ano dos cursos, este eixo será desenvolvido em um período por semana e terá como objetivos gerais:

- Formar o aluno para compreender o surgimento, no século XIX, das ciências humanas como área de conhecimento, e sua relação com a área da saúde;
- Formar o aluno para utilizar, teórica e metodologicamente, o instrumental das diferentes áreas do conhecimento das ciências humanas na saúde.

Os objetivos específicos do eixo são:

- Propiciar uma abordagem que considere o impacto da noção de cultura sobre a concepção de ser humano;
- Propiciar uma abordagem que considere o ser humano em suas relações sociais;
- Instrumentalizar o aluno para o relacionamento pessoal com seu paciente e com colegas de trabalho de outras profissões;

- Discutir e conscientizar o aluno para a função educativa implícita ao exercício profissional em saúde.

#### **5.4.3. Aproximação ao trabalho em saúde**

Aborda de forma integrada entre os cinco cursos temáticas comuns aos diferentes profissionais de saúde: Saúde como campo de saber, Políticas de saúde, Profissões de saúde, O trabalho em saúde, Serviços de saúde, A integralidade no cuidado, Saúde Pública/Saúde Coletiva, Epidemiologia, Trabalho em equipe multiprofissional e interdisciplinar, A produção do conhecimento em saúde (metodologia científica e bioestatística), Suporte Básico de Vida, dentre outros.

Este eixo será desenvolvido no decorrer do curso, concentrando suas atividades nos três primeiros anos (etapa em fase de planejamento). No primeiro ano dos cursos, será desenvolvido em dois períodos por semana.

#### **5.4.4. Aproximação a uma prática específica em saúde**

Desenvolvido desde o início do curso, de maneira progressiva e respeitando a autonomia do aluno, este eixo aborda as questões específicas de cada uma das cinco profissões dos cursos propostos. No primeiro ano dos cursos, será desenvolvido em dois períodos semanais e prioriza as seguintes temáticas: Observação e discussão da prática profissional, Áreas de atuação, Aspectos históricos da profissão (primeiro semestre) e Disciplinas específicas de introdução às áreas no segundo semestre.

Como complemento e destaque, vale realçar o texto que apresenta o *campus* de Santos da Unifesp, em documento da pró-reitoria de graduação da universidade, de autoria do diretor acadêmico do *campus*, professor Dr. Nildo Alves Batista, expondo a preocupação na origem da proposta deste modelo, ou seja, ajustar a formação à nova ordem sócio-político-econômica.

“O debate sobre o ensino superior, particularmente sobre a universidade, encontra-se na ordem do dia nos diferentes cenários educacionais: em níveis políticos, institucionais, científicos, em grupos docentes ou grupos discentes. A discussão sobre a complexidade da formação de recursos humanos vem se ampliando em decorrência das mudanças nos perfis dos diferentes profissionais, sobretudo devido às transformações sociais contemporâneas, conseqüentemente, às transformações no mundo de trabalho.

Por outro lado, as rápidas transformações sociais passam a demandar cada vez mais da universidade posicionamentos e respostas às inúmeras indagações e necessidades oriundas da realidade social. Neste contexto, exigem-se, evidentemente, novos cenários e propostas de ensino, no sentido de fomentar a formação de profissionais fundamentada em práticas que incorporem a reflexão contextual da realidade, mediada por um processo de ensino-aprendizagem interativo por meio do qual se consolidem atitudes de autonomia, criatividade, cientificidade, auto-aperfeiçoamento, cooperação, negociação, entre outras.

É neste contexto que se insere o desenho curricular dos novos cursos do *campus Baixada Santista* da [Universidade Federal de São Paulo](#). Dando continuidade à missão estabelecida da universidade, tem como objetivo desenvolver, em nível de excelência, atividades inter-relacionadas de ensino, pesquisa e extensão, com ênfase nas ciências da saúde”.

Dois objetivos centrais dão direção à proposta, a *formação interprofissional na formação em saúde* e a *competência para o trabalho em equipe e para a integralidade no cuidado*. Embora aqui aplicadas a uma área de conhecimento, tanto a formação interprofissional quanto a competência para o trabalho em equipes não são exclusivas da área de saúde. Ao contrário, são domínios presentes e demandas cada vez mais solicitadas em profissionais de todas as áreas e empresas de todos os segmentos.

Nota-se pelo documento que dá origem e identifica o *campus* de Santos da Unifesp que se trata de um novo modelo. Um modelo de organização acadêmica, técnica e administrativa. Um modelo de gestão que busca responder, de forma eficiente, produtiva e eficaz às novas demandas sociais da formação de profissionais. É sobre este modelo de

Santos que o estudo transcorreu, por meio da análise de documentos e das respostas às entrevistas individuais com os principais atores dessa construção coletiva.

## **6. Resultados: descrição, análise e reflexões**

### **6.1. Análise de documentos e pesquisa primária junto a dirigentes, coordenadores e professores da Unifesp-Santos**

Para compreensão sobre a Universidade Federal de São Paulo, suas propostas e do *campus* da Baixada Santista foi utilizado o documento **Projeto Político Pedagógico - Universidade Federal de São Paulo - *campus* Baixada Santista**.

Para melhor conhecer os sujeitos do estudo, fez-se uma caracterização conforme faixa etária, experiência em docência em métodos tradicionais, anos de experiência na atividade docente, formação e titulação acadêmica, origem profissional (se já era docente da Unifesp em São Paulo ou foi contratado para o trabalho em Santos), se exerceu coordenação ou direção anterior à experiência em Santos.

Os itens que compuseram a entrevista basearam-se nas duas questões de pesquisa, nos pontos positivos e pontos negativos dos dois métodos, na experiência em método tradicional de gestão, nas expectativas em relação ao novo método e nas impressões sobre o novo método.

Os dados foram obtidos por meio dos discursos coletados em entrevistas individuais, após os esclarecimentos sobre os objetivos da investigação e a obtenção de consentimento formal por escrito (**Anexo I**). Dentre as diversas técnicas existentes, optamos por utilizar a entrevista estruturada com base nos documentos recebidos (**Anexo II**), a partir de roteiro previamente estabelecido. A entrevista pode ser conceituada como um processo de interação social entre duas pessoas, ou uma conversa a dois, feita por

iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações e percepções do entrevistado pertinentes para um objeto de pesquisa e centrada (pelo pesquisador) em termos igualmente pertinentes, com vistas a este objetivo (Haguette, 1987).

Para este estudo, as entrevistas foram realizadas na cidade de Santos-SP, no *campus* da Unifesp, nas salas do diretor acadêmico, dos coordenadores e de professores. Durante a realização das mesmas, procurou-se garantir a privacidade e o sigilo quanto à identidade dos sujeitos.

Os discursos obtidos foram gravados em fita cassete e, posteriormente, transcritos, o que foi sempre precedido da anuência dos entrevistados. Concordamos com Borenstein (1998), ao afirmar que a gravação é um instrumento bastante pertinente nas pesquisas que utilizam os discursos como coleta de dados, sendo que possibilitam reviver o momento das falas, com todas as suas peculiaridades.

O meio pelo qual obtivemos os dados deste estudo, a linguagem, constituiu opção fundamental no referencial metodológico. A linguagem constitui o ponto inicial e fundamental para a análise do fato psicológico, pois é por meio do discurso produzido pelo indivíduo que ele é capaz de transmitir a representação que tem do mundo em que vive, a sua realidade subjetiva, determinada e determinante de seus comportamentos e atitudes. Assim, como produto de uma coletividade, reproduz, por meio dos significados das palavras articuladas em frases, os conhecimentos – falsos ou verdadeiros – e os valores associados a práticas sociais que se cristalizaram; ou seja, a linguagem reproduz uma visão de mundo, produto das relações que se desenvolveram a partir do trabalho produtivo para a sobrevivência do grupo social (Lane, 1984).

Os discursos gravados e transcritos na íntegra foram, então, submetidos à análise de conteúdo, definida por Bardin (1977), “como um conjunto de análise das comunicações”.

Não se trata de apresentar o caso como um exemplo perfeito e acabado. A análise dos documentos abordará questões críticas que certamente existem, dado que é uma construção do novo e sempre haverá o que ser aperfeiçoado.

Todos os materiais e textos do estudo de caso têm origem em documentos oficiais da instituição analisada, obtidos por meio de pesquisa de documentos cedidos pela instituição e outros obtidos de documentos disponíveis na internet. Em contato com o diretor do *campus* da Unifesp em Santos, foram disponibilizados os documentos e o acesso às pessoas a serem entrevistadas, tendo bastado para tal a formalização da solicitação.

### 6.1.1. Análise documental

A partir do Projeto Pedagógico Institucional para o *campus* da Baixada Santista da Unifesp, documento que detalha e expõe os princípios, as normas e os norteadores da proposta, destacamos como elementos centrais do modelo, em primeiro lugar, questões relacionadas à estratégia institucional, a saber:

- A **base disciplinar em ciências básicas e clínicas** para, agregando capacitação em engenharia e informática, instalar postos avançados de tele-saúde, que tanto poderão formar novos contingentes de recursos humanos, quanto atender às populações que residem em locais distantes do centro difusor.
- A estrutura curricular que preveja a **integração progressiva** dos currículos dos novos cursos de graduação ao das disciplinas já oferecidas nos cursos do *campus* de São Paulo, de modo a facilitar a inserção de egressos daqueles cursos no sistema de pós-graduação e extensão.
- A criação de um **sistema de avaliação de impacto** do processo de expansão das atividades institucionais de educação no novo espectro de ações da Unifesp, sob as dimensões do social, do político e do econômico-financeira.
- As **atividades de extensão, que possibilitem novas dimensões do processo formativo** da universidade, aproximando os estudantes da realidade local e regional da área de abrangência da universidade e alimentando os projetos de pesquisa e construção de novos conhecimentos.

No que diz respeito ao diálogo educacional docente/discente, a proposta espera um perfil de aluno mais ativo, questionador e construtor de seu próprio conhecimento. Neste sentido, a pesquisa toma papel de destaque no processo de formação do profissional.

Inserir-se a discussão sobre a prática como eixo estruturante para o processo de ensino-aprendizagem: no processo de construção de conhecimento, a prática necessita ser reconhecida como eixo a partir do qual se identificam, questionam, teorizam e investigam os problemas emergentes no cotidiano da formação.

A proposta destaca o saber fazer e a prática profissional é vista e exercitada pelo aluno desde o início dos cursos, atuando como elemento problematizador para a busca do conhecimento necessário para o exercício dessa prática. Possibilitará, assim, um reconhecimento, pelo aluno, da necessidade dos conteúdos escolhidos para compor a estrutura curricular, especialmente dos cursos de graduação. É neste processo que a construção do conhecimento acontece como traço definidor da apropriação de informações e explicação da realidade.

A interdisciplinaridade constitui-se em um dos caminhos para que áreas científicas delimitadas e separadas encontrem-se e produzam novas possibilidades. O projeto pedagógico entende o aprender como, também, poder mudar, agregar, consolidar, romper, manter conceitos e comportamentos que vão sendo (re) construídos nas interações sociais.

O professor, neste modelo, assume um lugar de mediador no processo de formação do profissional, estruturando cenários de aprendizagem que sejam significativos e problematizadores da prática profissional (Brew e Boud, 1998; Harden e Crosby 2000). O docente deve desenvolver, nesse enfoque, ações de ensino que incidem nas dimensões ativas e interativas dos alunos, discutindo e orientando-os nos caminhos de busca, escolha e análise das informações, contribuindo para que sejam desenvolvidos estilos e estratégias de estudo, pesquisa e socialização do que foi apreendido. Mas faz-se o alerta de que mediar não equivale a abandonar a transmissão das informações, mas antes construir uma nova relação com o conteúdo/assunto abordado, reconhecendo que o contexto da informação, a proximidade com o cotidiano, a aplicação prática, a valorização do que o aluno já sabe e as conexões entre as diversas disciplinas ampliam as possibilidades de formar numa perspectiva de construção do conhecimento.

As atividades de extensão são apresentadas no projeto como meio de aproximar a formação do aluno às realidades, nacional e regional, de saúde e de trabalho. A percepção da multicausalidade dos processos mórbidos, sejam físicos, mentais ou sociais, individuais ou coletivos, como aponta o PPI, demanda novos cenários para o ensino-aprendizagem na área da saúde. Nesta perspectiva, supera a simples utilização da rede de serviços como campo de ensino, mas supõe uma reelaboração da articulação teoria-prática, ensino-aprendizagem-trabalho e, fundamentalmente, uma reconfiguração do contrato social da própria universidade.

O PPI entende ainda o conceito de currículo como uma construção social que se elabora no cotidiano das relações institucionais, podendo ser analisado como: função social, refletida na relação escola-sociedade; projeto ou plano educativo; campo prático que permite analisar a realidade dos processos educativos, dotando-os de conteúdo e território de práticas diversas; espaço de articulação entre a teoria e a prática e objeto de estudo e investigação.

Por fim, a avaliação, no PPI, se destina ao diagnóstico e, por isso mesmo, à inclusão e à melhoria do ciclo de vida. A proposta prega o tomar a própria prática (ação-reflexão-ação) como ponto de partida para empreender transformações no cotidiano do ensinar e aprender na universidade coloca-se como eixo estruturante para o processo de formação e desenvolvimento docente.

## **6.2. Apresentação geral do trabalho de campo**

A coleta dos dados e informações que serviram de insumo para esta análise foi feita a partir da utilização de dois instrumentos: questionário fechado e entrevista individual semi-estruturada com a utilização de roteiro. Os passos são descritos a seguir:

- Reflexão inicial para definir escopo do projeto
- Criação de instrumento de coleta de dados (questionário usado nas entrevistas)
- Validação do instrumento de coleta de dados

- Aplicação do instrumento de coleta de dados no público-alvo (direção, coordenadores e professores da Universidade Federal de São Paulo, *campus* de Santos-SP)
- Compilação dos resultados obtidos e confecção de relatório final
- Apresentação do resultado do estudo

### **6.2.1. Caracterizações da amostra**

Foram entrevistados e responderam ao questionário um grupo formado por professores da Unifesp, assim distribuídos: em termos de faixa etária, duas pessoas entre 26 e 34 anos, sete pessoas entre 35 e 50 anos e duas pessoas entre 51 e 65 anos; em termos de titulação acadêmica, duas são pós-doutores, seis são doutores, duas são especialistas e uma é graduada.

Os questionários e as entrevistas aconteceram no prédio da Unifesp, Campus de Santos, no mês de dezembro de 2006.

O grupo era formado pelo diretor do *campus*, pelos cinco coordenadores de curso, por um professor, por três técnicos em assuntos educacionais e por um chefe de departamento.

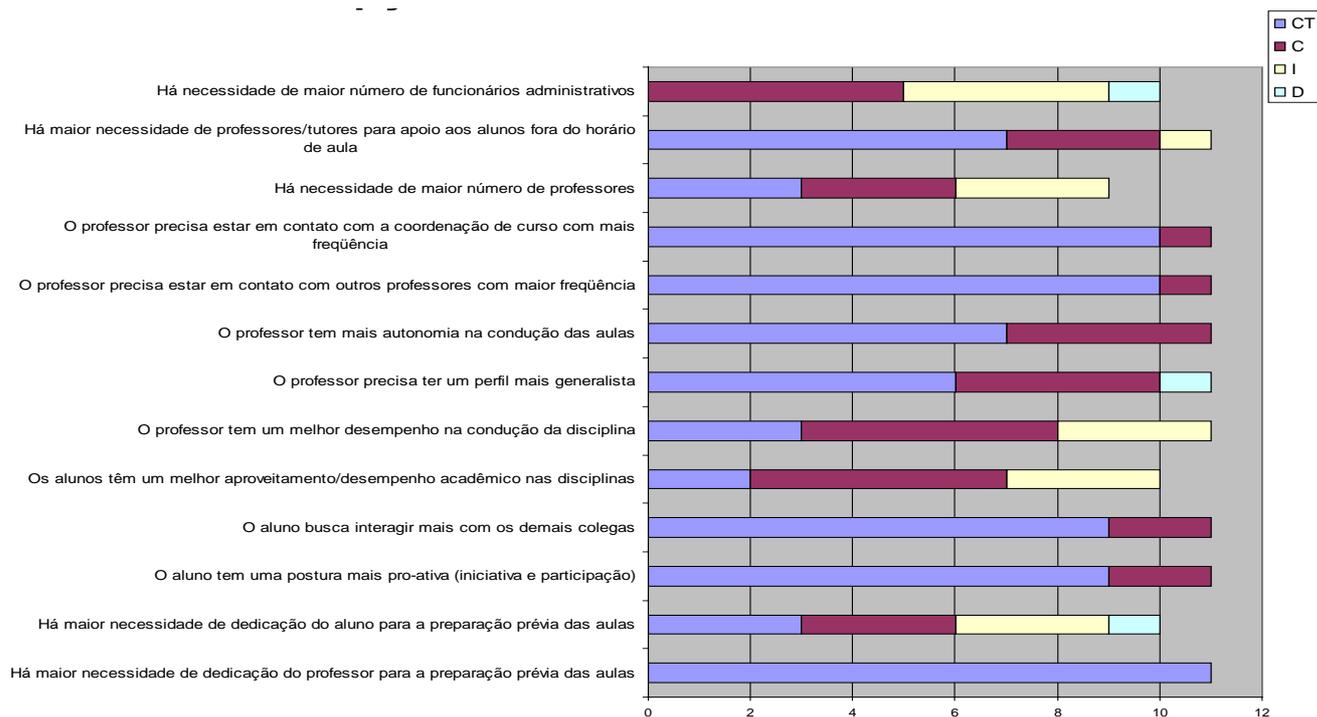
### **6.2.2. Principais resultados quantitativos**

O grupo considerou o modelo de ensino, de um modo geral, efetivo. Três professores apontaram o modelo como **muito efetivo** e oito o apontaram como **efetivo**.

Os quadros, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 e 6.5 apresentam as principais freqüências quando perguntados sobre perfil do trabalho docente no modelo, grau de utilização de tecnologias educacionais sustentadas por tecnologias de informação e comunicação, método de avaliação de alunos, método de avaliação dos docentes e principais dificuldades de adaptação e gestão do novo modelo, respectivamente.

Quadro 6.1

#### **Percepção Geral do Modelo de Ensino**

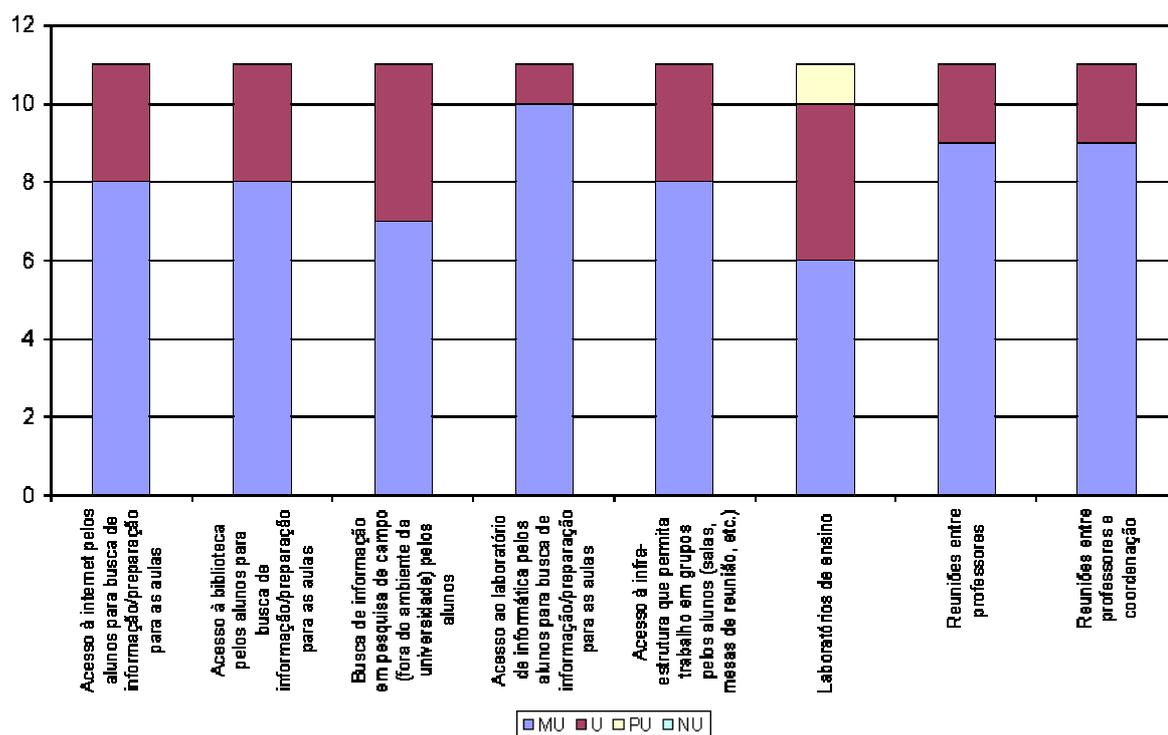


Legenda; C: concordo; I: indiferente (nem concordo nem discordo); D: - CT: concordo totalmente discordo; DT: discordo totalmente

O quadro 6.1 mostra que as maiores incidências de concordância nas respostas ao primeiro conjunto de afirmações apresentadas no questionário estão relacionadas aos fatores de necessidade maior quantidade de professores e tutores para apoio aos alunos, o contato constante entre os professores e entre estes e a coordenação, a interação dos alunos entre si, a postura pró-ativa dos alunos e a necessidade de maior dedicação na preparação das aulas.

Quadro 6.2

### Grau de Utilização de Tecnologia e Acesso ao Quadro Docente

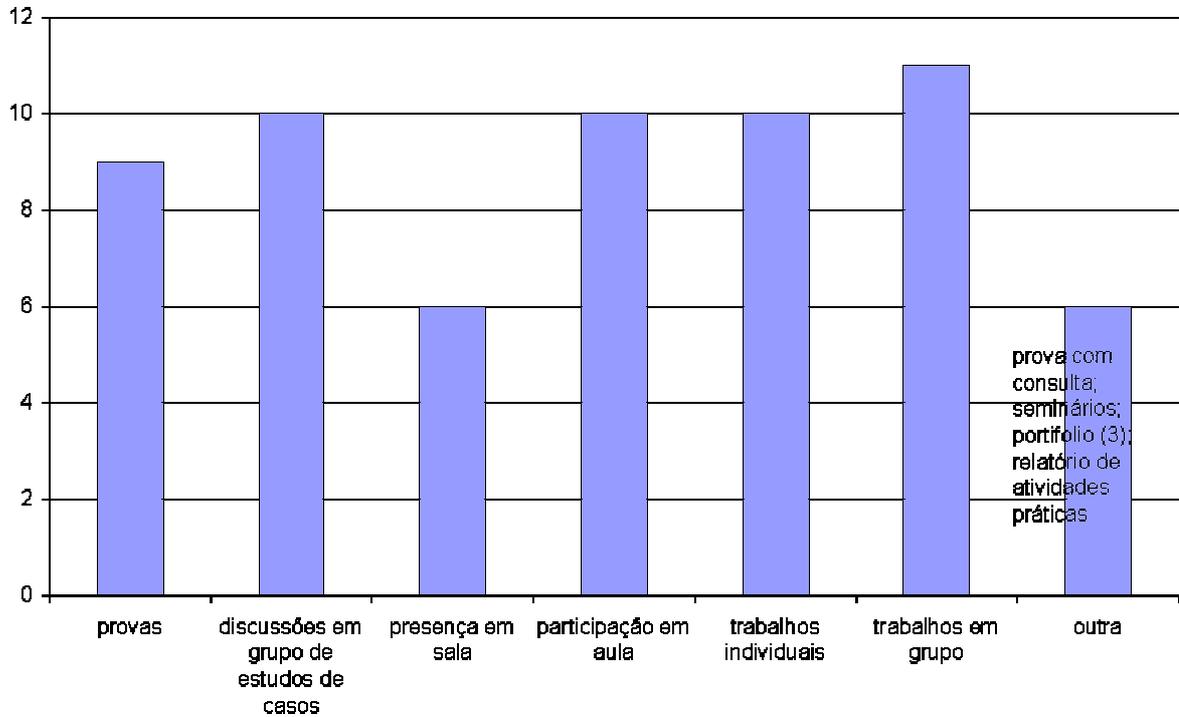


Legenda - MU: muito utilizado; U: utilizado (nem muito nem pouco); PU: pouco utilizado; NU: não utilizado

O quadro 6.2 destaca o quanto as diferentes formas de comunicação e integração entre professores, alunos, coordenação e direção são importantes. Destaquem-se ainda as respostas que apresentam o valor atribuído para as atividades práticas no modelo de ensino. Os acessos a recursos como laboratórios, a internet e biblioteca recebem menção de muito utilizado por mais de 70% dos respondentes.

