

**WINDSOR ESPENSER VEIGA**

**GESTÃO DE PROJETOS ESPECIAIS EM UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA (PUC-SP): *Análise de uma situação concreta***

**Doutorado em Educação: Currículo**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo, 2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**WINDSOR ESPENSER VEIGA**

**GESTÃO DE PROJETOS ESPECIAIS EM UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA (PUC-SP): *Análise de uma situação concreta***

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Educação: Currículo, sob orientação da Professora Doutora Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito.

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**

São Paulo, 2009

**WINDSOR ESPENSER VEIGA**

**GESTÃO DE PROJETOS ESPECIAIS EM UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA (PUC-SP): *Análise de uma situação concreta***

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

---

## DEDICATÓRIA

Aos incansáveis professores e professoras, buscadores e orientadores.

À buscadora, incentivadora e amiga Leonir Pessate, pessoa especial (in memoriam).

## AGRADECIMENTOS

Ao Deus de meu coração, Deus de minha compreensão.

Ao Grande Mestre Jesus, insofismavelmente o exemplo de vida.

À PUC-SP, que me possibilitou e proporcionou esta oportunidade, e que incentiva e capacita seus docentes através de Bolsa Dissídio e Bolsa CEPE.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito, que, com todo seu conhecimento, competência, forma gentil e acolhedora, e com amorosidade (de acordo com Paulo Freire) teve paciência em me encaminhar nesta tese, mostrando-me fatores essenciais no processo de gestão das IES.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Myrtes Alonso pelo compromisso, amizade e dinamismo, sempre disposta a colaborar, com postura e aplicabilidade de suas competências, construindo uma relação acadêmica produtiva e enriquecedora, e pelas contribuições como membro da Banca de Qualificação.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sônia Maria de Macedo Allegretti, pelas valiosas, adequadas e pontuais contribuições e observações na Banca de Qualificação.

Às professoras Dr.<sup>as</sup> Maria da Graça Nicoletti Mizukami e Maria de los Dolores Jimenes Peña, pelas contribuições.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Graziella Feldmann pela contribuição ao entendimento do Projeto PEC, à amizade e produtiva relação acadêmica, e pelo apoio e atenção.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Elizabeth Bianconcini Trindade Morato Pinto de Almeida pela atenção, apoio e colaboração para entendimento do Projeto Gestores PUC-SP e Microsoft.

Ao Prof. Dr. Marcos Tarcísio Masetto pelas contribuições para execução deste trabalho.

Aos professores e professoras do programa, que contribuíram para as diversas significações durante o curso, e à secretária Rita, pelo apoio.

À minha família, pelo apoio, paciência e compreensão.

Aos colegas da PUC-SP que contribuíram para esta construção, e especialmente, aos que enriqueceram meu olhar com as entrevistas proporcionadas. Ao Departamento de Ciências Contábeis pelo apoio dos colegas. E a todos os que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho.

“Justo a mim me coube ser eu”.

Mafalda Traldi

## RESUMO

A pesquisa analisa Projetos Especiais em uma Universidade e aspectos de sua gestão. O conceito de Projetos Especiais é desenvolvido no decorrer desta pesquisa. Aborda o que vêm a ser esses projetos e a sua gestão, limites e possibilidades, e aspectos de acompanhamento e avaliação dos recursos financeiros e humanos empregados.

Projetos de diversas finalidades estão presentes nas mais variadas entidades corporativas e sociais, e se fazem cada vez mais presentes nas Universidades, que são espaços adequados e efetivos dos processos de aprendizagem em vários campos do saber.

Observa-se que o cenário de exigências do mundo globalizado está cada vez mais complexo, e uma das possibilidades é a abertura das Universidades para Projetos Especiais para se compreender e atender a essas necessidades através de parcerias celebradas por Contratos ou Convênios.

Para alcançar os objetivos propostos, foi adotada como metodologia a pesquisa documental e a bibliográfica, com abordagem da pesquisa qualitativa, constituindo-se em um estudo exploratório. A pesquisa verifica os encaminhamentos e os procedimentos de gestão de Projetos Especiais existentes na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Universidade comunitária, utilizando aspectos do PEC - Programa de Educação Contínua, e observa se houve melhoria acadêmica entre os agentes envolvidos, verificando o fluxo de procedimentos e objetivando os resultados acadêmicos e administrativos.

Para fundamentá-la, foram pesquisadas obras e conceitos de administradores, gestores e educadores que contribuíram para o desenvolvimento científico da educação e para a gestão de projetos; houve também a contribuição dos sujeitos entrevistados, profissionais da Universidade pesquisada.