Quadro 6.3

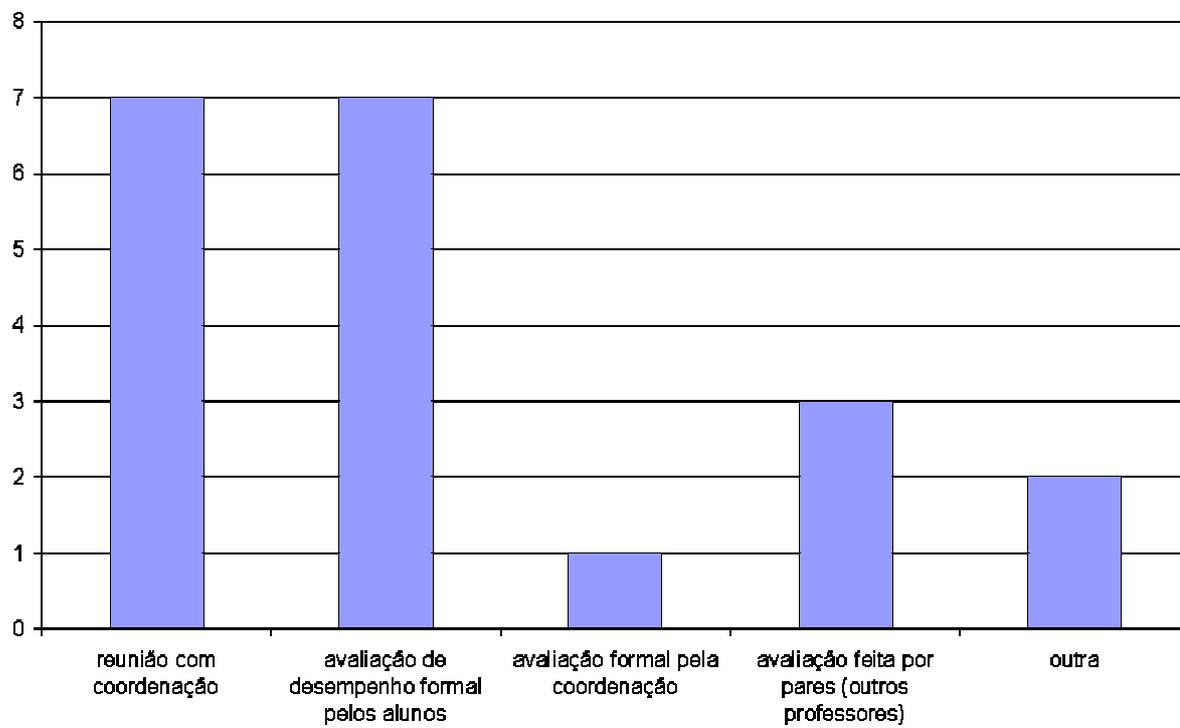
### Métodos de Avaliação dos Alunos



O quadro 6.3, com as respostas sobre os métodos de avaliação dos alunos, deixa clara a variedade de instrumentos de avaliação utilizados. A proposta destaca a busca pela consideração da pró-atividade do aluno e da ênfase na participação e colaboração entre os alunos.

Quadro 6.4

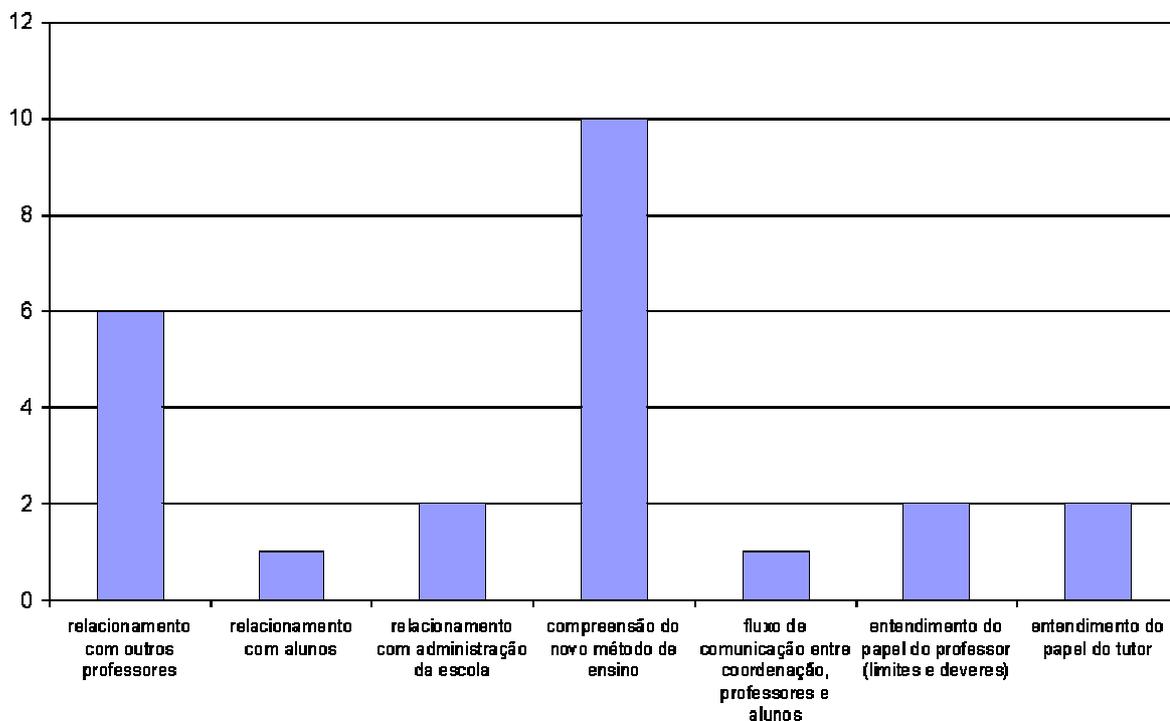
### Método de Avaliação de Docentes



Em relação à avaliação dos docentes, quadro 6.4, destaca-se a avaliação feita pelos alunos e por meio de reuniões com a coordenação, mostrando o valor dado para a interatividade pelo modelo.

Quadro 6.5

### Principais Dificuldades de Adaptação ao Novo Modelo de Gestão e Ensino



Quanto às dificuldades de adaptação ao novo modelo de gestão, o principal aspecto, no quadro 6.5, é a compreensão do novo método de ensino, seguido muito à distância pela questão do relacionamento entre os professores. Isso denota a grande importância que tem para o modelo o entendimento dos principais fundamentos desta proposta.

### 6.2.3. Principais resultados qualitativos

Na análise das entrevistas, para cada resposta de cada entrevistado, foram selecionadas partes do texto consideradas chave e, a partir destes, as palavras-chave de cada discurso. Chegou-se, assim, aos quadros abaixo. A entrevista procurou identificar os pontos desse novo modelo considerados chave para o resultado da adequação da gestão à nova realidade social. Nesse sentido, o roteiro foi construído para abordar os pontos considerados estratégicos nas abordagens apontadas nos quatro primeiros capítulos deste trabalho, verificando fatores como flexibilidade, descentralização, autonomia, iniciativa e empreendedorismo. As respostas em cada quadro correspondem à síntese dos discursos dos entrevistados na seguinte ordem: Professor Nildo Batista (diretor do *campus*), Professora Póla Araújo (coordenadora do curso de Terapia Ocupacional), Professora Ana Damásio (coordenadora do curso de Educação Física), Professora Adriana Tucci (coordenadora pedagógica), Sra. Claudia Oliveira e Sra. Ana Cristina Marçal (técnicas em Assuntos Pedagógicos), Professora Cristina Gaglianone (coordenadora do curso de Nutrição), Professoras Rosana Barbosa e Carla Medalso (chefe e subchefe de departamento, respectivamente) e Professora Tânia Provedel (coordenadora do curso de Educação Física). Seguem as análises:

Assim, na tabela 1, correspondente à pergunta 1 da entrevista, a palavra-chave é integração. A resposta para as implicações do novo modelo na gestão da IES aponta a integração como elemento central. A integração, tanto em sua dimensão transversal, ou seja, intra-organizacional, entre professores e alunos, entre a direção e as áreas administrativas, entre os professores e entre os diferentes cursos, quanto a integração na dimensão vertical, ou seja, entre a instituição e a comunidade que a cerca, em diálogo constante entre ambiente de ensino e ambiente real.

## Fragmentos das Respostas das Entrevistas

**Tabela 1**

<b>1. “O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?”</b>
Os eixos temáticos da graduação pedem constante movimento com a comunidade, com a extensão, pesquisa interdisciplinar e equipe sólida.
Dedicação exclusiva.
Trabalhamos com equipes multidisciplinares e o aluno inserido em propostas de extensão ...
Extensão, pesquisa e ensino.
Dinâmica, trabalhar em equipe, aprender.
Maior integração. Não está centrado na sala de aula. Eixos e módulos. A organização em eixo contempla várias áreas disciplinares.
Vários desafios; ingresso dos docentes, interação entre nós, jeito de fazer, como ir para campo, necessitamos de um desenvolvimento muito maior, a gente é que vai constituir-lo.
dessa nova forma de ensinar, ela está estruturada, principalmente na integração.

A integração pede uma comunicação eficiente. As respostas à **pergunta 2** mostraram que os canais e processos ainda estão em discussão. Mas já percebe-se um valor intenso atribuído a esta questão e a busca de sistematizar canais formais e informais de troca, conforme aponta a tabela 2 de respostas.

**Tabela 2**

<b>2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos em todas as dimensões e sentidos?</b>
Integração, mecanismos de gestão.
Projeto tem muito a ver com a comunidade, com os eixos e as avaliações por portfolio.
Dificuldade de comunicação não existe, dificuldade de situar para essa discussão.
Comunicação (formais e informais). Um canal aberto entre direção, coordenação, professores e também discentes. Construção histórica.
As comissões, os conselhos, canal aberto, que é reuniões, processo em construção.
A gente se constitui como um Departamento de Ciências da Saúde, pensar no que significa um livre docente na dinâmica de ser um dos <i>campus</i> da expansão, as coordenações de curso e de eixo, a direção acadêmica. Criando um conselho do campo, informal, para gente ir lidando com as decisões.
As comissões de ensino, de pesquisa e graduação vinculadas às chefias do departamento, ao conselho departamental e ao Conselho do <i>Campus</i> .

Outra variável importante a ser entendida foi o comportamento do aluno em relação às mudanças, especialmente as relacionadas ao seu papel ativo no processo de aprendizagem. Neste ponto, nas respostas à **pergunta 3**, a maioria apontou as práticas de atendimento por meio de reuniões e de acolhimento de dúvidas e dificuldades como instrumentos para mitigar o estranhamento inicial do corpo discente em relação ao novo modelo, especialmente no seu impacto na gestão da tecnologia acadêmica, de ensino/aprendizagem.

**Tabela 3**

<b>3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?</b>
Reunião é nosso principal instrumento, mas temos também o jornal " <b>Integra Mais</b> ". Nosso modelo é a competência da equipe.
Reunião de desenvolvimento docente e comissões. No início reclamavam. Mas transformam-se em profissionais diferentes, eles já sentem isso no primeiro ano.
Alunos acolheram muito bem essa proposta nova.
Alunos em um primeiro momento estranhavam.
Comissão da graduação, da pesquisa, da pós-graduação e reuniões.
Torna o aluno mais ativo nesse modelo.
Ansiedade imensa sobre o <i>campus</i> novo, dificuldade de infra-estrutura, falta de equipamento, falta de livros na biblioteca, a insegurança.

Quando questionados, na **pergunta 4**, sobre o perfil docente, os elementos comuns apresentados pelos entrevistados disseram respeito aos parâmetros definidores das contratações do quadro docente, particularmente no que diz respeito à flexibilidade das pessoas, seu envolvimento com a proposta e, portanto, seu engajamento na construção do novo e na disposição para envolver-se em programas de capacitação e desenvolvimento continuado.

**Tabela 4**

<b>4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?</b>
Professor não contratado na lógica de grandes temáticas.
Perfil profissional que, além de ter a sua especificidade, também nos auxilie na construção do projeto.
Perfil engajado no ensino, na pesquisa e extensão...
Tenha flexibilidade, disponibilidade e privilegie conteúdo mais humano na formação.

Quanto ao conteúdo, queriam estudar só para aquilo, e não é o caso. Capacitação é essencial. A gente tem acompanhando o desenvolvimento docente.

Docente tem que ser uma pessoa aberta, que se relaciona abertamente com outras pessoas, além de ter vontade de começar coisas novas, de enfrentar desafios.

Fazer algo novo baseado no que a gente teve de velho. Esse projeto pedagógico implica em muito tempo do professor, integrar com os outros eixos, com outros módulos e isso demanda muito tempo de conversa e decisão.

Para que um modelo novo possa ser explorado e aproveitado em toda a sua plenitude, as ações de melhoria são essenciais e têm de estar em movimento contínuo, integradas ao ciclo de construção, planejamento e aplicação, ao fim do processo, retroalimentando a construção e o planejamento. Para isso, conforme as respostas à **pergunta 5**, a sistematização da avaliação e a identificação de indicadores são processos vitais. Sua importância pode ser constatada na tabela 5.

**Tabela 5**

<b>5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?</b>
Usamos na avaliação o instrumento chamado portfólio. A avaliação do módulo, do conteúdo e até o desempenho do professor é feita por um "Teste do Progresso".
Avaliação de tudo, então discente avaliou o discente.
É construir a cada semana, a cada dia. Avaliação de desempenho do docente, portfólio. Por meio de portfólios chegamos à avaliação qualitativa.
Compromisso profissional com o nosso projeto.
Avaliação dos módulos e avaliação mais formal, como prova, que também existe. Formação docente continuada.
Discutir que avaliação vai ser feita. O ingresso desses docentes tem que se dar por meio de uma avaliação que considere a atuação no ensino. Muito ainda a ser construído.
Nós não elaboramos nenhuma avaliação de desempenho ainda.

A tabela 6, correspondente à **pergunta 6**, mostra que ainda há uma ruptura entre os modelos que flexibilizam a gestão e a tecnologia acadêmicas das normativas legais e dos registros necessários para dar cumprimento ao estabelecido no âmbito das esferas normativas e fiscalizadoras do trabalho das IES. O exercício da interdisciplinaridade, da flexibilização curricular, da organização do currículo por eixos, e não por disciplinas, bem como os registros dos conteúdos de forma integrada se chocam com os modelos tradicionais impostos pelo padrão vigente, desafiando os inovadores e vanguardistas.

**Tabela 6**

<b>6. Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?</b>
Normas devem ser flexíveis e adaptáveis aos diferentes modelos pedagógicos.
Aulas práticas em quadras, piscinas e salas de ginástica na prefeitura, enfoque em saúde, formar bacharéis, e não licenciados.
Estressantes tanto para o corpo docente, como para o discente. O aluno precisa ser estimulado por diretrizes curriculares muito abertas, muito amplas. Duas ênfases, formação na área da saúde associada com a clínica, mas uma clínica não formal, e sim uma clínica ampliada, onde uma comunidade social também faça parte.
Interdisciplinaridade, o aluno precisa ter contato com a prática desde muito cedo.
Transferência entre cursos, flexibilização. A gente pode dar isso.
A universidade tem um programa que se chama "Pasta Verde". Fizemos um esforço para desconstruir tudo que a gente teve de tradicional, para formar esses módulos e integrar os conteúdos. Agora a gente tem que separar tudo de novo, para poder dizer quanto de carga horária teve desse conteúdo. Outra coisa importante é a intenção de que os alunos estudassem sem saber que disciplina eles estão estudando. É uma dificuldade.

Em relação à estrutura física, **pergunta 7**, as respostas apontam para a necessidade de revisão dos espaços para adequá-los à flexibilidade que se apresenta em relação ao ambiente operacional de um modelo também flexível, mas atribuindo maior importância ao modelo mental e seu respectivo impacto na infra-estrutura do que essa propriamente dita e considerada isoladamente de um projeto pedagógico.

**Tabela 7**

<b>7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia, considerando o novo modelo?</b>
Adequação de infra-estrutura. Salas com maior flexibilidade. Ambientes para formação de grupos.
Pessoal um pouco diferente e uma comunidade.

A formação do professor, a educação permanente, essa humanização mesmo, nas relações.
O ambiente humano é o grande diferencial. Temos muita discussão, integração, tempo.
É muito mais prática do que teoria. Não vejo tanta diferença de necessidade de estrutura.
Melhor ambiente é fora da sala de aula. É no contato com o paciente. A gente não mostra só os profissionais que já estejam muito bem colocados, mas aqueles que estejam iniciando. Isso é riquíssimo e a gente não conseguiria trabalhar esse conteúdo dentro da sala de aula.

Os principais pontos positivos apresentados, nas respostas à **pergunta 8**, foram a possibilidade de compartilhar uma construção, a abertura para a experimentação, a afetividade como elemento do processo de ensino-aprendizagem e o ambiente aberto para as discussões e para a reflexão. Estas características reforçariam a formação de um novo profissional, mais autônomo e pronto para viver numa sociedade que pede cada dia mais pessoas com capacidade para a investigação e o auto-aprendizado.

**Tabela 8**

<b>8. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?</b>
Planejamento em construção.
Na hora da aula a gente muda tudo. Não pode ser uma carteira fixa. Saímos para o campo e na volta para discussão. Então, isso é adaptação.
... Contato muito próximo com o aluno facilita. Detecta se o aluno está com algum problema. Facilita a vida profissional. Você cria laços também afetivos. Vivemos a instituição como parte da nossa vida, tanto no sentido pessoal quanto profissional.
Uma coisa muito mais aberta, bem diferente dos prédios que a gente está hoje. Reflexão.
As responsabilidades são compartilhadas, a construção coletiva para construir um currículo coletivamente.
Autonomia muito grande, desafio, sensação de empoderamento maior do docente.
O ambiente propicia encontros e discussões, mas aqui eles são complementados por visitas mesmo, pelo contato. O aluno é que busca sua própria formação, ele é ativo, pesquisador, questionador, preocupação que o professor tem para tornar o ensino mais ativo e não só teórico.

Mas não foram somente pontos positivos que foram elencados, conforme respostas à **pergunta 9**. Os entrevistados apontaram também a instabilidade da construção do novo, o estresse e a insegurança, a dificuldade de reconhecer falhas e reavaliar o que está sendo feito, os conflitos gerados por responsabilidades compartilhadas e a sustentação do trabalho na boa capacitação e desenvolvimento do quadro docente como pontos de atenção que podem se transformar em aspectos negativos do novo modelo se não forem gerenciados de forma adequada.

**Tabela 9**

<b>9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?</b>
Construir o novo traz a sensação de instabilidade.
Falamos muito de flexibilidade, de conhecer, de trabalhar em equipe.
Reconhecer falhas e reavaliar.
Stress do novo. Insegurança. Angústia.
Desenvolvimento docente, formação do docente, capacitação.
Alunos se formam para trabalhar em equipes multiprofissionais de uma forma bastante integrada. Os pontos negativos são difíceis de delimitar, o que ficou como responsabilidade de cada um pode gerar conflitos.

Em suma, a resposta para a última questão, na **pergunta 10**, acerca dos fatores necessários para o posicionamento das IES neste novo cenário social, aponta para, necessariamente, a presença dos fatores: apoio por decisão política institucional, sem decisão institucional apoiada pela direção não se alcançarão os resultados; acompanhamento e avaliação constantes; trabalho em equipe, integração e capacitação docente, amparada por assessoria interna e externa; abertura para discussões, reflexões e críticas e disposição e disponibilidade para a construção coletiva.

**Tabela 10**

<b>10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?</b>
Decisão política e institucional. O planejamento como um processo que se faz no cotidiano. Envolver o professor no processo de planejamento. A política de avaliação.
Mais supervisão, para não ser um choque.
O trabalho docente enquanto trabalho em equipe, reuniões, oficinas. É fundamental uma assessoria externa, inclusive institucional.
Primeiro a instituição precisa instituir a abertura para esse tipo de mudança. Segundo, a abertura de toda equipe pedagógica envolvida, com discussões desses novos modelos, para ver a viabilidade de implantação.
O fator mais importantes são as pessoas, o objetivo comum das pessoas, o conhecimento, o esclarecimento das pessoas dispostas a fazerem algo novo.
Em primeiro lugar, comunicação para haver integração, disposição, disponibilidade, vestir a camisa do projeto.

## **7. Conclusão**

O trabalho partiu do objetivo de trazer esclarecimento para a tensão gerada pelo novo ambiente social e as dificuldades de transformação das universidades, por meio de estudo de caso do *campus* da Unifesp em Santos e a revisão de literatura especializada.

Foram descritos o modelo de gestão do PPI da Unifesp em Santos e seu sistema de funcionamento. A análise dos dados e informações coletados permitiu apontar os pontos positivos e negativos da proposta e as características que conferem a viabilidade operacional de autonomia e flexibilidade de gestão, pesquisa e ação pedagógica nesse novo modelo.

Em relação às análises qualitativas feitas via entrevistas, pôde-se observar o nível de homogeneidade. A partir desta premissa, foi possível estabelecer o conjunto de resultados apresentados, representativo do universo pesquisado.

Para uma nova sociedade em que a iniciativa e a criatividade são fatores essenciais de sucesso, a aprendizagem tem que se dar de forma a valorizar os seus usos e aplicações, tem de ter significado para o aprendiz. Desta forma, ela deve envolver o estudante como pessoa, fomentar o relacionamento do que se aprende com vivências e experiências pessoais, incentivar a perguntar, deve permitir que este aprendiz entre em contato com situações concretas de sua vida e possibilitar a transferência de aprendizagem para

diferentes situações. O aprendizado se dá numa atitude de interação com os professores, com os colegas de turma e com colegas de outras turmas. Prevaecem o diálogo, a colaboração, a participação, o respeito mútuo e os trabalhos em conjunto. Cabe ao professor ajudar o aluno a aprender, estimulá-lo, orientá-lo, facilitar e ser o mediador entre o aprendiz e seu aprendizado. Em todos os momentos, em documento, questionário e entrevista estes valores se mostram presentes na Unifesp Santos.

Como fazer frente a esse processo acelerado de transformação se não se criarem canais de contato com esta realidade, se não se abrir poros e sentidos para captar o que acontece? Organizacionalmente, no âmbito dos modelos de gestão, há que se descentralizar a captação e permitir que as sensações fluam para o corpo institucional e sejam elaboradas e transformadas em respostas com agilidade. Isso não é possível em organização linear e altamente hierarquizada, típicas da sociedade industrial. A comunicação, nesse sentido, foi uma das grandes preocupações apontadas no modelo de gestão, pedindo necessariamente sistematização e negociação estruturada.

Conforme apontado nas definições técnicas, dos capítulos 1 a 4, neste contexto, funcionam melhor as organizações flexíveis, em que a decisão pode ser tomada na ponta ou em qualquer ponto da rede. As organizações hierárquicas funcionam melhor em períodos de mercados constantes e estáveis, mas são totalmente inadequadas em períodos de fluxos, como o que caracteriza a sociedade do conhecimento. Seus procedimentos administrativos são rígidos demais para se ajustar às rápidas mudanças nas condições de mercado.

Este é o elemento central da proposta de gestão da Unifesp em Santos. Sua organização tem as características apontadas na estrutura de redes, descrito no capítulo 3. As redes são bem mais flexíveis e mais adequadas à natureza volátil da nova economia global. A cooperação e as abordagens de equipe à solução de problemas permitem que os parceiros respondam mais rapidamente às mudanças de ambiente externo. Enquanto os participantes abrem mão de um grau de autonomia e soberania, a espontaneidade e a criatividade que fluem da colaboração baseada em rede dão a eles uma vantagem coletiva na economia intensiva em tecnologia, mais exigente. Visto que as redes envolvem canais

complexos de comunicação, perspectivas diversas, processamento paralelo de informações, realimentação contínua e recompensa de idéias “não-convencionais”, é mais provável que os participantes façam novas conexões, gerem novas idéias, criem novos cenários e programem planos de ação neste novo ambiente.

Ainda é cedo para se fazer uma avaliação mais completa, pois o novo modelo ainda está em fase de implantação. A nova gestão é inovadora e representa um grande desafio de adaptação para docentes, alunos e administração. Neste modelo, há necessidade de uma visão mais sistêmica do curso e do programa por parte dos professores, há maior necessidade de interação entre professores, alunos e coordenação, de mais trabalho e equipe docente mais consistente, com vínculo mais forte com a instituição. As reuniões são muito utilizadas como instrumento de acompanhamento e como o principal canal de comunicação. O professor não é contratado por disciplina, mas por temas e eixos temáticos e a avaliação do aluno é feita pelo que se chama de portfólio, que é um registro feito pelo aluno, do seu processo de aprendizagem. Ele/ela é avaliado pelo professor e com isso se faz uma integração com vistas ao aluno pensar como está aprendendo e ao professor ajudá-lo, realimentando seu processo de aprendizagem. A estrutura física e infra-estrutura não são os pontos críticos do novo modelo, mas quanto mais preparada a sala de aula para discussões em grupos melhor. Faz-se necessário um planejamento detalhado e preciso, com destaque para o monitoramento e a supervisão, para evitarem-se choques culturais. O profissional (docente) contratado deve ter um perfil mais amplo, não atrelado a apenas uma disciplina e sua avaliação e do modelo devem ser contínuas.

Outros elementos importantes são a maior integração entre os próprios professores, que levará a melhores resultados de aprendizagem, e o trabalho em equipe dos professores, que proporciona visão mais abrangente dos problemas e possíveis soluções. Em relação aos alunos, deve-se cuidar para que recebam bem a nova sistemática de ensino, que sejam formados profissionais mais adequados às necessidades atuais e futuras do mercado de trabalho, que tenham garantido um canal aberto com os docentes, para maior proximidade e interação. Em relação ao processo de ensino/aprendizagem, a integração entre a prática e pesquisa de campo com a sala de aula gera mais responsabilidade no aluno e a coletividade consegue aparecer de fato neste modelo, ao contrário do modelo tradicional. Há mais

autonomia para se trabalhar como docente e os docentes são mais motivados, pois visam à formação de um novo profissional.

Considerem-se ainda alguns pontos para observação permanente, destacando-se que: a novidade ainda gera stress e ansiedade por resultados; há a quebra de paradigma de ensino/aprendizagem para os alunos, que são provenientes de outro modelo (cursinho/segundo grau), gerando certo desconforto no início; o foco na coletividade, que dificulta delimitar a responsabilidade de cada um, individualmente; a dificuldade de se formar o sentimento de coletividade ainda existe e é um desafio a ser superado.

Em relação às principais conclusões, podem-se enumerar:

- O novo modelo leva a uma maior participação dos alunos tanto nas aulas, como nas atividades de extensão
- O novo modelo exige uma maior interação entre o corpo docente com seus pares
- O novo modelo exige uma maior interação entre o corpo docente, os alunos e a administração da escola
- Há grande necessidade de suporte extraclasse aos alunos, via tutoria e outras formas de interação, o que não ocorre com tanta ênfase no modelo tradicional de ensino/gestão
- O perfil do corpo docente deve levar em consideração a propensão ao trabalho em equipe e a valorização da coletividade em detrimento da individualidade
- O perfil do corpo docente deve valorizar uma visão mais abrangente do aprendizado/ensino em detrimento de especialidade em uma ou poucas disciplinas
- Os professores precisam ter dedicação integral ao curso para que o envolvimento seja mais efetivo
- A avaliação de alunos e corpo docente é eclética e contínua
- Tanto alunos como corpo docente devem investir na preparação prévia às aulas para um bom resultado
- A remuneração dos professores deve ser condizente com a necessidade de maior envolvimento

- As principais dificuldades resumem-se à quebra de paradigma tanto de professores como de alunos para a adaptação a um novo método de ensino/gestão.

## **Referências bibliográficas:**

### **Livros:**

ALVES, Magda. *Como escrever teses e monografias*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*.

BOISSONNAT, Jean. *2015 – Horizontes do trabalho e do emprego*. São Paulo: LTr, 1998.

BUARQUE, Cristovam. *A refundação da universidade*

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra 1999.

CASTRO, Claudio M. “Os dinossauros e as gazelas do ensino superior”. In: Meyer Jr, Victor (org.). *Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária*. Florianópolis: Insular, 2000.

CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000.

DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: Senac São Paulo, 1999.

DEWEY, John. *The philosophy of John Dewey*. In: McDermott JJ. (ed.) Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1981.

DOWBOR, Ladislau. *A reprodução social*. Petrópolis: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. *O que acontece com o trabalho*. São Paulo: Senac São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. *Tecnologias do conhecimento – Os desafios da educação*.

Petrópolis: Vozes, 2001.

DOWBOR, Ladislau; Ianni, Otávio; Resende, Paulo-Edgar A. (org.). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, 2002.

Educação e Transdisciplinariedade II, Coordenação Executiva do CETRANS – São Paulo: TRIOM, 2002.

FAGGION, Gilberto A.; Balestrin, Alsones; Weyh, Carolina. *Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais*. P. 57. Ver *Inteligência Artificial*. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ, 2002.

FINGER, Almeri P. “Gestão acadêmica”. In: Finger, Almeri Paulo, (Org.). *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FURTADO, Celso. *Em busca de novo modelo: reflexões sobre a crise contemporânea*. Paz e Terra: São Paulo, 2002.

GORZ, Andre. *O imaterial*. São Paulo: Annablume, 2005.

HAGHETTE, Tereza M. F. *Metodologia qualitativa na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C. K. *Competindo para o futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and post modern perspectives*. London: Oxford University Press, 1997.

HAVE, Steven; HAVE, Wouter; STEVENS, Frans; ELST, Marcel. *Modelos de gestão: o que são e como devem ser usados*. São Paulo: Pearson Education, 2005.

HENDERSON, Hazel. *Construindo um mundo onde todos ganham*. São Paulo, Cultrix,

2000.

KOURGANOFF, Wladimir. *A face oculta da universidade*. São Paulo: Editora da Unesp, 1990.

LANE, Silvia T. M. “Linguagem, pensamento e representações sociais”. In: LANE, S.T.M.; CODO, W. (org.). *Psicologia social: o homem em movimento*.

LESSIG, Laurence. *The future of ideas*. Nova Iorque: Vintage, 2002.

LÉVY, Pierre. *A conexão planetária*. São Paulo: Editora 34, 2001.

MAMEDE, Silvia; PENAFORTE, Jorge (orgs.). *Aprendizagem baseada em problemas: anatomia de uma nova abordagem educacional*. Fortaleza: Hucitec, 2001.

MARTINS, Francisco M; SILVA, Juremir M (orgs.). *Para navegar no século 21*. Porto Alegre: Sulina/EDIPUCRS, 1999.

MEGGINSON, Leon C; Mosley Donald C.; Pietri Jr Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry; Quinn, James B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ONU. *Nosso futuro comum/Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

PORTER, Michel E. *A estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIFKIN, Jeremy. *A era do acesso*. São Paulo: Makron, 2001.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo:

Prentice Hall, 2004.

ROMERO, Joaquim J.B. “Concepções de universidade”. In: Finger, Almerio Paulo (org.). *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

SASSEN, Saskia. *The global city: New York/London/Tokyo*. Princeton: Princeton University Press, 2000.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática de aprendizagem*. 15ª edição. São Paulo: Best Seller, 2001.

SILVA, Antonio L. P. *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Instituto Fonte, 2000.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STIGLITZ; Joseph. *A globalização e seus malefícios*. São Paulo: Futura, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui O.B. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOFFLER, Alvin. *Powershif – as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.



### **Periódicos:**

ANSOFF, H. Igor. *Harvard Business Review*. *Estratégia corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BORENSTEIN, Miriam S. “O uso da história oral como uma possibilidade de reconstruir a história da enfermagem”. In: *Texto Contexto da Enfermagem*, v. 7, n.1, pp. 58-70, 1998.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M; SANTOS, Márcio M; ZACKIEWICZ, Mauro. *Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação*. Revista Gestão & Produção, v.11, n.2 - 2004, pp.231-238, São Carlos, maio/agosto.

CUNHA, Maria I. *Políticas Públicas e Docência na Universidade: Novas Configurações e Possíveis Alternativas*. Revista Portuguesa de Educação ano/v. 16, n. 2 – 2003, pp.45-68. 2003. Universidade do Minho – Braga – Portugal.

FROST, Susan; CHOPP, Rebecca. *The university as global city. A new way of seeing today's academy*. Change 36 nº 2 Mr/Ap 2004, pp. 44-51. The H. W. Wilson Company, 2004.

HANSEN, Morten T; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. *Harvard Business Review on Organizational Learning*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

MARGETSON, Don. *Current educational reform and the significance of problem-based-learning*. Studies in Higher Education 1994; 19: 5 – 19.

MORA, José-Ginés. *Governance and management in the new university*. Tertiary Education and Management nº 7 pp. 95-110, 2001.

### **Documentos e relatórios:**

THE BOLOGNA DECLARATION – Bolonha: Comunidade Européia, 2000.

Unesco – *World Report: knowledge society*, 2005.

**Websites:**

BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: [http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/19394\\_96.htm](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/19394_96.htm) Acesso em 02 nov. 2006.

[www.wups.com](http://www.wups.com) – site do Encontro Mundial de Presidente de Universidades. Acesso em 20 ago. de 2006.

**Outros Websites indicados para consulta:**

[www.unesco.org.br](http://www.unesco.org.br) – Organização das Nações Unidas para a Ciência, a Educação e a Cultura;

[www.onu-brasil.org.br](http://www.onu-brasil.org.br) – Organização das Nações Unidas;

[www.ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf](http://www.ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf) – Declaração de Bolonha;

[www.mec.org.br](http://www.mec.org.br) – Ministério de Educação e Cultura do Brasil

[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br) – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/MEC

## **ANEXOS**

- Dados de Identificação – Anexo 1
- Transcrição das Entrevistas Realizadas – Anexo 2
- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Anexo 3
- Roteiro de Entrevista – Anexo 4
- Questionário de Pesquisa – Anexo 5

## ANEXO 1

### PESQUISA SOBRE MÉTODO DE ENSINO E GESTÃO DE IES (UNIFESP)

#### Dados de identificação

##### Interno

a. Número do instrumento: \_\_\_\_\_

b. Nome do entrevistador: \_\_\_\_\_

c. Data/hora: \_\_\_\_\_

d. Local da entrevista: \_\_\_\_\_

e. Tempo de entrevista: \_\_\_\_\_

##### Dados do entrevistado

a. Nome do entrevistado:

---

b. Idade (faixa etária):

até 25 anos

26 a 34 anos

35 a 50 anos

51 a 65 anos

mais de 65 anos

c. Maior titulação:

Pós-doutor

Doutor

Mestre

Especialização

Graduação

Outro: \_\_\_\_\_

d. Cargo na Unifesp:

Direção (reitoria)

Coordenação

Professor

Outro: \_\_\_\_\_

e. Se professor, indique o(s) curso(s) no qual leciona:

---

f. Se professor, indique disciplina(s) que leciona:

---

E-mail: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### Transcrição das Entrevistas Realizadas

#### Entrevistado: Professor Nildo A. Batista (Unifesp)

#### Questões:

1. **O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?**

**Entrevistador:** “O que a nova metodologia implica em mudança da gestão, principalmente no diz respeito à hora/aula, à dedicação do professor, à questão da pesquisa e extensão, como é que, que se dá esta gestão neste modelo por eixo?”

**Prof. Nildo:** “Bom, neste modelo por eixo, hoje a gente trabalha numa perspectiva hora/aula, a primeira coisa trabalha numa perspectiva de grande tema, de eixos temáticos, onde o que se rompe é com aquela idéia de hora/aula por disciplina, em que cada hora é conteúdos diferentes a serem trabalhados, a gente trabalha com perspectivas de períodos inteiros, e se possível de dia inteiro, então é não existe é nenhum, nenhuma planta, nenhum planejamento neste modelo que implique em hora/aula não é, esse é o primeiro ponto, e qual o segundo ponto?”

**Entrevistador:** “O segundo ponto é com relação à pesquisa e extensão.”

**Prof. Nildo:** “Neste modelo eu acho que ele se aplica, a pesquisa e extensão ela corre junto com ele, da mesma forma, acho que não tem uma interferência direto na questão de pesquisa e extensão, existe sim este modelo, com relação a extensão, como ele prioriza muito o enfoque de problematização do ensino, faz com que a graduação ela esteja constantemente num movimento com a comunidade, idas e vindas, para o próprio sucesso do aprendizado do aluno, isto é acaba ampliando as possibilidades de extensão, de continuidade das atividades planejadas, programadas durante a graduação para os serviços da extensão, então o modelo pedagógico de Santos, ele acaba aproximando mais o aluno da, do espírito da extensão, a pesquisa não, a pesquisa, ela corre independente, a própria característica do modelo pedagógico, ele traz como um dos objetivos que a pesquisa seja, seja priorizada na formação do aluno, isso mantendo a própria característica da universidade, hoje, que a pesquisa é ponto alto, lá também, a pesquisa é entendida como um ponto importante para construir no aluno a formação científica dele, então é, outro ponto importante do nosso projeto pedagógico, que estimula muito a pesquisa, já é a própria, a própria formação dos professores, todos eles vêm de um processo seletivo grande, competitivo, onde o doutorado já é o ponto de partida, todos são doutores e todos já com linha de pesquisa, então é natural que a pesquisa vá se desenvolver.”

**Entrevistador:** “Estes alunos já estão atuando como monitores também nas pesquisas...?”

**Prof. Nildo:** “A e os alunos entram em iniciação científica, nós fizemos lá um projeto, onde a iniciação científica é oferecida a todos os alunos independente de bolsa ou não bolsa, não é, então é, não é obrigatório, mas qualquer aluno que se apresenta na iniciação científica conosco, consegue bolsa.”

**Entrevistador:** “Em termos de quadro de pessoal, o projeto modelo ele cria alguma diferença em relação ao tradicional? Em tamanho de quadro.”

**Prof. Nildo:** “É a gente acaba priorizando realmente ali, dentro do possível, discussão em grupos menores, então, o projeto prioriza uma discussão em grupos menores, isso acaba implicando, por outro, o projeto é muito interdisciplinar, isso acaba implicando num equipe docente mais consistente, mais sólida, eu não diria que acaba implicando em aumento de número, mas com certeza implica em mais trabalho.”

**2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos em todas as dimensões e sentidos?**

**Entrevistador:** “Bom, você está falando da questão da interdisciplinaridade, e aí, uma das questões fundamentais pra, pra que haja esta interdisciplinaridade é a comunicação, né? Como é que se dá e quais são os canais de comunicação diretoria, professores e alunos é, em termos de dimensões e sentidos?”

**Prof. Nildo:** “Eu concordo com você, eu acho que realmente assim, um dos pontos fundamentais de um projeto destes, de um projeto pedagógico é a integração, a integração de diferentes níveis, que estão ali no *campus*, tá, se nós não conseguirmos desenvolver um projeto de integração, nós estaríamos sendo não coerentes com a proposta pedagógica, integração por sua vez, eu integro se eu me comunico, então a comunicação ela vem imediatamente aí e como ponto fundamental, isto é um processo que tem que ser construído continuamente, eu diria que nós estamos num processo bom neste momento, é de que forma temos feito isso? Muito, muito, muito diálogo, pra garantir o diálogo, este projeto precisava garantir um momento comum, então isso precisou afetar de tal forma que uma das tardes da semana todos os alunos que estão em atividades, estão em tarde livre, justamente pra possibilitar que todos os professores possam conversar, então todas, no mínimo, a gente garante uma conversa coletiva semanal, entre professores, neste momento, que a gente acha que nós temos vários desafios na integração, primeiro é a integração dentro do módulo, depois é a integração entre os módulos, depois a integração entre os eixos e por último garantir o ponto principal que é a integração entre os cursos, é são todos estes pontos aí que é desafiante neste projeto, que implica em pensar em mecanismos de gestão, em mecanismos de acompanhamento disto de perto e não da tendência natural em cada um de voltar a si, então o módulo olha pra si, o eixo olha pra si e o curso olha pra si e é isso que não garante o processo de comunicação, então isto a comunicação, eu diria mais pensando num grupo de gestores e professores, é também o processo perde a sua proposta se ele não garantir uma comunicação entre alunos e professores, não é, então uma comunicação de perto com o grupo de alunos e com o grupo de funcionários, tudo isto aí a gente tem, tem clareza que é necessário, não tô te dizendo que existe sem problema, mas que clareza que é necessário.”

**Entrevistador:** “Os instrumentos são reuniões...?”

**Prof. Nildo:** “Reuniões é nosso principal instrumento, reunião é nosso principal instrumento, garantir um momento onde todos possam estar, então este é o principal, é o principal momento, e é o segundo é que a gente também tem usado, dentro do possível, a comunicação, usando os meios de comunicação, então, por exemplo, nós criamos lá dentro, um grupo próprio é, é, no *campus* hoje o processo de comunicacional também se dá muito através de um grupo de conversação, que está aberto 24 horas, o período todo em que o *campus* está aberto, este grupo de comunicação, visando também o processo da integração, nós construímos um pequeno jornal, a um custo bem barato, que chama “**Integra Mais**”, que a gente lança com uma periodicidade mensal, trazendo os pontos principais que ocorreram naquele mês, sempre priorizando neste “Integral Mais” os três segmentos, não é um jornal para o professor ou para o aluno ou para o funcionário, mas sempre pegando matérias que interessam aos três, aos três grupos, já que isso é um ponto fundamental no projeto.”

### **3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?**

**Entrevistador:** “Um outro ponto que é sempre discutido quando se tem um projeto como este é o perfil enquanto os alunos reagem a este comportamento ao novo modelo, normalmente os alunos vêm de um modelo tradicional, nas discussões e experiências onde eu pude conversar existe normalmente uma questão do aluno que é de que ele não estivesse aprendendo, porque ele não tem ali um professor que o ensina, é, como é que é a reação dele de comportamento?”

**Prof. Nildo:** “É, na verdade é, nós não temos essa situação, o nosso modelo, o principal do nosso modelo é a competência da equipe, a competência para o cuidado numa perspectiva de equipe, então é, nós não temos muito, não temos o problema da, dessas inovações desses novos currículos, onde o aluno tá mais sozinho buscando por conta própria, não, então esta parte nós não temos não. Por outro lado, a gente traz uma mudança radical, que é o aluno entrar e não ter a turma dele, em cima do curso que ele escolhe, mas 80 % das atividades a turma dele é misturada, ele com outros cursos. Isso a princípio era um ponto que nos preocupava muito, até que, como o aluno não vai se sentir perdido nesse processo, será que ele vai ficar é, é, sem uma identidade? Mas a experiência mostra que é o contrário; um dia na semana onde a lógica é a profissão que ele escolheu. No primeiro ano tem resolvido completamente o problema, os alunos extremamente felizes, com esta possibilidade do estar junto com os colegas das outras profissão, isto não tem sido, realmente não tem sido problema, então eu diria assim, com os alunos, não temos grandes problemas não.”

**Entrevistador:** “Você estava falando que com relação à maioria dos curso, principalmente na área de medicina, do grupo modelo do PBL e do PV..., ele deixa o aluno fazer um trabalho ao estudo, que isso normalmente é o que o aluno...”

**Prof. Nildo:** “Não, nós não trabalhamos com o modelo PBL, não, lá não é PBL. Lá é a problematização do ponto de vista, ir a cenários reais, com supervisão, depois voltar e discutir, a partir do que o cenário que ele viu, discutir as necessidades da teoria, então não dar a teoria antes dele ir à prática, ele vai primeiro pra observar, depois ele vem discutir.”

**Entrevistador:** “Mas ele sempre tem uma supervisão...”

**Prof. Nildo:** “Uma supervisão e um acompanhamento docente um pouco mais de perto, então isso realmente não tem gerado nele insegurança não, com esta metodologia, mas lá nós não usamos PBL.”

#### **4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?**

**Entrevistador:** “Bom, em termos de perfil de docente, se eles têm contratação e especialidade, quais são os critérios de escolha?”

**Prof. Nildo:** “Acho que o primeiro ponto, que é a implantação de um novo modelo, ela deve começar, essa implantação desse novo modelo, com, no momento da contratação dos novos professores, porque se eu já não mudo a forma de, é, de chegada dos professores, se eu não mudo o processo seletivo eu estou começando trazendo o professor no seu formato totalmente original, então um cuidado especial foi tomado com a esta parte toda da, da, da chegada dos professores, então o primeiro ponto que a gente mudou, e isso mostra como **extremamente positivo**, foi se o currículo não é disciplinar, eu não posso fazer uma seleção para disciplina, não é, então o professor não tem sido contratado na lógica de disciplina, ele tem sido contratado na lógica de grandes temáticas, onde um grupo de professores vai se responsabilizar por elas, que constitui os eixos, então, por exemplo, um, uma grande temática é entender a complexidade do ser humano no seu contexto social, não é, então eu quero que o aluno entenda, é, a inserção social da pessoa até ele entender como essa pessoa adoece não é, é, pra trabalhar isso eu não contratei um professor de antropologia e outro de sociologia e outro de psicologia, por exemplo, eu contratei uns cinco, um grupo de cinco professores para olhar para essa temática. Destes cinco, até tem um antropólogo, um sociólogo, mas o antropólogo, ele não foi contratado para dar antropologia, ele foi contratado para discutir a questão da relação do homem com o seu meio dentro da lógica da antropologia, mas também da sociologia, também da psicologia, também da educação, então esse ponto é fundamental para que o professor chegue já no processo seletivo sabendo que ele está se candidatando a um projeto diferente e não a um projeto pra ele dar a disciplina.”

**Entrevistador:** “Nesse caso, por exemplo, você poderia não ter nenhum antropólogo?”

**Prof. Nildo:** “É, poderia até não ter, não é, poderia até não ter, é, então esta parte na seleção tem que ficar muito claro, qual é o processo pedagógico que esse professor vai trabalhar para a banca examinadora, então, nós temos que tomar muito cuidado com as bancas, no sentido de mostrar pra banca o projeto, pra que a banca, aí sim, com toda a capacidade e autonomia que ela tem de apontar o escolhido, ela pense um escolhido para trabalhar neste projeto, não é, isso aí eu acho fundamental pra começar a caracterizar um pouquinho o perfil, isso não significa que nós vamos selecionar professores prontos, em absoluto, professores também vêm da, de um outro modelo de formação, então aí, um segundo ponto fundamental pra pensar em esse perfil de professores é como eu vou trabalhar com eles, antes deles começarem a atuar na prática.”

#### **5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?**

**Entrevistador: “Bom, neste sentido, como é que se dá a avaliação do desempenho do docente e do resultado do aluno?”**

**Prof. Nildo:** “A avaliação, a gente tem trabalhado, também é um processo em construção, a avaliação ela tem que ser continuamente discutida, rediscutida, mas a gente tem trabalhado bastante no sentido de ampliar, principalmente, a avaliação pro aluno, não é, que a avaliação não se prenda a, primeiro, avaliação só de conhecimento teórico, tirado através de provas teóricas, mas a avaliação que coloque também o aluno pra pensar no processo que ele está sendo avaliado, e de que forma ele pode estar participando disto. A grande inovação que a gente traz pra avaliação lá é através do instrumento chamado portfólio, que é um registro feito pelo aluno, do seu processo de aprendizagem, que é avaliado pelo professor, e com isso fazem uma integração, o aluno pensar como ele está aprendendo e o professor ajudar o aluno, dando um retorno pra ele sobre o processo de aprendizagem dele. É claro, isso aí é uma pesquisa que está sendo feita com muito, muito trabalho, mas é uma proposta que está sendo feita. A avaliação é, do processo como um todo, nós temos feito em momentos, principalmente, em final de semestre, uma discussão onde professores e alunos são colocados juntos para pensar: como estamos? Quais os problemas que estamos tendo e como é que podemos melhorar? Isso foi feito no primeiro semestre, esta, esta discussão geral. Uma outra avaliação que tem, é uma avaliação proposta pela universidade como um todo, onde o aluno faz uma avaliação da, do módulo, onde entra desde conteúdo até o desempenho do professor no módulo, e isso o aluno preenche, preenche esta avaliação, até inclusive esta é uma avaliação *online* e, uma outra, uma outra, um outro ponto que a gente coloca também como avaliação é a instituição de um processo avaliativo chamado “Teste do Progresso”, onde todos os alunos, uma vez por ano, desenvolvem uma prova que tenta ver como ele está em relação ao que se espera que ele deve, que ele deve chegar ao final do curso, então todos os alunos, este ano a prova vai ser feita nesta próxima quinta, todos os alunos estariam fazendo uma prova que é o nós achamos, esperamos que ele tenha condição de respondê-la, quando está terminando o curso, e a cada ano, até esta é pra dar um retorno para o aluno, ele perceber o que eu já sei e o que eu ainda não sei, para o professor pra ver o que o professor acha que ele deveria saber nesta fase, se ele sabe ou se ele não sabe e, pro projeto nosso, para construir a matriz cognitiva destes alunos, então um pouco avaliação, mas avaliação é uma coisa a ser construída continuamente.”

**6. Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?**

**Entrevistador: “Tem muito, muita dificuldade que nós nos envolvemos também em função das questões legais, sentimentais e normas, normalmente, das comissões de áreas, como é que se dá este diálogo? Que tem se dado em relação às normas legais, as..... os registros acadêmicos, das comissões, dos currículos mínimos, das comissões que fazem avaliação de...”**

**Prof. Nildo:** “Então, é, sobre esta parte também, nós estamos neste momento num canal de comunicação direto com a pró-reitoria de graduação primeiro é, para fazer as adaptações necessárias, a forma como está sendo feito o registro e a proposta pedagógica de lá, os registros como eles são feitos aqui, seguem a norma mais clássica, o nosso com essa nova terminologia, eixos, módulos, estágios, tá tendo que fazer adaptações não é, esse é um .....

ponto, o novo modelo suscitou necessidade de rever as normas, nós estamos em pleno momento de revisão das normas, entendendo que estas normas devem ser flexíveis e adaptáveis, aos diferentes modelos pedagógicos, então este modelo pedagógico está suscitando adaptação de normas não é, de normas mais é, que a gente chama de gestão acadêmica, nós temos inclusive um grupo atualmente, específico, que trabalha com estas questões, é pra estudar o que é melhor dentro da, do projeto pedagógico de lá .... é pra este projeto pedagógico é mais adequado um regime anual como é o daqui da Vila Clementino ou um regime semestral de matrícula, isso... provocou uma longa discussão no *campus*, e nós optamos por um regime semestral, então lá nós vamos ser diferentes daqui, lá nós vamos para um regime semestral pra possibilitar, primeiro, uma flexibilidade maior, não preciso esperar um outro ano pra mudar, segundo, possibilitar uma avaliação mais formativa do aluno, então o aluno no final do semestre não está indo bem, ele já pode ser visto, detectado no final do semestre e não esperar o final do ano, então é, a semestralidade é uma das coisas que foi vista, não é. Então, nós estamos em grandes discussões de mudança da gestão acadêmica clássica nossa aqui, em função ..... estabilidade ....”

#### **7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?**

**Entrevistador:** “E houve a necessidade de algum ajuste de estrutura, de ambiente, de tecnologia no primeiro modelo?”

**Prof. Nildo:** “É que neste momento lá, o nosso problema até não é o ajuste, é a implantação de infra, é que como nós estamos implantando tudo, estamos começando de uma maneira é provisória, nós estamos em edifícios provisórios, iniciando o processo de construção, então estamos trabalhando muito isso a questão da adequação de infraestrutura, mas eu acho que um momento, ao momento que a gente está, eu te diria é, este modelo, o nosso modelo especificamente, ele não demandaria grandes mudanças de infraestrutura, por exemplo, claro que ele é um modelo que vai priorizar sempre salas com maior flexibilidade do que auditórios fixos, do que auditórios clássicos, então pra nós lá o auditório clássico de cadeiras fixas, ele não cabe, não cabe, ele é totalmente pra nós, nós precisamos são de ambientes onde possa ter a flexibilidade, formação de grupos, mas fora isso, o modelo em si, não.”

#### **8. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Bom, quais os pontos positivos que você observa em relação ao modelo novo em relação ao tradicional?”

**Prof. Nildo:** “Os pontos positivos que eu vejo é realmente a, a maior integração, a integração entre, entre os próprios professores, este modelo ... não se sustenta se nós não estivermos continuamente discutindo sobre isso, enfrentando os desafios, então isso leva um grande envolvimento docente, então o ponto positivo é o envolvimento docente que a gente tem conseguido levar até este momento, é a integração é um grande ponto positivo, o conhecimento dos alunos de maneira, desde o início do curso, da sua profissão e das outras profissões com que ele vai trabalhar junto, então isso é um ponto positivo que a gente também se considera. O planejamento na forma como ele foi feito, como um planejamento

em construção, tem sido um ponto positivo, isso não significa que estes pontos todos signifiquem grandes desafios pra gente, mas são pontos positivos.”

**9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador: “E negativos?”**

**Prof. Nildo:** “Negativos é ainda a pouca integração, eu acho que ponto positivo é integração, negativo é a falta de integração, porque integração é uma coisa que tem que ser construída continuamente, negativo é a vivência do novo que às vezes deixa pessoas um pouco mais inseguras, (**Entrevistador: “sem uma referência”**) então essa coisa de a responsabilidade enorme que fica sobre nós de estarmos enfrentando um modelo que eu não tenho uma cópia dele, é realmente é um modelo que no Brasil não tem outro, o que tem lá fora não dá pra simplesmente transportar pra cá, o que foi transportado pra cá foi princípios, então sempre o construir o novo dá um ponto de instabilidade, de ansiedade, a gente tem que ficar sempre trabalhando esta questão. Pontos negativos, eu sou muito otimista também em relação a ele, né, então eu não vejo pontos negativos por enquanto, importante que viabilize o processo regional.”

**10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?**

**Entrevistador: “Bom, e o que você considera necessário para que as instituições de ensino possam se adequar, entendendo que este modelo é um modelo mais adequado a uma nova sociedade, a uma formação mais completa, integral, em função do que a sociedade de modo geral pede, quais são as adequações necessárias para a instituição de ensino poderem chegar a modelos como esse?”**

**Prof. Nildo:** “Acho que, o primeiro ponto pra chegar a este ou a outro modelo é a decisão política e institucional de querer mudar, acho que se não tiver essa decisão inicial, não adianta realmente é, ter pessoas, se não tiver a decisão política, institucional de querer fazer diferente, então acho que esse é um primeiro ponto. O segundo ponto, que eu acho que é importante aí pra conseguir mudar, é pensar num projeto como um todo, pensar num processo como um todo e como um processo que vai se construir no cotidiano dele, eu não posso pensar em mudar quando eu estou com tudo pronto, eu, eu devo pensar em mudar primeiro quanto eu tomei a decisão política, institucional de mudar e quando eu consegui estabelecer os eixos gerais norteadores da mudança, e quando eu já tenho uma clareza inicial de como começar, a partir daí ele deve ser construído no cotidiano, construir no cotidiano, eu vejo às vezes alguns projetos, que é ou não consegue implantar porque fica impossível planejar o que vai acontecer daqui 5 anos ou ele fica utópico, completamente utópico, de uma coisa idealizada pra 10, 5 anos, sem que você tenha a prática, então acho que esse é um outro ponto, construir que é considerar que o planejamento é um processo que se faz no cotidiano também e vou realmente, e planejando, e implantando, avaliando e mudando, então esta dinamicidade de trabalhar com a provisoriedade, eu trabalho com o que é melhor amanhã, se amanhã acontece alguma coisa acontece, depois de amanhã já vai mudar, então eu acho que isso é um outro ponto, a decisão política, política e institucional de mudanças. Segundo, entender o planejamento como um processo, e não entender que eu vou mudar quanto tiver prontinho pra isso, ter clareza pra isso, os eixos

vão direcionar essa mudança, eu acho que são pontos fundamentais. Um outro ponto fundamental, eu acho, é trabalhar a, a docência para o projeto, fazer com que o professor se sinta sujeito dele e não executor de tarefas, isso é fundamental pra qualquer mudança, é, é envolver realmente o, o professor no processo de planejamento, isso é como eu te falei, isso já começa na seleção, já na seleção começaria a, a pensar de forma diferente, não só pensar, é envolver o professor como dar subsídio pra ele, então ter clareza que qualquer processo de mudança curricular ou de um projeto inovador necessita desenvolver com muita clareza, como é que eu vou trabalhar com os professores no cotidiano deles, um programa de desenvolvimento docente que faça, que acompanhe esse processo? Senão, realmente as coisas se tornam muito difícil. É, um outro fundamental eu acho na, numa mudança é ter uma política de avaliação, um programa de avaliação também muito bem caracterizado, que a avaliação realmente esteja caminhando mais fácil com o, com o planejamento, no sentido de dar instrumento pro próprio planejamento, senão realmente este processo é, é ... com o fechamento não é, é são alguns pontos, isso tudo demanda muito, muito, muito trabalho, muito trabalho.”

**Entrevistador: “Como é, porque isso também demanda uma sistematização, registros, como que isso é...?”**

**Prof. Nildo:** “É, é isso é uma coisa também que às vezes nós nos perdemos, pelo cotidiano, ou nos perdemos em reuniões intermináveis, que sem conseguirmos fechar uma determinada, produto mesmo de provisório ou nos perdemos por falta de registro de memória do que já fizemos e voltamos atrás. Este é um processo que a gente tenta de vez em quando parar pra pensar de que forma podemos melhorar isso, o, o, o ter maior disciplina e usar de metodologia que melhore este processo e principalmente registrar não é, a gente tenta, tenta, mas demanda muito, esta organização para desenvolver estes processos. De uma forma geral nós estamos um pouco preparados pra isso.”

**Entrevistador: “Agradeço pela entrevista .....(Prof. Nildo: “...cê acha que passamos aí os pontos principais?”) sim, só pedir pra você, que é muito rápido, que na verdade uma parte que é só apontamentos, algumas informações sobre dados .....”**

**Entrevistado: Professora Pola Maria Poli de Araújo (coordenadora do curso de Terapeuta Ocupacional)**

**Questões:**

- 1. O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?**

**Entrevistador: “Em termos de metodologia, a, que a nova metodologia adotada pela Unifesp, o que ela implica no seu, na sua avaliação em relação à mudança da gestão de ensino educacional, falando principalmente em relação a, para atividade, a dedicação de professor, a pesquisa e extensão e a quadro de pessoal?”**

**Profª Pola:** “É, difícil viu, difícil porque, depois você vai me dar os itens? Mas a, bem nós aqui, nesta, neste currículo, todos os docentes aqui têm dedicação exclusiva, então você já

tem uma idéia disso, então a parte horária, eu acho que já está respondida, é, não adianta. Além de tudo, da dedicação, este tipo de metodologia solicita muito do professor, não só em sala de aula, solicita muito, inclusive uma mudança do modo de ensinar, isso demanda estudos, então esse é o ponto, e qual o outro ponto? Qual é a área...?”

**Entrevistador: “Essa dedicação em pesquisa e extensão?”**

**Profª Pola:** “A, então nós, quer dizer, a parte de como nós estamos iniciando um, um projeto, vamos dizer diferente, não, não falaria totalmente inovador, porque não é inovador, porque já existe em alguns lugar, mais este projeto diferente do que existe normalmente aqui e como nós estamos iniciando, este é o primeiro ano aqui, então nós estamos muito voltados pra graduação, então a graduação tá tomando um grande tempo, e com isso nós estamos deixando um pouco de lado, apesar que existem pesquisas que estão sendo feitas, realizadas estas pesquisas, o *campus* já conseguiu, inclusive financiamento de FA, CNPq de Fapesp e tudo mais, mas a pesquisa como nós gostaríamos, de que nos é cobrado, não é tanta, ... principalmente por esse motivo, nós estamos mais preocupados em como este aluno na graduação, como, e a extensão, você falou extensão? A extensão, a extensão, inclusive eu faço parte da comissão de extensão, e tempo também desse projeto é tem muito a ver com a comunidade, então nós estamos muito, discutindo muito a, o que esta comunidade, o que podemos fazer com essa, o que esta comunidade está esperando, o que nós podemos realmente, e principalmente, não ser o que acontece, principalmente aqui em Santos, muitas faculdades onde o ensino é particular e que vai em determinado local faz a sua pesquisa e tchau e bênção, então nós fazendo daqui, construindo aqui muito devagar, então nós tamos com o projeto, que tem alguns que já estão assim, não vou dizer que estão estruturados, mas têm uma possibilidade, mas muito devagar, vendo necessidades dessa comunidade, conversar com os líderes, e não ir direto, já vai lá e acabou, não, muito, muito, muito devagar, então esses .....

**2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos em todas as dimensões e sentidos?**

**Entrevistador: “Bom, um outro item sempre a, complexo nessas mudanças é a questão da comunicação a, entre diferentes professores, a direção, os coordenadores, os alunos, como é que se dá e quais são estes canais de comunicação?”**

**Profª Pola:** “Volto à mesma, à mesma situação, por ser novo, os alunos estão numa, numa, num projeto novo, nós estamos num projeto novo, então os dois lados estão a, aprendendo, que isso é muito bom, então eu acredito que se você me perguntasse, fizesse essa pergunta no início do ano, quando nós tivemos os primeiros alunos, e que foi que aconteceu com os alunos, eles estavam completamente, não sabiam o que ia acontecer, estavam desesperados, nós também estávamos desesperados por ter alunos, e nós estávamos fundamentados para realmente uma dar uma, dar um .....se eu visse um aluno, não tínhamos condições, então era uma loucura pra nós também, só que isso, a coisa foi indo de uma maneira, eu achei interessante, os eixos começaram a, a gente tinha, a gente tinha noção desses eixos na teoria, em São Paulo, aí nós começamos a trabalhar aqui com esses eixos, e ninguém entendia nada, nós também não entendíamos é, um aluno estava tudo junto, mas ele tava pra um, pra um curso, mas cadê minhas, meus colegas, nós fizemos avaliações por portfolio, então do começo do ano e agora que nós estamos terminando, a coisa foi tão interessante, foi, foi crescendo tão, tão liso, tão ... calmo, que quando a gente,

a gente vai entender quando a gente pára e pensa, o próprios alunos tão vendo isso, então eles cresceram, houve esta comunicação de um modo muito a, natural, natural em partes, porque existem ainda dificuldades, principalmente, com alguns alunos e professores que ainda não entenderam ...”

**Entrevistador: “Existem alguns canais formais de comunicação ...?”**

**Profª Pola:** “Temos, não sei se eu poderia chamar de canal formal, mas nós temos um, uma, uma reunião toda quinta-feira, que para os alunos seria a área verde, área verde pra ele fazer tudo o que ele quiser, pra cinema, mas eles não estão fazendo isso porque eles não têm tempo, então jogamos tanta coisa pros pobres coitados que eles não vão pro cinema, não vão pra praia, eles pegam, saem da mesa e vão estudar, isso é péssimo, mas vamos ver se ano que vem nós mudamos isso, que foi também uma avaliação que nós fizemos, e então é nesse horário temos uma reunião de desenvolvimento docente, neste desenvolvimento docente, a gente tenta a, melhorar estas tarefas, mas ainda não está totalmente, eu acabei de vir de um, de uma reunião de com, de conselho que depois nós tivemos outro pelo departamento, então do departamento nós temos agora a reunião do .....discente e vários a, e vários foi eleito ... de todas as comissões e tava maior e estávamos discutindo várias coisas importantes. Então nós temos as comissões, nós temos a ..... e temos também essas reuniões de departamento.”

### **3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?**

**Entrevistador: “Bom é, normalmente o, o estudante que entra no primeiro ano do, da graduação ele tem uma experiência em um ensino médio e fundamental que é principalmente tradicional, são poucas as instituições e as escolas que mudaram sua forma de ensino, sua relação professor-aluno, é como é que eles reagem a esse novo modelo?”**

**Profª Pola:** “Eles reclamavam, então no começo eles começaram falando assim: eu estou com saudade da minha apostila, eu estou com saudade de aula, de aula normal, ....., de aula expositiva, eu tô cansado de fazer, de ver, de escrever, de trabalho em grupo, eu tô com saudade. Eles falavam saudade, isso mesmo, do cursinho, saudade do cursinho e agora se eu fizesse essa pergunta agora eu não sei o que eles responderiam, mas eles estão, eles já conseguem ver a, o que um tá completando o outro, e que, o que esses outros eixos estão trazendo de importante para sua profissão, então eles agora de, eu acho que vão ser profissionais diferentes, já sentem isso na, no primeiro ano. E nós tivemos na TO, na terapia ocupacional, uma experiência muito interessante, não sei se dá pra contar isso aqui? Nós, todo ano, a Federal de São Carlos faz a semana da terapia ocupacional, que é preparada pelo departamento de São Carlos, dos estudantes, e nós incentivamos os alunos a irem, alguns alunos, e eles gostaram, sozinhos numa caravana e num, numa van, por fim foram e nós solicitamos certificado, o relatório, né, no que, no que se apresenta, do que eles viram lá, nos relatórios e também na conversa informal em classe, eles participaram de vários *workshops* com alunos de quarto ano, terceiro ano de terapia ocupacional de algumas outras faculdades, e eles falaram que nós estávamos entendendo, não a técnica, claro, a técnica não, mas o que falava a discussão inclusive tão crítica. Bom, você veja que interessante, quer dizer o primeiro, estavam ainda no primeiro semestre, participaram de um local, num primeiro ano e estavam entendendo, então não sei o que estamos construindo, o que estamos formando, um monstrinho, eu acho.”

#### **4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?**

**Entrevistador:** “Bom, pra isso certamente é o perfil dos professores de ..... contratação tem que ter uma certa é, especificidade é, quais os critérios que você considera importantes para escolher um...?”

**Profª Pola:** “Quando nós fizemos o concurso, a primeira leva, a primeira leva de concurso, que nós poderíamos chamar, não, não desmerecendo os professores dos outros cursos, né, mas essa primeira leva, foi uma primeira leva que é realmente o nosso, a nossa prova teórica era descrever o novo projeto pedagógico, e como via a sua profissão inserida nesse projeto, então a, com isso eu acredito que você já poderia selecionar realmente esse, esse candidato, a, depois nós tivemos, eu estou falando da área de terapia ocupacional, aí nós tivemos um segundo projeto que eu pude ter muita dificuldade na terapia ocupacional de ter doutores, os doutores que nós temos atualmente já estão colocados a, e nós temos muito doutorando, e a, e a aqui na, na Unifesp, nós já falamos com o reitor da necessidade de ter um mestrando, mestrado ou um inscrito em doutorado, mas ele não aceitou, ele quer doutorado mesmo, essa é uma, ele quer todos doutores. Então nós tivemos um segundo concurso, onde tiveram duas candidatas para três vagas, e aí já seria o plano de ensino seria diferente e nós dividimos por áreas, as áreas que nós necessitaríamos na profissão e nós não conseguimos preencher, porque nós pescamos área, esse terceiro curso na terapia ocupacional nós deixamos vagas em aberto, o que nós queríamos mesmo é um, é uma, é um perfil profissional que, além de ter a sua especificidade, a sua área de atuação, ele também nos auxilie na construção do projeto, porque nós temos que construir o nosso projeto, da terapia ocupacional, nós temos o projeto do *campus* e o único que já está pronto é o da psicologia, o nosso ainda está em construção, o ... está sempre nos cobrando e não deu tempo ainda de fazer, (**Entrevistador: “OK”**) certo, então tem uma, a gente se preocupa com isso, né.”

#### **5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?**

**Entrevistador:** “Bom, e neste sentido também a questão da avaliação tanto docente e do aluno tem um papel importante neste acompanhamento?”

**Profª Pola:** “Tem, nós fizemos este ano, nós fizemos uma, antes das férias de julho, nós fizemos uma avaliação de tudo, então discente avaliou o discente ....., nós fizemos (**Entrevistador: “360?”**) tudo, fizemos uma avaliação por escrito, todos esses dados foram cortados por uma pedagoga e foram apresentados todos, todos, o que os alunos estavam, realmente, o que estavam aprendendo, tínhamos perguntas bem estruturadas e ... . Partindo desta, de toda esta avaliação tentou-se modificar algumas coisas que realmente começaram a ser modificadas e você vê que isso aqui está tudo ... .”

#### **6. Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?**

**Entrevistador:** “Bom, um outro ponto que normalmente é, principalmente é, no nosso contexto na realidade brasileira de legislação educacional, então a, a algumas

**imposições colocadas pelas normas legais, registro acadêmico, parâmetros curriculares de áreas, comissão de avaliação, dedicação docente, os Sinaes, sistema nacional de avaliação, como isso impacta e qual, como está o diálogo no novo modelo com, com essas questões que normalmente travam um pouco mais a... ?”**

**Profª Pola:** “Nós temos alguns docentes que já têm, já tiveram essa experiência em outros, em outros *campus*, e não *campus*, em outras faculdades, inclusive em particulares que é um pouco mais difícil nesse sentido, particulares sempre têm uma, uma, uma preocupação maior ter ... o ministério em relação ao, às particulares e às federais, né, então nós temos docentes que já passaram por isso, estão realmente sempre nos alertando a esse respeito, então a gente tá tentando, dentro do possível, fazer a, a, tentar fazer isso dentro de uma maneira nos moldes que vai nos ser solicitados, em relação a biblioteca, quantos números de livros, em relação a estágio, como nós vamos realmente ter, acredito que seja no terceiro ano, terceiro ou quarto ano, que nosso caso, na terapia, tudo tem que ser terceiro e quarto, que realmente nós vamos ter esta, esta avaliação, então nós vamos nos preocupando, mas nós vamos tentando fazer dentro, porque o molde, o nosso receio é o molde que eles esperam e como nós somos, então não sei até que ponto eles vão entender isso, vamos tentar explicar, um exemplo, se nós colocarmos por exemplo numa, num histórico escolar do aluno o módulo, o módulo “Da origem à atualidade”, eles deviam a entender, então a gente tenta dentro desses módulos colocar o conteúdo disciplinar, esse conteúdo disciplinar é partido igual ao que ele vai encontrar em qualquer faculdade do país, então por exemplo “História da terapia ocupacional”, é um conteúdo particular da, disciplinar nosso, dentro do módulo da “Da origem à atualidade” tá, e nós temos ... é uma coisa que faz aqui na faculdade, na universidade toda ... coloca no currículo ... anualmente, semestralmente ou anualmente se ... a colocação, nós estamos aqui definindo que vai ser semestral ... professores, convidados, ... e alunos, frequentistas.”

## **7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?**

**Entrevistador:** “Bom, professora, com relação à estrutura física, o ambiente, a tecnologia, como é que, o que este novo modelo pede, na sua avaliação e como é que aqui isto está se organizando?”

**Profª Pola:** “Ele pede um, se você pensar bem, ele pede, eu acho que não é tanto, não é tanto estrutura, ele pede o pessoal um pouco diferente e uma comunidade, coloco assim, né, agora o que nós temos, claro que você precisa de sala de aula, você precisa de laboratório e dentro do possível a gente tá conseguindo isso, quando nós chegamos aqui nós não tínhamos nem, não tínhamos um livro na biblioteca, nada, o aluno não podia, não tinha, não podia uma pesquisa, nós tínhamos que tirar xerox dos nossos livros, e agora tá crescendo e, ou seja, já tem uma biblioteca, já tem mais ... , e eu acho que todos, toda uma faculdade precisa, uma universidade precisa ser contemplado, e nós vamos sair daqui, pois aqui é provisório, já temos o terreno que vai ser construído o nosso *campus*.”

**Entrevistador:** “E os ambientes de aula, as salas convencionais são como?”

**Profª Pola:** “Então, porque nós temos dentro, as convencionais sim, com carteiras e uma mesa, porque na hora da aula a gente muda tudo, então tem que ter, não pode ser uma carteira fixa, então a gente faz a rodas, a gente ... no chão, isso é, quer dizer, tem que ter a

tradicional, mas nós mudamos a situação e nós saímos para, para o *campus*, nós saímos pra ver alguma coisa e depois volta pra discussão, então isso é adaptação, né.”

**8. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Bom, estamos terminando ... , gostaria de ouvi-la em relação aos pontos positivos deste modelo.”

**Profª Pola:** “É, eu acho mais importante, positivo, eu acho a, que a gente fala muito de flexibilidade, de conhecer, de trabalhar em equipe e ter a integração, interação e ta, ta, ta. Isso é muito bonito no papel, agora se você não é educado pra isso, você não vai, você está formado, você entra no serviço e vai trabalhar daquele jeito, não, é impossível, então nós estamos tentando, eu não vou dizer que vamos ou não vamos conseguir, isso só o futuro dirá, nós estamos tentando formar este profissional generalista, que ele tem, que ele tenha respeito pelo seu colega, vai ter só rixa, vai ter um montão de coisa, vai ter problema de mercado, sem dúvida nenhuma, mas ele vai entender, ele vai saber puxar, ele faz alguma coisa eu também faço, então nós nos completamos. Eu acho que este modelo dá essa idéia disso, de ... .”

**9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Bom, e aí e em relação aos pontos negativos?”

**Profª Pola:** “Que é difícil, é muito difícil, se tem que mudar, se tem que, você tem que mudar, você, você tem um modo, uma postura, você dá um tipo de aula, você tem e você vai ter que modificar isso, pensar de um modo diferente, não pensar em disciplina, pensar em eixos e módulos, é difícil, muito, muito difícil.”

**10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?**

**Entrevistador:** “Bom, pra concluir, resumindo, quais os fatores que são necessários pra essa mudança?”

**Profª Pola:** “Olha eu não sei se eu tô, não tô falando uma bobagem, mas eu acho que, eu atualmente, eu gostaria de ter tido mais supervisão, sabe, eu não sei se isso é bobagem ou não, mas eu gostaria de ter tido ... , no finalzinho agora nós tivemos a visita de outras, de outros profissionais que já, de outros tipos de modelos ... Brasil, Marília tá fazendo isso, São Carlos tá fazendo alguma coisa, Minas Gerais, certo, a Ilha tem um projeto espetacular, eu não sei se teria sido importante ter tido alguma supervisão e alguma discussão anterior, pra não ser um choque, foi choque. Eu acho que é mais isso.”

**Entrevistador:** “Eu agradeço muito a sua entrevista...”

**Entrevistado: Professora Ana Dâmaso (coordenadora do curso de Educação Física)**

**Questões:**

- 1. O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?**

**Entrevistador:** “A, quanto à situação da mudança de metodologia, normalmente a, algumas alterações na forma tradicional de se organizar o trabalho, ela é necessária, então a minha pergunta ... é com relação a, a questão da pesquisa e extensão nesse modelo aqui ... como é que ele...?”

**Profª Ana Damaso:** “Ele é altamente privilegiado porque nós trabalhamos com equipes multidisciplinares, com enfoque trans e interdisciplinar, então ele requer que o aluno esteja inserido não só .... dele, dentro dos módulo que compõe o curso, mas também ele tem que estar inserido automaticamente em propostas de extensão e ... , .... para um aluno do primeiro ano, nós temos dois na iniciação científica, alunos com bolsa, um CNPq e outro Fapesp.”

- 2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos em todas as dimensões e sentidos?**

**Entrevistador:** “Também uma questão sempre muito complicada, independente do tipo de organização, e nesse parece que é, isso se vivencia, com relação a canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos, tá e como isso se dá, quais são, como isso se dá nesta situação aqui?”

**Profª Ana Damaso:** “Aqui é extremamente tranquilo, porque nós temos apoio das .... e o *campus* é muito pequeno, o número de docentes também é pequeno, se comparado com outros *campus* recém-implantados ..., então esta relação de dificuldade de comunicação não existe, o que existe é a dificuldade de situar para essa discussão ....”

**Entrevistador;** “Normalmente esses canais são?”

**Profª Ana Damaso:** “São canais diretos, bem diretos.”

**Entrevistador:** “Formais?”

**Profª Ana Damaso:** “Formais e informais.”

- 3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?**

**Entrevistador:** “Bom, a normalmente também existe sempre uma reação por parte dos alunos que vêm de escolas tradicionais e do modelo escolar, de certa forma pode se dizer positivista a.”

**Profª Ana Damaso:** “Por um acaso, os alunos tiveram aderência extremamente positiva, a única dificuldade que nós tivemos, inclusive como um todo, não só a gente que sente e

também .... fevereiro nós estamos com o primeiro ano, então .... .., que é o nosso *campus*, um *campus* novo, mas os alunos acolheram muito essa proposta nova, isso aí é uma coisa extremamente importante dentro do modelo.”

#### **4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?**

**Entrevistador:** “Bom, em relação ao perfil do docente pra esse tipo de trabalho.”

**Profª Ana Damaso:** “Perfil do docente aqui é não se contrata se não for doutor, não se contrata nem um com menos de titulação de doutor, ... se doutor e o perfil que se espera é que ele esteja engajado no ensino, na pesquisa e extensão.”

**Entrevistador:** “Mas pra um trabalho é, nesse modelo que é, propõe uma metodologia ativa que...”

**Profª Ana Damaso:** “Nós tivemos uma orientação prévia do doutor Luiz Batista, que é quem é o mentor desse novo modelo aqui na Unifesp, pelo menos, se não no Brasil também, mas esse modelo já vem sendo implantado nos Estados Unidos, na Europa, então é um modelo extremamente novo pra nós, mas é um modelo já clássico, já aceitado, já é aceito pela comunidade ....., a nossa dificuldade é compreender o modelo, não na teoria, mas no seu desenvolvimento, mas nós fazemos treinamentos semanal, onde todos os docentes são capacitados para o modelo, então não é só chegar e trabalhar e ..., é construir a cada semana, a cada dia nossa ..., por isso que ele tende a dar certo.”

#### **5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?**

**Entrevistador:** “Com relação a, a, aos professores ainda, existe algum, alguma formalidade, alguma maneira ou de fazer avaliação do docente?”

**Profª Ana Damaso:** “Existe a avaliação de desempenho do docente, ... essas avaliações são contínuas, porém elas são pontuais também, a cada início e a cada final de semestre, inclusive a gente implantou um sistema que talvez não seja tão comum em outro lugares, que é o portfolio, onde o aluno põe qual ... qual...qual é..., ele não tem só tem avaliações quantitativas, mas através desses portfolios a gente consegue também trabalhar um pouco melhor com a avaliação qualitativa, que também faz parte do processo.”

#### **6. Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?**

**Entrevistador:** “Bom a, na área de educação física a, existe alguma dificuldade em relação a esse modelo, com relação a...?”

**Profª Ana Damaso:** “Nossa única dificuldade hoje aqui é a falta de espaço físico, então, por exemplo, a educação física, ela precisa de laboratórios como qualquer atividade de saúde, mas ela tem outros laboratórios que pra ela são pontuais, como quadras, piscinas, poliesportivas, então para minimizar este problema nós estamos fechando esse mês uma

parceria com a prefeitura, então nossos alunos terão aulas práticas em quadras, piscinas e salas de ginástica na prefeitura, enquanto nosso campo não é instalado.”

**Entrevistador: “Tá, e aí em relação mais a aspectos é, regimentais e normas legais de ensino, registro acadêmico?”**

**Profª Ana Damaso:** “A gente respeita a mesma situação relacionada ao *campus*, presta o nosso dia numa prática administrativa e funcional, então o curso é pra acrescentar e o ... é pra se montar, com o enfoque em saúde, com direção para se formar bacharéis e não licenciados, então a nossa marca maior é usar o quê? O esporte como ferramenta pela ... não medicamentosa, para quê? Melhorar a qualidade de vida das pessoas, então esses alunos vão ter aulas de vôlei, basquete, futebol, handebol vai, mas nosso enfoque prioritário não é o rendimento esportivo, é melhorar a qualidade de vida por meio dessa estratégias pedagógicas, por meio de esforço, por inclusão social, por retirada de pessoas das ruas, por inclusão dos deficientes físicos às atividades, por inclusão dos idosos, por inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais no seu tempo geral, não só na ... como um todo, no decorrer dessa vida, mas também em atividades específicas, faz exercício para prevenir cardiopatia, diabetes, dislipidemia, obesidades, e até ... hepática não-alcoólica, esclerose múltipla, Alzheimer, .... e o que tiver pela frente, se for possível de utilizar o exercício como uma ferramenta não medicamentosa, então nosso ... é assim, melhorar a qualidade de vida, qual é nossa principal ferramenta é o exercício, que forma .... o quanto o exercício pode melhorar as alterações metabólicas, hormonais, funcionais, psicológicas em resposta a essas doenças, então quanto o exercício pode reverter e melhorar o quadro destas doenças, esse é nosso enfoque majoritário.”

**7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?**

**Entrevistador:**

**Profª Ana Damaso:**

**\*\*Não há pergunta nem resposta**

**8. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador: “A, os pontos positivos dessa, desse modelo em relação ao modelo tradicional?”**

**Profª Ana Damaso: “Quais as diferenças?”**

**Entrevistador: “Os pontos positivos.”**

**Profª Ana Damaso:** “Os pontos positivos, nossa ..., primeiro é que o mercado de trabalho carece de profissionais qualificados, que entendam mais de saúde e consigam prescrever melhor o exercício, então a gente sabe que existem muitas escolas, exatamente pelo caráter dela ser voltada mais pra pedagogia do movimento humano, ela com certeza não vai ter essa cara nossa, decerto ela vai atender uma outra demanda, que são as escolas públicas, as

escolas particulares, no nosso caso aqui, nós não privilegiamos o modelo às escolas, nós temos um bacharel que é pra, pro indivíduo trabalhar com a consistência e com a eficiência na prescrição de exercícios individualizados, ..... pra você, então aqui nós se .... para que o nosso aluno saia licenciado pra dar aula na escola, ele vai ter que fazer licenciatura por mais um ou dois anos, para ele ter essa segunda habilitação, que outras escolas já dão, então a gente não tem vantagem e desvantagem mais a gente tem especificidade, e a especificidade nossa é respeitar o nosso objetivo maior, que é preparar o profissional de educação física para saúde, não especificamente pra trabalhar com a pedagogia do movimento, mas pra trabalhar com a prescrição individualizada dos movimentos para atender às necessidades especiais.”

**9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Bom, sendo um modelo de gestão, a forma de trabalhar diferente, é que tem os eixos, os alunos todos, no primeiro ano trabalhando 80% é, em disciplinas em eixos comuns a, existe algum ponto que poderia ser considerado negativo?”

**Prof<sup>a</sup> Ana Damaso:** “Eu não reconheço ainda ponto negativo, primeiro porque nós fazendo um primeiro ano, que quer dizer nós não estamos em um caráter experimental, por um caráter experimental, porque nós tamos apostando numa nova idéia que não foi passada pra nós ainda, então se nós estamos fazendo neste momento, nós estamos tentando reconhecer estas falhas, estamos tentando reavaliar, .... pra que num próximo ano, a gente, a gente possa melhorar eventuais falhas, mas neste momento específico eu não tenho o diagnóstico fechado.”

**10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?**

**Entrevistador:**

**Prof<sup>a</sup> Ana Damaso:**

**\*\*Não há pergunta nem resposta**

**Entrevistado: Professora Adriana Marcassa Tucci (coordenadora do curso de Psicologia)**

**Questões:**

- 1. O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?**

**Entrevistador:** “Então é, o que eu queria saber de você é, que é assim, as mudanças de uma ... profissional de, de gestão, gestão de insino, ela implica em algumas mudanças também no modo de operar o trabalho e, principalmente, ...a gente falando

**de graduação é, como é que dá pra você, como é que você vê a integração estudo, pesquisa e extensão no novo modelo?”**

**Profª Adriana:** “É, eu a, acredito que tem que estar muito associado, extensão, pesquisa e ensino, né, a idéia da gente é estar fazendo isso aqui nesse *campus*, e neste momento a gente tá voltado mais pra graduação, né, no coração da graduação mas com uma visão também de estar estruturando um, um a extensão, que também é um outro critério, a extensão, a pesquisa e aí toda a parte de especialização, no nosso entendimento e no meu entendimento, eu acho que as coisas caminham juntas, (**Entrevistador:”OK”**) numa formação de ... qualidade.”

**Entrevistador:** “E o modelo ele, ele permite ... ?”

**Profª Adriana:** “... esse modelo que temos hoje aqui? Permite, permite, acho que não tá permitindo no momento até porque nós estamos estruturando, não estamos com uma estrutura, tanto física quanto também de poucos professores pra dar conta dessa demanda, mais eu acho que o projeto nosso, político e pedagógico do *campus* é pra que isso, a curto prazo, aconteça.”

**2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores, e alunos em todas as dimensões e sentidos?**

**Entrevistador:** “Bom, um outro ponto, normalmente, que já é complexo em instituições tradicionais é hierarquia mais a, rígida, funcional a, é com relação a canais de comunicação a, como é que se dá a, neste caso do modelo, os canais quais são, são formais, não são, entre professores, coordenadores, direção e alunos.”

**Profª Adriana:** “É na, a assim, acho que a gente tem aqui os dois, as duas formas de comunicação, tanto as formais quanto também as informais, né, eu acho que este modelo que a gente tem facilita um, um canal aberto entre direção, coordenação, professores e também discentes, né, então o canal aberto não fica só no corpo docente, eu acho que o discente também tem uma proximidade muito grande, tanto da direção quanto nossa, coordenadores, então esse modelo facilita toda a comunicação, né, isso não implica que não haja problemas nela, eu acho que até por conta de pessoas que partem de, de formações muito distintas, nós temos pessoas aqui no, num mesmo departamento, com formação da área de humanas, com formação na área de biológicas, que já têm um histórico aí de um, de uma rivalidade, então quebrar com isso é, não é fácil, né, sempre tem esse problema de comunicação e de referencial, partir de referenciais diferentes, mas isso eu acho que não é uma questão aqui do *campus*, como eu disse, eu acho que é uma construção histórica e que faz parte, quer dizer, da realidade, e acho que, que a questão é que aqui estamos tentando lidar com isso, onde muitas vezes é negado e nem se lida com isso, só perpetua essa situação.”

**3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?**

**Entrevistador:** “Bom na, no caso dos alunos que entraram pra, pro curso de Psicologia é, uma, uma questão que também é, é comum neste caso ..., principalmente do formato a, o aluno é, é normalmente vem de uma escola tradicional que as aulas têm um perfil muito é padronizado, mais positivista ... o professor, que dessa forma

**cria um papel central do ensino, é como foi a reação do grupo pra esse modelo, que muda muito essa... .”**

**Profª Adriana:** “Reação dos alunos...? É, eu acho que, a princípio, quando, logo que eles chegaram, nós tivemos o, uma preocupação muito grande, principalmente com a semana de recepção desses alunos, nessa semana de recepção já os alunos, já verbalizavam que estavam sentindo essa diferença, porque os professores participaram dessa recepção, então a gente fez muita dinâmica com eles, trabalhamos com muito material lúdico, muito material expressivo, e a gente sentava no chão, tirava sapato, né, então pra eles assim, num primeiro momento a, ao mesmo tempo que eles estranhavam, eles passavam um, uma sensação de que aquilo era bom, era acolhedor, num momento onde 90% dos nossos alunos vêm de fora, né, estão sem família, estão sem os amigos, então eles se sentiram acolhidos e, um suporte, um apoio, então eu acho que a, a, normalmente a verbalização dos alunos é que isso facilita demais a adaptação deles, tanto à nova cidade, quanto também à vida universitária, né, esse canal de relação próximo é, facilita, no meu entendimento e na, na fala muito deles, inclusive a aprendizagem.”

#### **4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?**

**Entrevistador:** “**Bom, certamente, pra um trabalho como esse, o perfil do docente tem que ser outro, a seleção e a contratação, como é que na área de Psicologia isso acontece?**”

**Profª Adriana:** “É, eu acho assim que na Psicologia a, lógico que, que não significa que a Psicologia toda parte de um mesmo referencial, né, nós também temos dentro da Psicologia pessoas que vêm com uma, com uma linha mais biológica, uma linha mais positivista, né, mesmo dentro desse perfil que a gente também tenha que, de alguma forma, estar incorporando porque tem alguns conteúdos da Psicologia que passam por aí, a gente sempre pensa, toca muito na disponibilidade não só pra dar um conteúdo “X” lá de disciplinas que a gente precisa ter no currículo, como também questões pessoais que passam por essa, por essa flexibilidade, uma pessoa que, que seja mais versátil, que tenha uma flexibilidade, que consiga é, mostrar pr pessoal, também ter uma questão da humanização, mesmo partindo do referencial que possa ser positivista, mas que também privilegie esse conteúdo mais humano na formação.”

#### **5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?**

**Entrevistador:** “**E a avaliação desses, do desempenho desses professores é feita?**”

**Profª Adriana:** “Dos professores? É, a gente tá muito no início, né, a gente tem feito um, uma avaliação, que eu digo que é sistemática, a gente não tem uma, uma avaliação, por exemplo um questionário, uma nota, mas eu acho que no dia-a-dia e no compromisso desse profissional com o nosso projeto, eu acho que o tempo todo a gente tá focando muito nisso, né. Eu acho que o compromisso maior tem que ser com o projeto político-pedagógico que a gente tá tentando implantar.”

**Entrevistador:** “**E do aluno?**”

**Profª Adriana:** “A avaliação do aluno, a nossa avaliação do aluno, no sentido de desempenho? É, eu acho que, assim, este ano, a gente teve alguns, algumas dificuldades aqui, em relação, principalmente, a questões estruturais, então isso foi muito estressante, tanto pro corpo docente como pro corpo discente, né, então a gente pedia determinadas coisas pro aluno, nesse perfil que a gente que, de um aluno ativo, que vai em busca, e muitas vezes a universidade não tinha condições e não estava disponibilizando essa possibilidade. Então, é de um modo geral, a gente percebe que o aluno tem interesse, né, quando a gente consegue engatilhar aí nele esse interesse, ele vai além daquilo que é pedido, ele tem essa busca ativa, ele só precisa ser estimulado, mas na hora que ele é estimulado, ele dá um retorno muito positivo.”

**6. Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?**

**Entrevistador:** “Bom, aí normalmente é, uma das dificuldades que esses modelos têm, especialmente considerando nossa legislação, é como ... legais de registros, diretrizes curriculares de áreas, a, de comissões que vêm fazer avaliação de curso, como é que vê isso na área de Psicologia?”

**Profª Adriana:** “Olha a, o curso nosso, acho que de um modo geral as diretrizes curriculares é, acho que de todas aqui mais, mais proximamente dos cursos que são, que nós fornecemos aqui, mas as diretrizes são muito abertas, são muito amplas, é na Psicologia, por exemplo, é, se você tem, você não tem mais o que eles chamavam de ciclo básico, nem de conteúdos básicos, né, então eles chamam de núcleo comum, né, que seriam é conteúdos, onde todas as universidades, todos os psicólogos teriam que ter pra se formar, pra ser, pra ser capacitado, pra atuar no mercado e, depois disso, de uma certa forma na, na nossa diretriz da Psicologia, especificamente, é a gente tem que dar ênfases, então você é, de uma certa forma eles colocam que o curso tem que oferecer pelo menos duas ênfases, pro aluno poder optar. (**Entrevistador: “...”**) Isso, no nosso caso, a gente optou pela saúde, né, pra uma formação na área da saúde é, associada com a clínica, mas uma clínica, não uma clínica formal, por uma clínica dual de atendimento de consultório, modelo privado, mas uma clínica ampliada, onde uma comunidade, social também façam parte, façam parte dessa clínica, e pesquisas, então as nossas, as nossas ênfases são essas duas.” (**Entrevistador: “Legal”**)

**7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?**

**Entrevistador:** “Bom, você falou de estrutura, de ambiente, de tecnologia, de estrutura, de respeito mais a aspecto físico, né, a, existe uma necessidade de alguma a, mudança a, com relação a, a tradicional, acho que alguma, alguma escola tradicional a, a uma instituição tradicional?”

**Profª Adriana:** “O de estrutura física eu acredito que não, eu acho que a estrutura física que a gente tem aqui, acho que não quanto o você tem numa, numa escola mais tradicional, eu vim da PUC, então eu sou da Psicologia da PUC, que é uma Psicologia mais tradicional, apesar de dentro das tradicionais também ser a mais aberta, imagino que a questão da

estrutura, acho que não, acho mais a formação do professor, a educação permanente, eu acho que, essa humanização mesmo nas relações.”

**8. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Aí eu ia perguntar se você, então, se você veio da PUC, tem experiência no tradicional, falasse um pouco do que você vê de pontos positivos neste modelo em relação ao tradicional?”

**Profª Adriana:** “Positivo é, primeiramente, eu vejo esse contato muito próximo com o aluno, professor-aluno, coisa que, por exemplo, na minha formação eu nunca tive, né? Às vezes a gente sai, vai pra bar com os alunos, então é uma coisa que esse canal eu acho que é importante, facilita inclusive pra gente detectar aluno que está com algum problema, aluno que está bebendo demais, ou que tá com uso de droga abusivo, então tudo isso facilita, a gente detecta e pode encaminhar isso. **(Entrevistador: “... melhor.”)** Muito mais ampla, com certeza. Então acho o próprio contato aí que a gente sente, no corpo docente esse contato também é muito mais próximo, né, então acho que isso facilita a vida profissional da gente, você ter laços também afetivos, que não sejam só, você vai lá dá aula e aquela profissão não, não faz parte da sua vida, acho que aqui a gente vive muito a instituição como parte da nossa vida, tanto pessoal quanto profissional.”

**9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “E negativos?”

**Profª Adriana:** “É, eu acho que negativo, é, eu acho que o stress do novo, né, porque tudo que é novo, acho que causa insegurança em todos, nós que estamos aqui no corpo docente fomos formados num modelo tradicional, então sair desse modelo tradicional e tentar implantar algo diferente gera muita angústia, gera muito stress, acho que tanto em nós quanto nos alunos. Esses que estão este ano especificamente, foi um ano muito estressante neste sentido, até porque é o primeiro ano, né. Imagino que isso com o tempo vá se diluindo, então acho que é, acho que de negativo é a dificuldade mesmo que a gente vê de implantar, ainda mais dentro de uma universidade que a princípio em São Paulo, lá na Vila Clementino, tem um modelo muito tradicional, e com a medicina muito enraizada.”  
**(Entrevistador: “Perfeito.”)**

**10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?**

**Entrevistador:** “Bom, ... a última pergunta da entrevista é com relação então a, a, este ano como ... este modelo, se você pudesse apontar alguns fatores essenciais, que tem que estar presentes em qualquer instituição ... no perfil de um trabalho semelhante, quais seriam?”

**Profª Adriana:** “É, então acho que primeiro essa abertura desse canal aí, com os docentes, com os discentes, eu acho que isso é muito importante num modelo desse, é eu acho que o próprio desenvolvimento do trabalho docente enquanto equipe tem que se, tem que ter

uma, uma sistematização, né, de reuniões, de trabalho equipe, de oficinas, porque senão você fala uma coisa o outro está falando outra, né, você tenta implantar uma coisa, de alguma forma o outro boicota, agindo de uma forma diferente, então acho que o trabalho com a, com a equipe de docentes, se possível, nesse momento a gente não está tendo, mas na minha visão é fundamental uma assessoria externa, inclusive institucional, pra poder, porque senão a gente sabe que os papéis ficam enraizados, os porta-vozes são sempre os mesmos, os bodes expiatórios, eu acho que, na minha visão, eu acho que é fundamental você ter alguém fazendo um trabalho institucional também.”

**Entrevistador: “Obrigado.”**

### **Entrevistados:**

**A. Cláudia Maria de Oliveira (técnica em Assuntos Educacionais)**  
**(Trabalho com estudos de Nutrição, Educação Física e o eixo de Inserção Social)**

**B. Ana Cristina Vicentini Gomes Marcal ( técnica em Assuntos Educacionais)**  
**(Trabalho com o curso de Fisioterapia, Terapia Ocupacional e o eixo de Aproximação ao Trabalho em Saúde)**

### **Questões:**

**1. O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?**

**Entrevistador: “Bom, pra primeira questão que eu queria perguntar pra vocês é com relação ao modelo, tão trabalhando com a nova metodologia, vocês são da área da educação?”**

**A. “Sim, eu sou pedagoga.”**

**B. “Eu sou licenciada em letras, português e espanhol.”**

**Entrevistador: “Isso, então a questão de metodologia pra vocês está muito claro e tal, e aí a, uma mudança que, que os modelos novos pedem, né, essa proposta ..., é especialmente com a, a discussão de interação entre pesquisa e extensão, a quadro de pessoal, a hora-aula a, mudanças que normalmente acontecem de uma instituição tradicional pra um, pra um, com esse perfil que tem aqui na Unifesp ... trabalhar com metodologias antigas, é o que isso implica na mudança da gestão pra vocês? Em termos de, de como o trabalho se organiza?”**

**A. “O trabalho do docente em sala de aula, você quer dizer?”**

**Entrevistador: “E o trabalho do aluno, como é que se dá a, a, estes trabalhos, como que o ensino e a pesquisa e extensão se integram nessa?”**

**A. “Ah, eu acho que de maneira dinâmica a ..., porque eles têm, eles têm todo uma, um relacionamento entre cursos, porque eles já começam no primeiro ano, em cinco dias na**

semana, apenas um dia eles vão estar centrados no próprio curso deles, nos outros quatro dias eles estão centrados, todos misturados, então eles têm uma visão do todo, de todos os cursos, né, que é a parte comum, básica. (B. **“que é o item profissionalismo, né, ...”**) Que, que é a proposta do professor Nildo, deles estarem mesclados e trabalhar em equipe, formação de, pra eles aprenderem a trabalhar em equipe e interprofissionalmente, tá, não só ficar nesta questão de estudos de caso, isolados, porque o que acontece normalmente em cursos de disciplinas, eu sou formada em Pedagogia, o outro é formado em, em Terapia, ele vai olhar o paciente só dentro da área dele, não é o objetivo, ele tem que ter uma noção geral, ele vai olhar pro paciente como um ser humano, um todo, então essa é a diferença que a proposta, a, propõe.”

**Entrevistador: “Isso é super importante, leva a uma maior integração entre os alunos e a ensino, pesquisa e extensão.”**

A. “Isso, isso, não fica aquela coisa fragmentada, né, acho que é esse o objetivo.”

**Entrevistador: “...”**

A. “Tem.”

B. “É o tempo ... normalmente, com as instituições que, que promovem o ensino tradicional, e aqui não, aqui a gente trabalha com muito profissionalismo e interdisciplinaridade.”

**2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos em todas as dimensões e sentidos?**

**Entrevistador: “Bom, um outro ponto que sempre é complexo, mesmo em instituições tradicionais e, e imagino que numa, num modelo diferente, ele, ele se acentua, é a questão da comunicação, né, os canais de comunicação entre direção, coordenação, alunos, professores e administração, como é que isso se dá aqui? ...”**

B. “Democraticamente, nós estamos sempre em reuniões, então ... nos comunicando, sempre pensando nos cursos, nos eixos e com comissões (A. **“Com comissões.”**) e até da, dos próprios .. administrativos, né, então sempre existe uma boa comunicação.”

**Entrevistador: “Comissões pra vocês são?”**

A. “Comissão de graduação, comissão de pesquisa, comissão de pós-graduação e de ensino, (B. **“De ensino”**) são várias comissões que têm professores, têm técnicos, têm alunos que participam e vão resolvendo passo a passo, conforme os problemas vão surgindo a, vão sendo colocados em pauta, vão se tomando a decisão, é testado, avaliado se foi positivo ou negativo, o que precisa mudar, então essas reuniões elas acontecem semanalmente.”

B. “Tem também a comissão do departamento de Ciências, né, ... (A. **“A cada quinze dias.”**) é, a cada quinze dias se reúnem, ... todos os coordenadores de cada, de cada curso e do eixo, temos representante também dos administrativos e dos alunos. (A. **“E dos alunos.”**)”

**3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?**

**Entrevistador: “Bom, em relação a, ao aluno, normalmente esse aluno que chega à universidade, ele vem de escolas tradicionais, escolas com um modelo docente-alunos, como é que foi a reação deles, como é que...?”**

**B.** “Estranharam, foi difícil a integração, né? No começo, eles estranharam bastante, mas com esse trabalho que nós temos, que o Técnico de Assuntos Educacionais junto aos cursos e aos eixos, então assim, ficou muito mais fácil porque a gente foi fazendo com que se integrassem e mostrando pra ele o perfil de um outro modelo, e principalmente essa idéia de estar entre, de estar em salas onde são misturados os cursos.”

**Entrevistador: “... qual o tipo de estranhamento?”**

**A.** “Deles? Ah, eles vêm muito acostumados a ter assim matérias e prova, né, conteúdos específicos e prova, então eles queriam que os professores dissessem que ia cair tal, tal conteúdo e eles queriam estudar só para aquilo, e não é o caso, eles têm que ter a noção geral de tudo, eles têm que saber aplicar o que eles aprendem no eixo de “Inserção Social”, que trabalha a inserção do homem na inserção da sociedade, ele em comunicação com outro, “Aproximação em trabalho e saúde”, que vai trabalhar conceito de saúde e doença, que isso, junto com a questão geológica mesmo, que é mesmo que é o fato em si, e eles não conseguiam fazer esta comunicação de conteúdo. Eles saíam de uma, de um eixo e é aquilo, eles não conseguiam fazer essa comunicação, então eles sofreram muito pra conseguir ... .”

**B.** “É ... eles queriam muito trabalhar com conceitos, porque eles estão acostumados assim, professor, o professor dá a receita, e aqui não, aqui o ... é construído, então tanto com os alunos como os professores, ele é que constrói, e assim, só que dos professores ... é a reflexão, tem a mediação, é tudo dialogado, então eles têm é uma parte teórica em sala de aula, mas ele vão também, vai pra, pra campo, ele tem que trazer essa experiência e de, dividir em, em grupos, então é assim, eles ganharam bastante isso.”

#### **4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?**

**Entrevistador: “Bem, da mesma forma o, o professor que é, tem também sua experiência, normalmente, na formação, na graduação, vocês ... é tradicional, (A e B: “Isso, isso.”) portanto, assumir aulas neste novo modelo deve ser uma coisa...?”**

**A.** “É complicado.”

**B.** “Complicado, mas eles já vieram já conhecendo o projeto político-pedagógico, e muitos vieram atrás desse projeto político. Eu mesma trabalhava em um, em um ... né, ... São Paulo, aí então, quando eu fiquei sabendo desse projeto político, também, eu, eu acabei me apaixonando também, e essa idéia do novo de, de construir junto, de integração, de diálogo é muito ... .”

**A.** “... só que eles passaram, só que eles ingressaram no concurso, eles tiveram todos eles, os primeiros fizeram uma capacitação com o professor Nildo, em São Paulo, aí logo chegamos em fevereiro, também fizemos capacitação em São Paulo, e tivemos também com o professor Nildo, aí essa capacitação, ela vem durante o ano inteiro, todas as quintas-feiras, que a gente tem acompanhado o desenvolvimento docente, aonde é assim vários

assuntos foram tratados e que possam nessa questão aí de avaliar se tá conseguindo ter essa união, se não está, se está conseguindo desenvolver.”

**B.** “E até mesmo qual o motivo das reuniões, né, como é que está o andamento dos trabalhos, dos cursos, dos eixos, então isso é importante.”

**A.** “Bem, lógico que não é tudo perfeito ... tiveram dificuldades. Ah, num, num eixo biológico, que é um eixo aonde tem muita questão da parte ... ciência, de pesquisa e que é uma coisa mais, é (**Entrevistador: “...”**), científica mesmo, comprovada, diferente da parte nossa de Psicologia, de, de (**B. “Sociologia.”**) Sociologia, que é uma coisa mais humana, então é diferente, a, lógico que pra eles que trabalharam nesse novo modelo é muito mais difícil que nós da área, na parte de educação, né, pra eles é muito mais difícil incorporarem isso, mas tão incorporando, conseguiram perceber a necessidade dessa mudança na maneira de trabalhar com aluno.”

## **5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?**

**Entrevistador: “Bom, em termos de avaliação do desempenho do docente e resultado do aluno, vocês teriam alguma coisa pra falar?”**

**A.** “Não.”

**B.** “Ah, o quê? Essa avaliação feita em, da sala de aula? Você quer dizer?”

**Entrevistador: “Avaliação de um modo geral, avaliação do aluno, é, nesse modelo.”**

**B.** “Em relação ao novo modelo?”

**Entrevistador: “Isso.”**

**A.** “Ah, tem alunos que a gente percebe assim, eles são confusos, a gente, ainda não conseguem não sabem se é isso que eles querem, porque eles ainda têm aquele modelo antigo (**B. “Antigo, é.”**) e quando eles imaginaram prestar um vestibular pra determinado curso, eles ainda imaginam aquele profissional (**B. “Aham.”**), então não conseguem ver esse processo, não enxergam, então gera uma certa insegurança neles. É, e no começo do ano, tava mais inseguro pela estrutura física, não é, a (**B. “Eles vieram assim, igual aqui, nós temos um curso de Educação Física, então alguns alunos vieram esperando quadra, uma quadra poliesportiva, piscina tal, eles não se ativeram ao fato de que nós temos aqui é Educação Física, é um curso de bacharelado na área de saúde, é claro que eles vão ter contato, eles precisam ter essa parte, né, de treinamento, tal, mas é voltado pra área de saúde, eles serão bacharéis ... licenciados.”**) e aí eles se viram, a essa questão do nome, da profissão, aonde eles se encaixariam profissionalmente e não era bem isso que ele estava imaginando, então eles, a Educação Física sentiu muito.”

**B.** “Sentiu, tanto que nosso primeiro módulo em todos os cursos foi a, é, o que se tratou foi os cenários de atuação dos profissionais, então nós visitamos vários cenários aonde esse profissionais se encaixariam (**A. “Se encaixariam.”**) futuramente, então daí eles foram tomando uma maior noção e se, se pondo melhor em relação a esse modelo.”

**A.** “Hoje acho que eles são mais conscientes, (**B. “Seguros.”**)..., os que ficaram vão ficar conscientes do tipo de profissional que eles vão ser.”

6. **Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?**

**Entrevistador:** “Ah, bom, em termos de, de normas legais, normalmente, a nossa legislação é muito inflexível em algumas situações é, isso dificulta modelos mais flexíveis, como é que vocês percebem essa, essa situação aqui, interfere a, nos registros acadêmicos, nos currículos de áreas, a, essa legislação atrapalha a implantação desses modelos?”

A. “Olha ..., a gente não teve tanto contato com isso porque logo que começou a, essa parte mais burocrática, que foi feita com o professor Nildo anteriormente, então nós não tivemos tanto contato com isso, agora é que tá começando a ter todo um trabalho aí, de planejamento, de andamento aí da, da ... dos 4 anos, é que está começando a, a surgir algumas coisas, mas isso tá mais voltado aos professores coordenadores junto com o professor Nildo, ainda não chegou até a gente.”

7. **Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?**

**Entrevistador:** “Em termos de estrutura, vocês falaram um pouco sobre algumas dificuldades, mas vocês ... o perfil de impulsos como este, de aula como a gente tem aqui é, existe alguma, algum ajuste de estrutura, de ambiente, de tecnologia?”

A. “Ah, sim, tanto que vai ser feito, a gente vai para um outro prédio o ano que vem, a esse prédio ... nossos laboratórios (B. “Nossos laboratórios.”). Assim, no primeiro ano, funcionou, mas lá tem todas as salas que necessita para os (B. “Pros próximos anos.”) pros próximos anos.”

**Entrevistador:** “E como é esse perfil, desse novo espaço? São ambientes mais abertos, são espaços menos?”

A. “Olha, no projeto do, da universidade pra ser construída, num terreno que já tão destinados, é uma coisa muito mais aberta, tem já o projeto aprovado, tudo, é bem, bem diferente dos prédios que a gente tá hoje.”

**Entrevistador:** “...”

A. “Tem.”

8. **Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Bom, aí é, a minha pergunta agora é com relação, vocês trabalharam no modo mais tradicional, em instituições de ensino, então eu queria que vocês falassem um pouco do que vocês consideram de positivo desse modelo em relação ao tradicional?”

A. “Ah, eu acho que possibilita a reflexão, a, um estudo ... só que necessita também de consciência, responsabilidade, com seu próprio desenvolvimento. O aluno, no início, ele não tem isso, então faz parte de todo um processo de professor-aluno, e nós também, enquanto técnicos, de estar colocando isso pro aluno, a necessidade de ele buscar o conhecimento dele, é o mais difícil, eu acho, de colocar.”

B. “Então ter essa responsabilidade, porque o aluno, ele, como eu já tinha colocado, ele é o construtor desse saber, então ele tem que ter aquela responsabilidade, essa noção, né. (Entrevistador: “Consciente?”) É, a partir também de, essa parte de diálogo, de integração, isso também é, eu acho isso também muito bom, porque ... .”

A. “É.”

## 9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?

**Entrevistador: “E negativos?”**

A. “Negativos? Porque a gente, às vezes, durante o processo, se percebe fazendo coisas tradicionais (B. “Exatamente.”), né, a (B. “... avaliação, né.”) a propõe algo que está dentro do processo inovador, (B. “Aham, é.”), mas, de repente, a gente se pega fazendo coisas que estão dentro das, da sua prática, e aí se tem (Entrevistador: “Modelo ... ?”) é, é daí isso é uma coisa que a gente fica meio contraditório, mas você consegue perceber e conserta, aí do negativo se torna positivo.”

## 10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?

**Entrevistador: “Bom, se vocês tivessem que indicar alguns fatores pra instituições que queiram entrar pra esse modelo, quais os fatores que vocês consideram que sejam importantes, são necessários pra esse modelo ...?”**

A. “Eu acho que o desenvolvimento docente (B. “Isso.”), formação do docente (B. “Formação do docente.”), capacitação dele nesse modelo novo, porque acho que muitos que vêm a, dos cursos de mestrado, de doutorado, eles vêm ainda numa, numa, num modelo tradicional (B. “É, e assim tem que estar aberto, o professor tem que estar aberto, disposto, estar disponível (Entrevistador: “É verdade.”) pra que ele possa experimentar isso, porque assim, se ele vier e não estiver disposto, aí já.”) ele já vai criar barreira e aí dificulta o trabalho, porque se tiver uma equipe, primeiro pra esse trabalho tem que existir a equipe, né, espírito de equipe, se dentro da equipe tiver um que não vai fazer a engrenagem rodar, ele vai emperrar, e emperrando essa engrenagem, ela não vai andar de uma maneira satisfatória, vai desgastar alguns pontos, essa questão do relacionamento, da comunicação vai ficar falha.”

**Entrevistador: “Vocês viveram alguma situação assim?”**

A. “Ah, a gente vive ... é um professor (B. “... um ou outro caso”) ou outro professor que, não que eles não queiram, demoram mais pra perceber a importância desse trabalho.”

B. “É uma postura é assim inconsciente mesmo, né, (A. “É.”), ele já tá tão habituado àquele modelo tradicional, que nem ele mesmo percebe que.”

A. “Por não ter vivido. Quando a gente, quando eu entrei aqui, trabalhei como coordenadora de escola particular que era construtivista desde do maternal ... até o ensino médio, então aqui é o construtivismo chegando na universidade, aqui pra mim era uma coisa natural, normal, que na minha formação foi toda construtivista, e apesar de estar na faculdade, ser formada na, em ... tradicional, mas já se falava de toda essa coisa, do construtivismo (**Entrevistador: “Todo o referencial teórico?”**), tudo, é, então eu cheguei numa prática totalmente diferente, mas a gente percebe que professores que vieram, que vieram assim, tiveram a formação, aí foram pro mestrado e foram pro doutorado, e chegaram no final e voltam pra pesquisa, mas sem essa parte de sala de aula, não são assim (**Entrevistador: “Até porque eles são profissionais.”**) é (**Entrevistador: “Muito mais profissionais do que professores.”**), é, do que professores, então eles têm essa dificuldade porque acham que é importante a formação docente, para desenvolverem esse tipo de projeto.”

B. “Pra mim a experiência foi diferente, porque, assim, a minha formação não é do tradicional, eu fiz licenciatura, letras, tudo na USP, então, ou seja, a gente falava muito em interdisciplinaridade, tudo isso, só que a, a minha experiência profissional é tudo na área tradicional, então quando eu cheguei aqui, eu me deparei com esse modelo, nossa, pra mim era tudo aquilo que a gente já conhecia na teoria e agora nós estamos vivenciando, então isso pra mim é uma realização eu tô muito realizada com esse trabalho aqui.”

**Entrevistador: “Obrigado.”**

### **Entrevistado: Cristina Pereira Gaglianone (coordenadora do curso de Nutrição)**

**Questões:**

- 1. O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?**

**Entrevistador: “Cristina a, a primeira questão que, que eu vejo mais importante é que numa mudança de modelo, que a, você aqui como coordenadora de ensino na Unifesp este ano, (Cristina: “Aham.”) tem algumas questões que são centrais, em termos de metodologia e especialmente é neste modelo é, como é que você vê a integração ensino, pesquisa e extensão, e a, as questões de organização do trabalho do grupo docente?”**

**Cristina:** “Como eu vejo? Bom, este modelo novo ele permite uma maior integração né, porque é, como o nosso modelo já, de abordagem, não está centrado na sala de aula, isso já pressupõe que a gente tá trabalhando com extensão o tempo todo, então a integração ensino-extensão estão muito clara, nesse modelo, e a integração entre as diferentes áreas disciplinares também, porque nós não trabalhamos com disciplinas, nós trabalhamos com eixos e módulos, cada eixo, ele contempla várias áreas disciplinares, e a mesma coisa acontece com os módulos, ou seja, nós construímos um, um curso sempre de uma forma bastante integrada. Então eu vejo como um modelo que permite bastante essa integração, e a pesquisa também seguem o mesmo caminho, porque a pesquisa, ..... à nossa prática de, cotidiana, ou seja, cada docente tá buscando forma de conviver com linhas tradicionais de pesquisa, mas é, sempre atrelado a um ensino e extensão.”

## **2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos em todas as dimensões e sentidos?**

**Entrevistador:** “Bom, pra esse trabalho é, assim como nas instituições de modo geral, a questão da comunicação é central (Cristina: “Aham.”), imagino que pra esse modelo é mais ainda, e aí queria estar te ouvindo com relação aos canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos, e como isso tem funcionado?”

**Cristina:** “Olha, eu acho que comunicação sempre ... em qualquer instituição, os canais de comunicação que se tem entre ... instituição, agendados, os locais apropriados, as comissões, os conselhos, onde são feitos todos as, as instruções e decisões coletivas, mas além disso mantém o nosso canal aberto, que é reuniões por demanda, nós temos também as nossas é, conversas por e-mails institucional, e-mail de docentes. Com os alunos, o contato, ele tem sido muito próximo, de uma forma formal, na sala de aula ou em sala de docentes, ou informal também, porque como o *campus* é pequeno, o espaço não é tão grande, a gente tá sempre esbarrando com os alunos, e tá sempre é interagindo ..., a mesma acontece com os docentes tá, nossa, nossa sala é coletiva, então permite uma integração maior entre nós. É lógico que ainda existem falhas, eu acho que é um processo em construção, e eu acho que a comunicação acaba sendo um ... instituição também, né, então você ... você consegue ter esse fluxo contínuo, um retorno às vezes a informação vai e não volta, se perde no caminho, então eu acho que ainda é preciso ser feitas algumas iniciativas no sentido de melhorar essa, o fluxo das, das informações, do bate e volta, que é uma coisa mais institucional mesmo.”

## **3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?**

**Entrevistador:** “Um outro ponto é que, normalmente, é problemático ... né, especialmente, considerando um modelo que a gente tem de ensino fundamental e médio, que é tradicional, numa linha mais positivista, é a adaptação do aluno a esse trabalho é ...?”

**Cristina:** “Com certeza, (Entrevistador: “...”) a gente sente muito isso no primeiro ano, que foi nossa diferença agora, que os alunos, eles vêm com uma idéia de que aprender ou, ou receber algum tipo de instrução é, é ficar sentadinho numa carteira, passivo, esperando o professor dar uma aula expositiva com milhões de recursos e com televisão de que, eles vêm ainda de cursinho, então eles esperam uma coisa ainda muito formatadinha, então eu acho que isso é um trabalho, é um processo, né, da, da gente estar trabalhando com os alunos, onde vão ter momentos que são bem tradicionais, bem expositivos, mas de estar o tempo todo estimulando eles a participarem, a buscarem, a trazerem novas informações, a criticarem as coisas que eles acham que podem ser melhoradas, então existem essa relação direta e que buscando mesmo torna o aluno um pouco mais ativo nesse processo, né, de construção.”

## **4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?**

**Entrevistador:** “E a, o perfil do docente pra esse trabalho ...?”

**Cristina:** “O perfil do docente pra esse trabalho, primeira coisa tem que ser uma pessoa que seja aberta a, a, entrar por novas áreas, a conhecer novas coisas, porque não pode ser aquele perfil que está muito centrado numa área de conhecimento específico, tem que ser uma pessoa que tenha uma grande facilidade, que goste de relacionar com outras pessoas, né, um ser humano, para trabalhar em grupo ... e que seja uma pessoa que seja uma pessoa com bastante, com vontade de começar coisas novas, de enfrentar desafios, porque tudo que é novo sempre é um desafio, e aberto, sobretudo pra viver esse processo que a gente sabe que o processo em construção, onde você não tem um modelo pronto, que você sabe o resultado que deu, tem que ser uma pessoa bastante aberta para esse tipo de iniciativa, com todos os riscos que isso demanda, com todo ônus, mas que queira realmente enfrentar esse processo e levar adiante essa construção.”

##### **5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?**

**Entrevistador:** “Bom, e a, na área de Nutrição a, ... coordenação, como é que se dá a avaliação dos professores, de desempenho deles e dos alunos?”

**Cristina:** “Olha, a, o processo de avaliação ele tá sendo feito dos módulos dos alunos, então o processo de avaliação dentro dos módulos é o processo normal que eles passam por avaliações, desde a avaliação constante em sala de aula, onde eles são constantemente avaliados quanto a cumprimento de tarefas, desenvolvimento, participação, quer dizer, é uma coisa que acontece durante todo o período de ... com a gente, e até o próprio comportamento em relação aos outros alunos, de interesse, desempenho, e uma avaliação mais formal, como prova, que também existe, tá. Agora, avaliação dos outros docentes, isso por enquanto está muito a cargo da própria direção de ensino, ou seja, nós estamos trabalhando dentro do momento de integração, todas as quintas-feiras que nós temos um trabalho de formação docente continuada pra trabalhar com esse projeto e ali neste momento de reunião, onde todas as avaliações são feitas e as avaliações que são feitas pelos alunos também, com relação aos módulos, são discutidas, são apresentadas no começo ..., então não existe, assim, um trabalho individual da coordenação de curso, e quanto aos docentes é porque eu diria que são docentes para a Nutrição, neste momento, são dois professores, agora mais um que tomou posse, todos os demais são professores de todos os cursos, então as turmas, elas são mistas, nós não temos como vamos avaliá-los individualmente o desempenho desses docentes dos eixos biológicos até ..., ... porque não existe essa lógica, né, então esse acompanhamento, ele tem sido feito, não em relação ao curso, mas em relação a todo esse projeto desse *campus*.”

##### **6. Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?**

**Entrevistador:** “Você percebe, percebe, é, alguma dificuldade, a, especialmente, algum limite, que as normas legais a, de gestão, mais burocrática, possa ... no modelo nosso de legislação, pelas diretrizes curriculares, pelas avaliação de comissões de MEC, como é que você vê isso em relação a ... ?”

**Cristina:** “Olhe, em relação a diretrizes não, porque as diretrizes são (**Entrevistador:** “São bem abertas.”) muito amplas, né? Então elas permitem você trabalhar de diversas

formas pra atingi-las, eu acho que o maior problema que a gente teve esse momento é em relação, a porque um projeto pedagógico muito diferente, como não trabalha com lógica de disciplina, porque toda essa integração é uma questão meramente administrativa e burocrática quanto a formulários e a sistemas que estão sendo construídos e adaptados pra dar conta desse novo projeto. Mas eu não vejo, assim, do ponto de vista de avaliação do próprio MEC, de diretrizes pra avaliar cursos, eu não acredito que esse modelo, ele, ele traga nenhum tipo de dificuldades, pelo contrário, a gente tá conseguindo trabalhar coisas que nos modelos mais tradicionais existe uma maior dificuldade, que é essa coisa de interdisciplinaridade, do aluno ter contato com a prática desde muito cedo, como nós tamos trabalhando dessa forma muito em contato com a comunidade, ele tá tendo essa vivência desde o primeiro ano, então nesse sentido eu não vejo grandes restrições, seria só mesmo uma coisa mais administrativa.”

#### **7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?**

**Entrevistador:** “E em relação a, a, você é, acredita que, esse modelo pede um, uma, uma característica de estrutura física, de ambiente diferente, do que o modelo tradicional?”

**Cristina:** “Olha, eu não sei se o ambiente físico, mas eu diria que o ambiente humano sim, que eu acho que é a grande, a grande diferencial, ou seja, quem entra com uma proposta dessa tem que conhecer, sabe que não é a coisa tradicional, tem que estar disposto a, a conviver, porque esse tipo de é, de projeto pedagógico demanda muita discussão, muita integração, muito tempo, né, que você tem que distender isso, então tem que se realmente um individuo que estar disposto a trabalhar dessa forma, mas o, o espaço físico acredito que não, porque nós estamos trabalhando num espaço físico normal, sem grandes diferenças, eu acho que o que tem que ser diferente, tem que prever uma integração sala-docente, tem que permitir essa integração, proximidade, agora fora isso, eu acredito que não.”

#### **8. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Bom, queria que você, você já atuou também em instituições tradicionais?”

**Cristina:** “Isso, eu coordenei um curso de graduação numa instituição privada lá em Maringá, por 2 anos, e eu sinto que é muito mais fácil ser coordenador de curso num projeto como esse, justamente porque a, a, as responsabilidades, elas são muito compartilhadas, né, então a gente consegue realmente fazer a construção coletiva que é esperada dentro de um projeto, de um curso de graduação, construir um currículo coletivamente, que ... a gente consegue de fato, fazer aqui.”

**Entrevistador:** “Você me deu um ponto positivo do curso, você tem outros pontos positivos desse modelo?”

**Cristina:** “Outros pontos positivos eu acho que seria desse modelo que nós estamos trabalhando, seria a própria coisa da, da educação do interprofissional, que a gente percebe

que os alunos desde o primeiro ano, eles não estão formando guetos, né, como ocorre tradicionalmente ocorre de cada profissão da saúde, dentro da graduação ou dentro das outras profissões, então a gente desestimula essa competição, essa divisão, porque a gente espera que os alunos eles se formem pra trabalhar em equipe multi, multiprofissionais de uma forma bastante integrada, então seria uma outra vantagem pro próprio profissional, estar se formando com essa visão, de que, o que é o outro profissional de saúde, quem ele é, o que ele faz. Então eu vou te dar um exemplo que aconteceu numa atividade que houve aqui, vieram os alunos de uma escola de ensino médio visitar a instituição num evento que de integração com a, a comunidade e um aluno perguntou, durante a visita ao laboratório de Nutrição, então esse aluno de Nutrição recebendo esse aluno do ensino médio, perguntou o que era o curso de Terapia Ocupacional, e quem respondeu foi o aluno da Nutrição, e a resposta que ele deu estava, as características, o que fazia o terapeuta ocupacional, surpreendeu a todos, né, quer dizer, quem respondeu não foi o aluno da Terapia Ocupacional, então esse tipo de visão já é um grande diferencial, que já pressupõe um conhecimento, um respeito ao trabalho do outro, que a gente acha que só pode vir a contribuir no futuro, na hora de trabalhar numa equipe onde vão ter vários profissionais, com visões diferentes, que justamente têm que entender o papel do outro, e respeitar e somar esforços, e eu diria que seria os grandes diferenciais, e também eu acho que um, um grande diferencial é que a gente estimula muito que o aluno busque é a busca ativa do conhecimento, então quando a gente coloca ele em contato com a comunidade desde o primeiro ano, onde ele começa a conhecer as diferentes áreas da cidade, vê os nutricionistas atuando em diferentes ambientes, foi um trabalho que nós fizemos já no primeiro ano, ele começa de uma certa forma, a, a formar um senso crítico muito melhor, tá, em relação à escolha da sua área de atuação dentro da profissão e em relação ao quanto conhecimento teórico, de fato ele pode estar sendo usado na prática, eu acho que isso é um diferencial também desse modelo que a gente tá construindo.”

**9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador: “E pontos negativos?”**

**Cristina:** “Pontos negativos, que eu diria que às vezes por ser muito é, é construído coletivamente daí fica difícil é que até delimitar o que que ficou como responsabilidade de cada um, não trabalha como conteúdo, mas às vezes essa questão até dos limites, por serem muito ... eles podem gerar conflitos, porque são todos docentes que estão trabalhando num projeto novo, né, de até que ponto eu posso entrar nessa área ou não, né, enfim são todos seres humanos, então os limites que eu diria são os limites muito mais humanos do que limites do projeto, da proposta, como todo ser humano, ... o trabalho coletivo sempre você vai ter que trabalhar com pessoas que tem características diferentes, que têm as suas limitações, então essas eu acho que seria a dificuldade de qualquer trabalho coletivo.”

**10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?**

**Entrevistador: “Bom, você é, pela experiência de implantação no primeiro ano (Cristina: “Aham.”), diria que pra uma instituição que fosse buscar um trabalho de mudança de modelos (Cristina: “Aham.”), quais seriam os fatores essenciais pra isso?”**

**Cristina:** “Bom, primeira coisa seria discutir com todas os docentes que estão na instituição, já trabalhando numa forma tradicional, já bem estabelecida, pra se instituir a abertura que haveria pra esse tipo de mudança, porque muda modelos, não é uma coisa muito fácil, né, principalmente, instituições que já tão bem estabelecidas, com um tema de trabalho já todo estruturado, então teria que primeiro que partir duma abertura do, de toda equipe pedagógica que tá envolvida e aí, o segundo passo seria começar com pequenas discussões, como ocorreram antes da implantação é, desse *campus*, grupos de trabalhos que tivessem discutindo esses novos modelos, pra ver a viabilidade de implantação, aí nesse caso eu acho não mandaria pra você fazer uma mudança radical, passar de um modelo muito tradicional pra um modelo totalmente referenciado, como é o nosso caso, sem gerar grandes traumas e grandes dificuldades, eu acredito que essas mudanças ...” (acabou a fita)

**Entrevistado: A – Rosana Machin Barbosa (chefe de departamento)**

**B – Professora Carla Christina Medalso (Fisioterapia)**

**Questões:**

- 1. O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?**

**Entrevistador:** “Bom, a, minha primeira questão é, é uma questão à frente, principalmente, da, da chefia de departamento dos coordenadores é que, quando a gente discute é, essa questão de novas metodologias, mudança de gestão, por conta de, de um trabalho novo, sempre existem é, discussões a respeito de como ajusta e adequa a integração do ensino, da pesquisa e da extensão, e algumas coisas que são comuns no modelo anterior que é a remuneração docente, quadro de pessoal, a forma de contratação, a, como é que a, isso se dá nesse novo modelo, como é que vocês vêm este modelo em relação ao tradicional?”

**A.** “É, eu diria que, na verdade a, a gente tem vários desafios nesse momento, não dá pra gente dizer o que está sendo, em relação ao modelo diferente, quer dizer, a, a, o ingresso dos docentes continua sendo o mesmo, a primeira turma que entrou, entrou num, num regime, acho que é isso que você tá falando, de 40 horas, a, já a partir do que a gente foi desenvolvendo num trabalho entre nós, o fato da gente estar numa outra cidade, de necessitar, até porque é um projeto pedagógico diferente que a gente tivesse muito mais interação entre nós, então a gente tem que discutir tudo, né, assim os módulos, os conteúdos, de que jeito vai fazer, como vai pra campo, então necessita de um desenvolvimento muito maior, quer dizer que fui contratado para dar o conteúdo, para dar uma disciplina “X”, aí eu chego aqui.”

**B.** “... o perfil do candidato, a gente tenta acordá-lo, um perfil diferente, né, um perfil mais amplo, não pra uma vaga fechada, disciplinada, ... consiga atuar em diferentes áreas de uma mesma profissão ou de um mesmo momento, né.”

**A.** “Então isso assim, a partir da maneira como a gente já foi percebendo de necessidade, por exemplo, a quando a gente foi definir um ..., a gente ainda não tinha nem começado a trabalhar já ... não tinha ..., e a gente já tava tendo que definir o perfil dos próprios colegas que tinham ingressado este ano, a gente definia em ... e fevereiro, acho, que a gente queria

que todos fossem de dedicação exclusiva, em a gente dizia que não ia ser compatível com esse projeto, com trabalho, como uma maneira que a gente tá desenvolvendo, alguém que venha aqui, que acha que é um profissional horista, que venha pra dar só o conteúdo, né, ele tem que estar envolvido no planejamento, que o planejamento é que vai dizer como ele vai ajudar a construir, pra fazer um retorno. Então, assim, nesse processo de ingresso docente, a gente já se preparou com antecedência, por perceber que a gente tinha uma necessidade de um profissional, digamos, diferente. Então eu, eu acho que o evento que a partir da nossa entrada, nós já fomos selecionados com essa idéia de que precisava de um perfil, que topasse trabalhar de uma maneira interdisciplinar ..., que não fosse dono da sua, da sua especialidade, né, isso foi colocado como desafio, acho que esse ano inteiro. Então eu diria assim, quando a gente desenhou até essa idéia dos novos, gente que ingressaram este ano, já foi ficando claro pra nós, como primeira turma, que eles precisavam ter, ter um perfil que topasse ... que essa estrutura não está montada ainda, que tem vários desafios que você não vai se ..., e mesmo entre nós, a gente tem que questionar bastante isso, né, pra que a gente tem, por exemplo, o, o, ... hoje estou num módulo que é da Inserção Social, que digamos que é da área de humanas, cada um ... de nós tem uma formação e todos estão trabalhando o mesmo conteúdo, então é uma, são duas sociólogas, uma antropóloga e uma psicóloga, a gente deu curso de subjetividade, em que todas nós demos os mesmos textos, isso é um grande desafio porque às vezes a gente não tem familiaridade com cada ângulo, então a gente tem que fazer um esforço pra aprender a fazer isso diferente, isso se reflete na maneira como a gente pensa o ensino, como é que a gente começa a pensar a pesquisa, como é que integra a extensão, e eu acho que essa questão que se coloca pra nós aqui, que a gente já tá fazendo, muitos de nós desenvolviam uma pesquisa nos lugares, nos lugares de origem, e muitos até na Unifesp de São Paulo, eu por exemplo, por exemplo, eu trabalhava numa pesquisa que tá quase se encerrando agora, que era, que é uma questão que diz respeito aos profissionais de Medicina e Enfermagem, quer dizer quando eu chego aqui eu tenho que construir outra linha de pesquisa, quer dizer, adaptar isso a este curso, ao conteúdo que está sendo colocado aqui, então nesse sentido (**Entrevistador: “... responsabilidade?”**) é, que é um esforço que é nosso, que também tá ligado ao estado de bem-estar, ... institucional, né ....”

**Entrevistador: “Aproveitando essa questão que você estava dizendo, com relação a, a, aos, aos professores, né, o, o quadro de carreira da Unifesp prevê titularidade, com essa a, a, generalidade maior, como é que, que isso, isso ainda dá pra se discutir mais de frente?”**

A. “Eu acho que sim, ainda não dá, a gente tá até num momento assim, a gente, foi colocado pra nós, é uma, a estrutura da necessidade departamental, né, como um grupo de 30, como a gente vai constituir-lo, então no momento até ... do projeto, isso que ... poucos professores de áreas específicas orientados ... .. Então a gente se constitui como um Departamento de Ciências da Saúde, mas entendendo que isso vai mudar lá na frente, que tem que ter uma outra composição, porque nós estamos num *campus*, como que é um Departamento só de 5 cursos, lá a universidade, a Federal, tem 70 e poucos anos, tem 5 cursos, como que ... isso foi uma questão, mas algo que a gente for pensar no, no ... processo, não dá pra pensar nisso ao mesmo tempo, né, nesse contexto, mas eu acho que a gente já tem começado a pensar no que significa, por exemplo, um livre docente .... de que área a gente vai abrir, como ... são colocadas lá, a gente fortalece os cursos, como, quer dizer, é uma decorrência de pensar como vai ser, por exemplo, ontem a gente tava diante da questão assim, futuramente o que nós teremos, teremos um instituto ou uma faculdade,

mas teremos departamentos por áreas ou por cursos, teremos por cursos, Departamento de Fisioterapia, de ... Administração, ou será que existe outro arranjo possível, que seja por outra afinidade, áreas de conhecimento que não é, como é que fica pra alguns dos nossos professores que, digamos, que entre aspas, prestamos serviços pra todos os cursos, com aquela coisa que as turmas ficam misturadas, então eu sou professor de todos como outros são, da, da área básica, da área de biológicas, da área de humanas, de Saúde Coletiva, a gente tá com todos os alunos, e nós ficamos como? A gente vai interferir também no Departamento de Fisioterapia, de ..., então são muitas questões que são colocadas que pra nós, que pra universidade pensar, né?”

**Entrevistador: “Tá.”**

**2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos em todas as dimensões e sentidos?**

**Entrevistador: “Bom a, neste sentido a, um dos pontos mais difíceis em qualquer instituição é a questão da comunicação, os canais de comunicação, pra que as pessoas, ... um dinamismo maior, neste modelo, como é que se dá a comunicação é, pra esses canais entre direção, coordenação, alunos e professores?”**

A. “É, nessa experiência .... .. tem também essa dinâmica de ser um dos *campus* da expansão, da política de expansão, então a, nós temos atividades no *campus* técnico, né, porém, nós temos também um vínculo com a outra estrutura que é, que é a expansão, que é a coordenadoria de expansão, então a gente tem dois canais que essa busca de conversa entre todos os canais acontece é bastante, às vezes, oneroso mesmo ... (B. “É.”) e porque, é eu acho que mesmo entre nós, quer dizer, a gente estabelece as coordenações, né, ... coordenações de curso, de eixo, então, só que como é um *campus* novo se sobrepõe algumas atribuições, que têm a ver com o projeto, né, então tem a direção acadêmica, tem nesse momento departamento ... depois, eu acho que ainda a gente tá naquele momento, assim, que as atribuições muitas vezes de cada um ... não fica muito claras, a gente está tendo que construí-las, sempre no ponto de vista que a questão da comunicação é uma coisa mais ampla e da informação, e da dificuldade assim, muitas vezes o começo era ... né, então a gente fazia a, mandava por e-mail, e teve uma hora que comecei a dizer, a nossa não pode ser assim, porque a gente tem que buscar uma idéia que seja presencial, então assim, eu não mando assim, a gente teve uma reunião no Departamento, eu não fico mandando nada por e-mail, né, eu evito, porque eu quero conversar com as pessoas aqui, a gente decide aqui, até porque a gente fica em reunião que não acaba mais, (B. “É.”) então, a gente tem que discutir, tem que discutir às vezes, pra chamar estudo, até mesmo entre os alunos, no momento que a gente começou adotar isso, porque ficava difícil localizar e às vezes falar isso aqui, olha, teve dificuldade assim tão mínimas, a gente dizia coloca um quadro de aviso, que informação põe, de que jeito põe, como é que ... pros alunos, daí, de repente, eles colocaram um monte de coisa ... .. e as informações entrava em conflito, então toda a dificuldade que ele percebeu de que a atribuição é um pouco de cada área, até porque ... a atribuição está pensando o conteúdo dos cursos, a avaliação, é aquilo que é extra-curricular, o que não é, então, na verdade, tem sido uma tarefa eu acho que difícil, porque é, como foi um modelo novo, a gente lida com ferramentas que pra nós ainda são ... antigas, que são ..., memorando, como, como ..., eu tenho naquela ... a gente discute as coisas e chega lá e a gente tem uma dificuldade de pensar que é também local, quer dizer, a gente tem ... colegiados da universidade, cujo ... está distante tantos quilômetros e a gente

tem disciplina que ... aqui, mais até ... criando um conselho de campo, que ainda é uma coisa informal, pra gente ir lidando com os problemas cotidianos, envolvendo todas as esferas, administrativa, acadêmica, aluno.”

**(Entrevistador: “É.”)**

### **3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?**

**Entrevistador: “Bom, um, um, indo pra um outro eixo que é, é a questão da, da dificuldade, normalmente, dessas mudanças que relacionadas ao modelo mental dos alunos que vêm de uma escola muito tradicional, como é que vocês perceberam essa, é receptividade, é reação dos alunos à nova forma de trabalho?”**

**B.** “É, no começo é, fica como se a gente falasse uma outra língua, mas legal foi assim, os alunos entraram e já tiveram um contato imediato com o nosso ..., eles não foram transferidos e tinham uma idéia de universidade, eles não tinham, isso foi construído, mesmo assim eles, a gente tinha uma dificuldade de, de comunicação em relação o que é disciplina, o que é eixo, né, pra eles entenderem por que tem aquele nome, e na verdade, em que livro procurar a informação, porque aquele eixo não tem um livro, não é, é e a relação assim, de comunicação mesmo, de linguagem, eu acho que foi o mais difícil, mas foi construída, é uma coisa ainda em construção, muito deles ainda não entendem aquele eixo, né, por que que é daquele jeito, por que é construído daquele jeito, né. Eu acho que eles vêm também muito dum formato, muitos deles, que não é só um ensino médio, mas vieram do cursinho, então eles vêm assim, primeiro eles querem, tem horas que eles querem tudo muito picadinho, muito, muito técnico, eles têm uma expectativa que eles vieram aqui pra se tornar profissionais, então a dimensão do que seja uma universidade, às vezes, eles foge, porque eles dizem assim: mas eu quero saber o que eu preciso para meu curso para ser um bom nutricionista. Então, quando eles não percebem, eles esperam encontrar em nós a, instrumentos e elementos pra dar uma idéia muito técnica, aquilo que parece não ser aplicado de imediato, eles têm uma resistência, eles não se envolvem, né. Quer dizer, isso, eu não diria que é a maioria, mas essas dúvidas surgem, né, e eu me lembro que é assim, que alguns dos eixos que eu acho que não ficava muito claro, esse, esse vínculo com a área da saúde, com essa prática e tudo, às vezes, eles levavam meses, no final do semestre é que ... fez a avaliação neles ... agora eu consegui entender, agora eu vi como isso vincula, como eu estudo, pra que serve, como é importante pra minha formação. Então, tem uma dificuldade porque, até porque eles passam por um ensino médio cujo tempo todo ... inserem num contexto que é, não pensa, não se critica, então quando a gente propõe uns exercícios que não receber as coisas ... mastigadas e ajudar a construir, eles têm dificuldade por todo esse mecanismo que está colocando pra educação, e imagino sair no futuro um profissional, eu quero saber o que é útil pra mim, isso aí, né.”

### **4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?**

**Entrevistador:**

**A.**

**B.**

## **5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?**

**Entrevistador: “Bom, vocês já mencionaram a questão do perfil do docente a, da necessidade dele ser aberto, de certa forma a, tendo sua especialidade, mas com uma generalidade que permita uma integração, e como é que se dá a avaliação desse docente, do desempenho dele?”**

**A.** “A questão que isso, digamos, neste momento ainda não tá completamente colocado, então pelo fato no, numa universidade, que a gente, a própria Unifesp ficou mais de 8 anos, se a gente for pensar as últimas gestões, do governo federal, de não conseguir nem repor aqueles, aqueles docentes que perdia, então, na verdade, a gente tem um fato completamente novo, que no prazo quase de um ano e meio, a gente, houve o ingresso de quase 120 docentes, tem tanto Santos, Guarulhus, Diadema, então tem um fato novo, que a princípio não tá discutido como vai ser, e a gente vai ter que discutir que avaliação vai ser feita, com relação ao ingresso desses docentes, né. Então a história vocês estão em período probatório, o que isso significa, que a avaliação vai ser feita, tem que ser uma avaliação que considere a atuação do ensino como nós estamos, assim, mergulhados, o grupo é pequeno, então a gente tem trabalhado muito, muitos de nós ... mais de 8 horas em sala de aula por semana, é então na verdade, várias situações, fora do planejamento, várias situações, acho que são, são colocadas, mas que estão ainda pra gente a, formular, não tá claro ainda o que é isso e a impressão que a gente tem é que ... na sede a, isso não está completamente desenhada e é uma coisa ainda a ser construída...”

**Entrevistador: “E a do aluno (A. “Ahm?”), e a avaliação do aluno?”**

**B.** “A gente tem tentado fazer ... com mais intensidade é, é uma avaliação contínua, duma avaliação diferente, no sentido de ser mais fidedigna no dia-a-dia, ao conteúdo diário que o aluno apresenta é uma aprendizagem mais fragmentada mesmo, não apenas ..., entendeu, mais formativa, voltada pra questão da avaliação formativa, né, ... .”

## **6. Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?**

**Entrevistador: “Bom, normalmente uma é, questão que sempre surge quando a gente fala em mudanças, principalmente, de formato de cursos, de metodologias, é a questão das, a, estruturas, da legislação, das normas legais, que normalmente, embora mais flexíveis ultimamente, sempre impõem a, questões como registros acadêmicos, diretrizes curriculares, avaliação ... que normalmente, ... priorizam que vem de instituições tradicionais, como é que isso, vocês vêem isso em relação ao modelo?”**

**A.** “A gente vê a mudança, pensando mais especificamente até em relação às avaliações ... né, que têm um certo formato ... estratégico, que é o curso de Medicina e Enfermagem que há anos funciona, que tem uma estrutura, que como dá essa avaliação, a, a, em relação a dependência ou a não dependência, matrícula, matrícula especial e que tem uma abertura muito grande, no sentido de dizer pra gente ...você tem que criar modelo que tem a ver com os cursos que estão aí e o projeto que tá sendo adotado, então é uma coisa que a gente começou a construir, mas agora no, no segundo semestre, de começar a repensar e dizer:

bom, o que é importante pra nós? A gente já começou a discutir, por exemplo, transferência entre cursos, a gente tem que adotar isso por quê? Porque o nosso aluno tá em contato com outros vários alunos, estão misturados tipo ..., você vê, ele chegou aqui ... tá começando a ver que ele tá mais interessado no outro, dentro do próprio campo. Então, a gente tá começando a discutir isso no sentido de que flexibilização a gente pode dar isso, ... se pode trocar, então eu sinto assim, ... um ... que tem regras muito instituídas, um olhar dizendo assim, pensem, podem pensar diferente, a .... tem que criar todas essas regras, né?”

**Entrevistador: “Você acredita que são ... num nível ... ?”**

A. “Então, agora você está falando, eu tô lembrando mais em relação às diretrizes curriculares, né? Tem aquela norma fechadinha, de que você deve ensinar e os alunos devem aprender pra ..., e a gente questiona muito isso, porque **(Entrevistador: “E os próprios registros acadêmicos que, normalmente, pedem.”)** o conteúdo, ..., ... aula prática ... tem aula teórica, então a gente tem, a gente tem a tendência de é buscar na, na área específica de cada profissão é, muito mais prática do que teoria, aproximação ... ao paciente, então a, as diretrizes curriculares, ela diz que o aluno deve ser contado com a prática, porém apenas no quarto ano ele, após o paciente, não é? E a gente que, que ele conhece a ter contato com o paciente a partir do segundo ano, então a gente vai ter que enfrentar essa discussão, a gente já tá pensando, e pra gente já é muito claro, né? Alguns conteúdos disciplinares que lá são colocados como claros, obviamente esse profissional tem que saber isso, pra gente não é tão claro assim, e não tão relevante às vezes, né, então a gente coloca realmente em discussão ... o conteúdo, e como a gente vai lidar isso no momento da avaliação dos cursos, porque que a gente mudou, pra que haja esse contato entre as profissões e que tenha é, ... comum né, entre as diretrizes dessas profissões que a gente quer formar ... .”

**(Entrevistador: “Tá.”)**

**7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?**

**Entrevistador: “Bom, com relação aí a, à infra-estrutura, vocês acreditam que pra implantar um modelo com esse formato, com esse, com essas características de gestão, os ambientes é, os ambientes têm que ser diferentes dos ambientes de uma instituição que trabalha no modelo tradicional?”**

A. “Não vejo tanto diferença de estrutura, eu acho mais a estrutura de trabalho, a forma de trabalho **(Entrevistador: “Modelo ... .”)** ... quanto a estrutura, não, não vejo isso como impedimento, ... porque acho as duas ... semelhantes, física, né? Estrutura.”

**8. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador: “... pergunta pra vocês, se vocês atuaram no modelo tradicional? (A e B – “Aham.”) E que falassem os pontos positivos nesse modelo em relação ao tradicional?”**

**A.** “Eu acho que tem um ponto positivo, que dá mais autonomia pra trabalhar, né, a, de não ficar, de ficar preso à idéia que é a sua especialidade, que na verdade é uma coisa muito cômoda pra gente profissional, e assim, gente tem sempre ... colegas que estão tendo muita dificuldade, que vêm muito desse modelo disciplinar e se mostram menos dispostos a isso, né, então fica centrada, eu quero trabalhar com aquele texto que eu conheço, não, não, mas a gente tá trazendo outros que têm mais a ver com a proposta, e a pessoa resiste, e a pessoa, às vezes, topa, mas, quando chega na sala de aula, a gente sabe que não faz do jeito que foi acordado. Então eu acho que, assim, a, pra gente é uma autonomia muito grande, um desafio que você sente que você cresce muito, e outro lado bom, que eu acho, que a questão também é que a gente cresce como grupo, é, é então é assim, as pessoas tão compartilhando as dificuldades, os desafios, a gente vai ficando assim ficando feliz, porque as coisas vão dando certo. Então não sei, como a gente tá num grupo a, desde o início, a minha impressão é que assim, quando, como eu já tive em outra instituição, que você entra naquela coisa que é completamente hierárquica, definida, você não é titular, você não tem aquela titulação, você não pode, você não pode nem abrir a boca na reunião, né, e o que eu percebo que aqui entre nós, a, a gente se olha e vê que tá todo mundo igual, então todo mundo fica à vontade pra dizer o que pensa, o que precisa ser feito, seja sob o ponto de vista da discussão, de como organizar o curso, o módulo, como do ponto de vista da, do novo trabalho, sob o ponto de vista administrativo mesmo, né? Eu quero que funcione desse jeito e a infra-estrutura, então eu sinto que isso, usa uma, uma palavra inglesa, que, na verdade, vai criando uma sensação de empoderamento maior do, do docente, né, e da capacidade, eu acho que os alunos percebem muito isso, apesar que a gente ouve muito de todas as dificuldades que a gente teve aqui, os alunos são, eles falam com bastante propriedade e é assim, a gente chegou, essa estrutura ainda não tá muito definida, a gente tem dificuldade de se ... à turma, do desafio de ser um modelo novo, mas a gente percebe um gás nos profesoress e uma vontade, um vínculo que a gente acaba criando nos alunos, de que, em geral, nas outras universidades, você é uma a mais, o professor não te percebe, ele não acompanha, não acolhe (**B. “Aham.”**) ... .”

**B.** “... é, a gente saiu de uma universidade privada ..., com modelo tradicional de uma universidade pública e um modelo certamente diferente, então eu acho que a motivação que isso gera é muito grande, essa expectativa de formar um profissional diferente, de você conseguir trazê-lo à prática mais precocemente, você avaliá-lo de uma forma mais fidedigna, né, então acho que tudo isso serve de muita motivação pra gente.”

## **9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Pontos negativos? Em relação ao tradicional ... .”

**B.** “Acho que não diria negativos, mas dificuldades encontradas, né, a dificuldade encontrada é essa formação na coletividade, acho que fica mais difícil de se fazer, eu digo assim, é um ponto positivo, mas que é muito difícil, precisa de muito trabalho, muito trabalho, né?”

**A.** “A gente ... , hoje, no final da manhã, ... eu tava até comentando isso, que alguém já tava falando, do ano que vem, do ano que vem, mas é que a nossa sensação é que como se esse ano tivesse valido por dois, né? Tanto assim, essa coisa que envolve uma integridade muito grande, a gente sabe que nem todo mundo abraça o projeto da mesma maneira, então, na verdade, aqueles que abraçam muito ficam, às vezes, com a sensação de que estão carregando muito, então, assim, a nossa sensação nesse final de ano é de cansaço,

que é um envolvimento que eu acho que faz parte, que é um processo ... tem outras coisas que são difíceis e ainda ficam colocadas lá, a gente até briga, a gente vai colocar no quadro aquela palavrinha, aquilo que vai ficar lá ... que é algo que a gente tem que ficar olhando, no próximo ano, no outro, que a gente não conseguiu ainda, como grupo, como coletivo, lidar com aquela questão ou ... na maneira como a gente podia querer.”

**10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?**

**Entrevistador:** “Minha última pergunta em relação ..., que vocês poderiam indicar como fatores, que vocês consideram necessários pra implantação de um modelo como esse?”

**A.** “Os fatores mais importantes é, são as pessoas, né, o objetivo comum das pessoas em querer que aquilo aconteça a, o conhecimento, o esclarecimento das pessoas de como aquilo deve ser, da dificuldade, da, dessa colaboração do outro, como muda conceitos, na verdade, muitas vezes, a gente vê que as maiores dificuldades é porque as pessoas passem como é natural, então a gente teve informações muito diferentes, passou por lugares diferentes, a gente não comunga das mesmas concepções, então certas coisas não têm funcionado, funcionam com dificuldade, porque as pessoas estão falando de lugares diferentes, né. A gente brinca, às vezes, alguma coisa assim, a gente tá falando de saúde, se for olhar, a gente, certamente, tem visões muito diferentes do que seja saúde, do que seja doença e se a gente não partir de um, de um determinado momento que a gente possa compartilhar e discutir esse conceito é muito difícil, porque, na verdade, ali no meio do caminho as coisas vão pipocando e quebrando, porque as pessoas vão falando, né? Mas acho que, sem sombra de dúvida, a idéia de que essas pessoas teriam um determinado perfil, no sentido de, de estarem dispostas a fazerem algo novo ... .”

**Entrevistador:** “Obrigado pela .”

**Entrevistado: Professora Tânia Terezinha Sudeller Prevedel (Fisioterapia)**

**Questões:**

- 1. O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?**

**Entrevistador:** “Bom, a, um, a primeira questão que, que eu tenho colocado pra, pra todos coordenadores é com relação a, à mudança é, na metodologia e principalmente na organização do trabalho é, e aí pensando, principalmente, na integração do ensino, pesquisa e extensão, na forma de contratação, na forma de, organizacionalmente é, as coisas se darem neste novo modelo de gestão, como é que você avalia essa questão na área de (Prof<sup>a</sup> Tânia: “Fisioterapia?”) **Fisioterapia?”**

**Prof<sup>a</sup> Tânia:** “Pra mim é tudo muito novo, né, é, nós, fisioterapeutas, que a gente tem mais o hábito de trabalhar em saúde, não tão vinculado a uma gestão e, e um currículo,

principalmente, eu né, que a minha ... .. e quando eu entrei aqui, só uma pausa.” (...) Esse modelo que você diz é qual, é esse, esse nosso aqui?”

**Entrevistador:** “Adotado aqui, é.”

**Profª Tânia:** “Ah, tá.”

**Entrevistador:** “Porque meu, meu trabalho, ele, ele é um estudo de caso da Unifesp aqui em Santos em função (Profª Tânia: “Tá.”) de uma nova forma de estar organizando um ensino (Profª Tânia: “Aham.”) e principalmente a gestão acadêmica (Profª Tânia: “Certo.”), né, normalmente, as faculdades ainda trabalham ... muito tradicional (Profª Tânia: “Aham.”), porque eles ... muito tradicional e aquela estrutura de departamental (Profª Tânia: “Aham.”) ..., ..., com carga horária de docente, com hora/aula (Profª Tânia: “Tá.”), com trabalho disciplinar (Profª Tânia: “Aham.”), então, nesse novo modelo, que aqui ..., o que você vê nessa, nessa diferença no tratamento dessas questões?”

**Profª Tânia:** “Tá, então vou continuar como eu iniciei, né? Que quando eu comecei, quando eu entrei aqui, Cláudio, eu não tinha noção que eu já fosse assumir o cargo de coordenação, então esse, esse processo de gestão é muito novo pra mim, tá, é agora quanto a pesquisa, ensino, pesquisa e extensão, eu vejo isso muito a, integrado, na verdade, um não coexiste independente do outro, só que no momento que a gente tá vivendo aqui, a, falo assim como coordenadora, como meu foco principal, no momento, é a graduação, lógico que, você falando de graduação você já fala em extensão também, porque os alunos precisam de atividades de extensão, tem a iniciação científica, que já começou este ano, mas a minha preocupação maior no momento é, é o ensino. Falando num ensino a, essa nova forma de, de projeto pedagógico, de ensino que está sendo adotada aqui, também muito novo, pra todos nós, e eu acho assim que o fator principal dessa, dessa construção, que essa construção de ensino, dessa nova forma de ensinar, ela está estruturada, principalmente, na integração, e que passa a integrar, que é preciso antes de tudo ter comunicação e ter convivência. Então eu acredito assim, que é algo novo pra mim nos dois sentidos, de que a gestão de um curso, a coordenação desse curso é nova, é um fato novo pra mim, que eu tenho aprendido, e, e também a, essa nova forma de ensinar.”

**2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores e alunos em todas as dimensões e sentidos?**

**Entrevistador:** “Bom, você falando de comunicação, então, são uma das maiores dificuldades de toda empresa ... .. (Profª Tânia: “Aham.”), de trabalhar a comunicação e a informação flui (Profª Tânia: “Aham.”) ... de comunicação, é como é que se dá, em termos desse modelo aqui (Profª Tânia: “Am.”) ... quais são os canais de comunicação e como se dá essa comunicação entre professores, coordenadores, alunos e direção, como é que você vê?”

**Profª Tânia:** “Bom, como tudo aqui, tudo tem sido construído, nós iniciamos do zero aqui, e nós construímos aqui esses canais, então foram é, é, foram elaboradas, foram formadas as comissões, diversas comissões, de ensino, de pesquisa e graduação e, que, na verdade, elas estão vinculadas as, a, a chefia de departamento, ao conselho departamental, mas elas não deliberam nada, mas são espaços onde se tem escuta não só dos professores, mas também é

dos coordenadores dos, de todos os eixos, não só coordenadores de curso, dos coordenadores de eixo e dos alunos, porque os alunos também participam dessas comissões. Temos o Conselho de *Campus*, que também é um, um momento de integração, entre a Diretoria Acadêmica, a Diretoria Administrativa, Chefia de Departamento, tem um, um representante docente, representante discente e representante de técnico, então, na verdade, é, é que estes momentos de discussão, de integração e de, principalmente, comunicação, eles foram criados frente às demandas, frente às necessidades que a gente percebeu no longo, ao longo desse ano, né? Então é, eu acredito que no próximo ano as coisas sejam mais fáceis, mas que realmente é um projeto que, novo, interdisciplinar, interprofissional é se não houver entre nós, os profissionais, essa integração, essa comunicação, o projeto não anda.”

### **3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?**

**Entrevistador:** “Bom a, e aí tem um outro ponto que é essencial que é ... .. (Profª Tânia: “Aham.”) **um modelo mental, um modo já (Profª Tânia: “A.”) tradicional de, de vivenciar a, uma formação, um jeito de aprender, que os alunos têm durante o ensino fundamental e no ensino médio, que é diferente (Profª Tânia: “Aham.”) em relação ao modelo que tá (Profª Tânia: “Do projeto.”) é, como é que você sentiu a reação deles, como é que esse aluno reage a ... ?”**

**Profª Tânia:** “Bom, por ser, acho, que o primeiro ano, por ser a primeira turma, eles tiveram algumas características que talvez, e trocaram algumas ansiedades, que talvez a próxima turma não traga, mas como eu só tive o convívio com eles, eu vou, eu vou te dizer o que eu senti dessa turma. É, no começo do ano, no primeiro semestre, o que eles traziam pra nós, que somos do eixo específico, e nossas aulas de eixo específico eram só de quarta-feira, não sei se você teve conhecimento disso? (**Entrevistador: “...”**) Que os outros, nas outras semana. (**Entrevistador: “...”**) Isso, então esses 20% aconteciam às quartas-feiras. Então o que eles traziam pra gente era uma ansiedade imensa sobre o *campus* novo, que tinha toda uma dificuldade de infra-estrutura, de falta de equipamento, de falta de livros na biblioteca, eles traziam a insegurança de serem a primeira turma, nós é que vamos desbravar este caminho e de repente isso tudo muda, depois de nós, quer dizer, seremos os cobaias desse curso, e também a ansiedade de, de ter um projeto inovador. Então o que eu percebia dos alunos de Fisioterapia era que, era assim, que nós estávamos criando algo que talvez não contemplasse a, o tipo de profissional que ele, é, pensava em ser. Como se a gente tivesse criado do nada, então nós, nas conversas que a gente teve no início do ano com eles, chegou ao ponto a gente ter que apresentar o, as diretrizes curriculares do MEC, falar, olha o que vocês têm aqui, tem no nosso projeto pedagógico, com isso você conquistou um diferencial, a gente vai trabalhar algo a mais e jamais a menos do que é solicitado nessas diretrizes. Então a gente sentiu assim, que aos poucos eles foram ..., acalmando, a, no decorrer das nossas conversas, mas eles tinham muita ansiedade é, e muita insegurança em relação ao curso. Era isso? Eu falei tanto que eu até perdi? (**Entrevistador: “É, não é isso mesmo.”**)

### **4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?**

**Entrevistador:** “Bom, a pergunta quanto ao perfil docente, normalmente, pra um perfil de trabalho como esse, imagino que o docente tenha um outro formato, um

**outro perfil em relação ao ... tradicional (Profª Tânia: “Aham.”), como é que pra Fisioterapia é isso, como é que foi feito o trabalho, como é que foi desenhado esse perfil, a seleção e a contratação dos ...?”**

**Profª Tânia:** “Bom, a, nós conseguimos desenhar um pouco nesse segundo a, concurso, onde nós que já estávamos aqui, conseguimos delinear um pouquinho de como a gente gostaria que fossem esses profissionais, eu acredito que na, no profissional da Fisioterapia é, acho que a maioria de nós tivemos a formação tradicional, e digo nós, porque eu também estou incluída nela, e a dificuldade maior, Cláudio, é a gente ter que fazer algo novo baseado no que a gente teve de velho, que por mais que você tente inovar, você traz aquilo que você teve de formação, né. É, a, assim, nesse concurso, que a gente percebeu era o seguinte, o que a gente quis fazer de diferente, vamos dizer, esse, esse projeto pedagógico, ele implica em muito tempo do professor, mesmo porque você precisa integrar com os outros eixos, com os outros módulos e isso demanda muito tempo de conversa e decisão, fora isso você montar uma aula diferente do jeito que, do jeito que você aprendeu, e tentar trazer é, situações problematizadoras, tudo talvez, o que a gente não teve em nossa formação, isso demanda muito mais tempo do que um ensino tradicional, né? Nesse sentido, a nossa preocupação era a seguinte, a universidade tem um perfil a, diferente em relação a ..., quando a universidade, a Unifesp, ela se preocupa em contratar um profissional, ela se preocupa mais com o currículo, no sentido de publicação, né, e de titulação, e talvez nessa não seria, não fosse a principal a, expectativa nossa a, porque esse profissional que vem com muita publicação e com perfil de pesquisa muito forte, ele talvez não tivesse habilidade ou não ... tão à vontade, e tanto, e não tivesse tanto desejo de ficar muito em sala de aula, e participar das reuniões e discussões, então o que a gente a, tentou fazer nesse concurso é que é importante ele ser pesquisador, ter titulação, mas é importante que ele tenha experiência e que tenha a, que se mostre disponível em participar do ensino de graduação e de participar dessa construção, né? Então, nesse último concurso que foi, que nós, docentes que já estávamos contratados, participamos é, no, na, no curso de Fisioterapia foi este enfoque que a gente tentou trazer pra contratação desse profissional.”

##### **5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?**

**Entrevistador:** “... e na área de Fisioterapia tem algum processo de avaliação pra ...?”

**Profª Tânia:** “Não entendi.”

**Entrevistador:** “O docente é avaliado pelo desempenho?”

**Profª Tânia:** “Então, é tudo muito novo, né, Cláudio? Eles chegaram agora, há pouco tempo, nós estamos assim, trabalhando mais na elaboração do cronograma do ano, do próximo semestre, né, nós não elaboramos nenhuma avaliação de desempenho ainda, mas até eu estava conversando com a Coordenadora da Psicologia agora de manhã, que nós, coordenadores, precisamos nos reunir pra tratar, talvez, tratar alguma forma de conduzir esse trabalho de coordenação, e trocar algumas idéias, porque realmente a gente sente a necessidade de, de ficar muito próximo desses profissionais, e de fazer um trabalho a, que corresponda a uma boa coordenação, né, que não só as aulas e as outras atividades.”

**6. Como se dá o diálogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?**

**Entrevistador:** “É tem uma questão aqui também que é, é legal, que normalmente, a, principalmente, pelo fato que algumas áreas ou de um modo mais amplo a, a, as normas estabelecidas a, pelas secretarias ... do MEC, elas enrijecem de alguma forma o trabalho e a, a ... .. e em alguns casos hoje, ... são mais abertas, mas ainda tem algumas comissões de avaliação que ainda cobram um modelo muito tradicionais (Profª Tânia: “Aham.”), como é que é na área de Fisioterapia esse novo modelo frente a essa realidade ... .. de registro acadêmico ... ?”

**Profª Tânia:** “Tá, essa é, é uma dificuldade que inclusive a gente tá vivendo agora é, principalmente, nesse, nesse final de segundo semestre, porque a universidade ..., vou te contar, esse fato que vai ilustrar bem essa pergunta, a universidade, ela tem um programa, que assim, que se chama “Pasta Verde” de, é um programa que a gente insere todas as notas dos alunos e um período de faltas desses aluno, e pra você fazer isso, você tem que dizer os conteúdos disciplinares que você tem nesse, o que a gente chama de módulo, e isso a gente teve uma dificuldade incrível, porque tudo é muito diferente do que a gente tá fazendo, e um modelo é (**Entrevistador: “Fechado?”**) é fechado, e na discussão foi no sentido de que, como nós dizemos, fizemos um esforço danado pra desconstruir, entre aspas, tudo que a gente teve de tradicional, pra formar esses módulos, né, e integrar os conteúdos e agora a gente tem que separar tudo de novo, pra poder dizer quanto de carga horária ele teve desse conteúdo mais esse conteúdo, então a pergunta era, então não adiantou de nada, né? E, a, o pessoal que veio da ... falaram: olha, a questão é o seguinte, quando o MEC vier avaliar, eles não vão, pra falar em módulo, mas você tem que dizer o que foi trabalhado nesse módulo, então você vai ter que estipular os conteúdos disciplinares etc. e tal. Então, eu acho que realmente é, é difícil você fazer algo novo, porque novamente você tem que desbravar novos caminhos, mas não só dentro dos *campus*, mas fora deles, de, principalmente, também, uma outra coisa importante, isso é que, a intenção é que uns alunos estudassem sem saber que disciplina ele tá estudando, mas que, por exemplo, na biológica ele via assim, fisiologia com de átomo e célula, e a bioquímica, anatomia, tudo muito junto, e quando eles pediam a, uma referência para poder estudar pra prova, você tinha que dar o livro de anatomia, você tem que dar o livro de bioquímica, você tem que dar tudo muito fragmentado. Então é uma dificuldade, até os professores estavam comentando, a gente poderia escrever um, fazer um livro, integrado num módulo ... átomo e a célula, os tecidos ..., então realmente eu volto a falar, que é uma construção do zero, que demanda muita energia mesmo.”

**7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?**

**Entrevistador:** “Bom, com relação a, à estrutura, a ambientes, salas, ambientes de aula, você acha que existe alguma necessidade de alterar, pra que este modelo aconteça de forma mais, mais ... do que no ambiente tradicional, ou o ambiente tradicional serve...?”

**Profª Tânia:** “Eu acho que o nosso modelo aqui, um maior a, um melhor ambiente é fora da sala de aula, é no contato com paciente, no contato com outros profissionais, porque

essas experiências são muito ricas e trazem conteúdos em, que a gente não teria condições de trabalhar na carga horária específica daquela, daquele módulo, né? É, eu digo isso porque, a gente, eu tive uma experiência muito interessante com os alunos no primeiro semestre, os alunos de Fisioterapia, onde a gente trabalhou a, o módulo de ... Fisioterapia, História e Atuação, o que a gente queria nesse módulo é contar a história da Fisioterapia no mundo e no Brasil, né, é, é essa trajetória profissional, como ela se desenhou ao longo do tempo e também contar, contar pros alunos quais as áreas de atuação que o fisioterapeuta pode trabalhar. Então, como a gente mostrou esse módulo, a, os alunos, na verdade, eles iam a campo, nós fizemos contato com vários profissionais aqui de Santos, e diversas áreas de atuação, desde hospitais, clínicas particulares, a, serviços públicos, associações, e eles tiveram a, a acesso a todas essas formas, desses cenários de trabalho e a gente não mostrou também só os profissionais que já estavam muito bem colocados, mas aquele que estavam iniciando, inclusive um deles era um fisioterapeuta que tinha acabado de abrir a clínica, quando a gente foi conversar com ele, ele disse: “o que eu vou mostrar pros alunos, eu não tenho nada”, eu falei, mas é isso que você vai mostrar, é um fisioterapeuta começando, né, o contato com, com convênios de saúde, como é que você montou a sua clínica. E bom, nesta experiência, nós dividimos os alunos em grupos de quatro, quatro alunos, e eles a, cada grupo teve a oportunidade de visitar mais ou menos seis lugares diferentes, isso é riquíssimo, o que eles trouxeram, né, então a gente não conseguiria trabalhar esse conteúdo de forma nenhuma dentro da sala de aula, então o melhor lugar mesmo é fora da sala de aula, né? E o que eu vou dizer? Mas é, foi muito, foi muito rica mesmo essa, essa vivência ...”

**Entrevistador:** “Na verdade, o ambiente da instituição não é uma coisa tão fundamental pra isso?”

**Profª Tânia:** “Justamente, é, ela propicia alguns encontros, é de discussões, mas que, que eles sejam comentados por visitas mesmo, pelo contato. Até lembrei, Cláudio, eles, eles traziam assim, a, assuntos de conduta profissional, de como esse profissional se comportava frente ao paciente, frente a, à família do paciente, a, entrevistavam o fisioterapeuta pra saber a trajetória dele, onde ele se formou, por que ele optou por isso, a, que curso ele fez, se especializou ou não, qual, quais foram as dificuldades, então daí eles traziam isso pra sala de aula, e as informações eram socializadas. Então, é, ... é assim, dentro da sala de aula, eu volto a dizer, pra gente fazer toda essa riqueza, seria praticamente impossível, e o interessante é assim, que os alunos de Fisioterapia, antes deles fazerem essa visita, nós fizemos um questionário, o que é Fisioterapia, né, e onde o fisioterapeuta trabalha? E as informações eram assim, uma, uma definição muito vaga, e pra eles a Fisioterapia era aquela que é trabalhada em ortopedia e neurologia, então eles vieram com uma visão totalmente ampliada (**Entrevistador:** “...”) é, depois dessas visitas foi muito, muito interessante, então.”

**8. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador:** “Bom, em relação a este modelo, você trabalhou com o modelo tradicional? (Profª Tânia: “Aham.”) O que você colocaria como pontos positivos?”

**Profª Tânia:** “Do tradicional?”

**Entrevistador: “Desse modelo.”**

**Profª Tânia:** “Deste modelo?”

**Entrevistador: “É, aqui ó.”**

**Profª Tânia:** “Olha, esse modelo, acho que mais me chamou a atenção como ponto positivo, que mais me chamou a atenção é que a gente trabalha, que o aluno, que ele seja, que ele seja, mais, fugiu o termo, mais, mais, ele, ele que busca sua própria formação, ele é ativo, mais ativo na sua formação, né? E, eu não sei se foi até, porque a minha experiência de docência foi numa instituição privada, talvez, não sei se foi essa a diferença, né, de alunos com perfil mais diferenciado, mas eles são totalmente ativos, pesquisadores, questionadores, e isso sim é, é maravilhoso trabalhar com aluno que estão em busca mesmo, que tem motivação de, no aprendizado, né? Então esse modelo, nesse modelo eu, eu trato esse como ponto positivo, a preocupação que o professor, a, nesse modelo, tem de tornar o ensino com mais a, ativo e não só teórico, e os alunos até estranharam isso, pela formação que eles vieram até de ensino, de colegial, eles precisam de mais aulas teóricas, né, porque senão a sensação que de o ensino não tá materializado ali no papel, eles não têm aprendizado. (**Entrevistador:** “Aprendizado.”) Então é, eu acho que isso, esse fato é assim, muito positivo nesse, nessa forma de, de trabalho.”

**9. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?**

**Entrevistador: “E você vê alguma coisa negativa nesse modelo em relação ao tradicional?”**

**Profª Tânia:** “Negativa, neste modelo? Não, olha, não senti ... não falaria negativo, mas diria como uma dificuldade entre chegar numa integração realmente que, que ... tanto dos docentes quanto ao projeto pedagógico, né? Porque como a gente ainda tá nesse processo de construir, essa tem sido uma dificuldade, que a gente tem encontrado.”

**10. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?**

**Entrevistador: “Bom, pra finalizar a, você é diria é, que quais fatores são necessários pra construção de um modelo como esse?”**

**Profª Tânia:** “Fatores? Primeiro lugar, comunicação pra haver integração, é e principalmente, disposição, de convivência e de, do sentir muita energia pra bancar esse projeto, você tem que realmente ter disponibilidade, você tem que vestir a camisa dos projetos, porque senão você não faz ou você faz, que fazer mais ou menos não dá certo, então eu acho que a comunicação e a disposição pra isso.”

**Entrevistador: “Obrigado, Tânia.”**

## ANEXO 3

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Sr(a)

Eu, Claudio Luiz de Souza Silva, Mestrando em Administração pela PUC/SP, solicito a sua autorização e colaboração para participar do estudo “**Análise de projeto de gestão para a administração das instituições de ensino superior: um modelo para a sociedade do conhecimento**”, respondendo o questionário anexo. Trata-se de um estudo para analisar um modelo de gestão de Instituições de Ensino Superior (IES), por meio de análise de documentos e uma entrevista que será gravada e transcrita, com base no roteiro anexo.

Sua participação é livre e espontânea, sendo que os resultados gerais serão publicados em revistas científicas e apresentados em eventos da mesma natureza.

### Autorização

Eu, \_\_\_\_\_, depois de receber as orientações acima, dou meu consentimento para participar do estudo “**Análise de projeto de gestão para a administração das instituições de ensino superior: um modelo para a sociedade do conhecimento**”, a ser realizado pelo mestrando Cláudio Luiz de Souza Silva, onde serei entrevistado e responderei individualmente às questões apresentadas no roteiro anexo. Neste estudo, reconheço que minha participação é de livre e espontânea vontade. Sei ainda, que posso abandonar o estudo a qualquer momento, sem que isso interfira em minha atividade na instituição em que fui contatado. Estou ciente de que não sofrerei danos físicos ou morais oriundos dessa colaboração e que os resultados gerais serão divulgados por meio de publicações científicas e apresentados em eventos da mesma natureza.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_

Testemunha: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Qualquer dúvida entrar em contato com:**

**Cláudio Luiz de Souza Silva**

**R. Rússia, 98 – Jardim Europa – Sorocaba/SP – CEP 18045-080**

**Fones: (15) 3202 5117 ou (11) 9941 6472**

**1ª. Via – Entrevistado**

**2ª. Via – Pesquisador**

## ANEXO 4

### Roteiro de Entrevista

#### I – Caracterização do entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Graduação: \_\_\_\_\_

Especialização: \_\_\_\_\_

Mestrado: \_\_\_\_\_

Doutorado: \_\_\_\_\_

Curso em que atua: \_\_\_\_\_

Instituição anterior: \_\_\_\_\_

Instituição atual: \_\_\_\_\_

Tempo de docência método gestão tradicional de IES: \_\_\_\_\_

Tempo docência novo método gestão de IES: \_\_\_\_\_

Disciplinas que ministra: \_\_\_\_\_

Cargo/Função anteriores: \_\_\_\_\_

Cargo/Função atual: \_\_\_\_\_

#### II – Questões

1. O que a nova metodologia implica em mudança de gestão da IES (hora/aula, dedicação do professor entre ensino, pesquisa e extensão, remuneração, quadro de pessoal)?
2. Como se dá e quais são os canais de comunicação entre direção, coordenadores, professores, e alunos em todas as dimensões e sentidos?
3. Qual a reação e o comportamento do aluno frente ao novo modelo?

4. Perfil docente, seleção e contratação e especialidade de formação. Quais os critérios de escolha?
5. Como se dá a avaliação do desempenho docente e do resultado do aluno?
6. Como se dá o dialogo do novo modelo com as normas legais de ensino (registro acadêmico, parâmetros curriculares das áreas, comissões de avaliação, dedicação docente e titulação, Sinaes)?
7. Quais os ajustes em estrutura, ambientes, tecnologia considerando o novo modelo?
8. Quais as ações necessárias para desenvolvimento de coordenadores e professores para atuar no novo modelo?
9. Como foi a sua experiência no método tradicional de gestão de IES?
10. Como tem sido a sua experiência no novo método de gestão de IES?
11. Quais os pontos positivos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?
12. Quais os pontos negativos que você observa no tradicional e no novo método de gestão de IES?
13. Quais são as suas expectativas e impressões em relação ao novo método de gestão de IES?
14. Quais os fatores que você considera necessários para tornar as instituições de ensino superior adequadas a um novo cenário social?
15. Você crê que este novo jeito de operar das organizações intensivas em conhecimento também vale para a instituição de ensino? (informação de que jeito é este)

## ANEXO 5

### Questionário de Pesquisa

#### **Pesquisa com dirigentes, coordenadores de curso e docentes da Unifesp**

O objetivo deste estudo é o de conhecer a experiência da instituição na implantação e gestão de novo método de ensino sob a ótica de dirigentes, coordenadores de curso e professores.

1. Qual a sua percepção geral do novo modelo de ensino adotado pela Unifesp:

- É muito efetivo
- É efetivo
- Indiferente
- Pouco efetivo
- Não é efetivo

*Comentários gerais: (comentários específicos são requisitados no final do questionário)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Ao comparar o novo modelo adotado pela Unifesp com o modelo tradicional de ensino, avalie os itens a seguir:

<b>Item</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
Há maior necessidade de dedicação do <u>professor</u> para a preparação prévia das aulas					
Há maior necessidade de dedicação do <u>aluno</u> para a preparação prévia das aulas					
O aluno tem uma postura mais proativa (iniciativa e participação)					
O aluno busca interagir mais com os demais colegas					
Os alunos têm um melhor aproveitamento/desempenho acadêmico nas disciplinas					
O professor tem um melhor desempenho na condução da disciplina					
O professor precisa ter um perfil mais generalista					
O professor tem mais autonomia na condução das aulas					
O professor precisa estar em contato com outros professores com maior frequência					
O professor precisa estar em contato com a coordenação de curso com mais frequência					
Há necessidade de maior número de professores					
Há maior necessidade de professores/tutores para apoio aos alunos fora do horário de aula					
Há necessidade de maior número de funcionários administrativos					

Legenda – CT: concordo totalmente; C: concordo; I: indiferente (nem concordo nem discordo); D: discordo; DT: discordo totalmente

3. Como ocorre a remuneração do professor?

- Hora/aula  CLT / tempo integral  
 Hora/aula + hora/preparação de aula  CLT / tempo parcial  
 Outro: \_\_\_\_\_

4. O método de remuneração docente atualmente utilizado é adequado?

- SIM  NÃO

Comente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Ao comparar o novo modelo adotado pela Unifesp com o modelo tradicional de ensino, avalie o nível de utilização dos itens a seguir:

Item	MU	U	PU	NU
Acesso à <u>internet</u> pelos alunos para busca de informação/preparação para as aulas				
Acesso à <u>biblioteca</u> pelos alunos para busca de informação/preparação para as aulas				
Busca de informação em pesquisa de campo (fora do ambiente da universidade) pelos alunos				
Acesso ao laboratório de informática pelos alunos para busca de informação/preparação para as aulas				
Acesso à infra-estrutura que permita trabalho em grupos pelos alunos (salas, mesas de reunião etc.)				
Laboratórios de ensino				
Reuniões entre professores				
Reuniões entre professores e coordenação				

Legenda – MU: muito utilizado; U: utilizado (nem muito nem pouco); PU: pouco utilizado; NU: não utilizado

6. Como é feita a avaliação dos alunos: *(permite múltiplas respostas)*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> provas                                  | <input type="checkbox"/> participação em aula  |
| <input type="checkbox"/> discussões em grupo de estudos de casos | <input type="checkbox"/> trabalhos individuais |
| <input type="checkbox"/> presença em sala                        | <input type="checkbox"/> trabalhos em grupo    |
|  | <input type="checkbox"/> outra: _____          |

7. Como é feita a avaliação dos professores? *(permite múltiplas respostas)*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> reunião com coordenação                     | <input type="checkbox"/> avaliação formal pela coordenação              |
| <input type="checkbox"/> avaliação de desempenho formal pelos alunos | <input type="checkbox"/> avaliação feita por pares (outros professores) |
|  | <input type="checkbox"/> outra: _____                                   |







# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)