Posteriormente, foram descritos os fatores, agregadores ou não, dos limites e das possibilidades relacionados à gestão de Projetos Especiais em uma Universidade comunitária, as contribuições acadêmicas, administrativas e financeiras, os olhares de algumas unidades e departamentos envolvidos, e a possibilidade de os Projetos Especiais se constituírem como fonte adicional de recursos, interação institucional, finalidade social, formação e capacitação em serviço e de projeção institucional.

**Palavras-chave:** Educação. Ensino Superior. Gestão. Gestão de Projetos Especiais. Instituição de Educação Superior. Projetos.

## **ABSTRACT**

The research examines Special Projects at university and aspects of its management. The concept of Special Projects is developed during this study. It addresses what are these projects and their management, limits and possibilities, and also, aspects of monitoring and evaluation of financial and human resources applied.

Projects for various purposes are present in the most varied social and corporative entities, and are being increasingly found in universities, which are appropriate and effective spaces of learning processes in several fields of knowledge.

It is observed that the scenario of demands of the globalized world is increasingly complex, and one possibility is the opening of universities for Special Projects to understand and meet these needs through partnerships signed by agreements or contracts.

To achieve the proposed objectives, it was adopted as methodology the documental and bibliographical search, approaching the qualitative research, becoming an exploratory study. The research finds the routing and management procedures of Special Projects in the “Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, community university, using aspects of the “PEC – Programa de Educação Contínua” Continuing Education Program, and observes if there was academic improvement among those involved, checking the flow of procedures and aiming the academic and administrative performance.

To support it, were studied works and concepts of administrators, managers and educators who contributed to the development of scientific education and to the management of projects, there was also the contribution of people interviewed, professionals from the university searched.

Subsequently, the factors were described, aggregators or not, to the limits and possibilities related to the management of Special Projects in a community university, the academic, administrative and financial contributions, the eyes of some units and departments involved, and the possibility of the Special Projects to become a source of additional resources, institutional interaction, social purpose, training and qualification in service and of institutional projection.

**Keywords:** Education, Higher Education, Management, Management of Special Projects. Institution of Higher Education, Projects.

## RESUMEN

Esta investigación analiza Proyectos Especiales en una institución universitaria y aspectos de su gestión. El concepto de Proyectos Especiales se desarrolló a lo largo de esta investigación. En ella se considera qué significan esos proyectos y su gestión, límites y posibilidades, y aspectos de acompañamiento y evaluación de los recursos financieros y humanos empleados.

Proyectos de diversas finalidades están presentes en las más variadas entidades corporativas y sociales y cada vez más en las Universidades, que son espacios adecuados y efectivos de los procesos de aprendizaje en varios campos del saber.

Obsérvese que el escenario de exigencias del mundo globalizado está cada vez más complejo y una de las posibilidades es la apertura de las Universidades para Proyectos Especiales, a fin de comprender y atender esas necesidades por intermedio de sociedades celebradas por contratos o convenios.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se adoptó como metodología la investigación documental y la bibliográfica con abordaje de investigación cualitativa, constituyéndose en un estudio exploratorio. La investigación verificó los encaminamientos y los procedimientos de gestión de Proyectos Especiales existentes en la Pontificia Universidade Católica de São Paulo, universidad comunitaria, mediante la observación de aspectos del PEC - Programa de Educación Continuada - y si hubo mejoría académica entre los agentes involucrados, averiguando el flujo de procedimientos y teniendo como objetivo los resultados académicos y administrativos.

Para fundamentarla, se investigaron obras y conceptos de administradores, gestores y educadores que contribuyeron para el desarrollo científico de la educación y para la gestión de proyectos, bien como se examinó la contribución de los sujetos entrevistados, profesionales de la universidad investigada.

Posteriormente se describen los factores agregadores o no a los límites y posibilidades relacionados a la gestión de Proyectos Especiales en una universidad comunitaria, las contribuciones académicas, administrativas y financieras, los mirares de algunas unidades y departamentos involucrados y si Proyectos Especiales pueden constituirse como fuente adicional de recursos, interacción institucional, finalidad social, formación y capacitación en servicio y de proyección institucional.

Palabras-clave: Educación; Enseñanza Superior; Gestión; Gestión de Proyectos Especiales; Institución de Educación Superior; Proyectos.

## Sumário

RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xiv
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>JUSTIFICATIVA e RELEVÂNCIA DO TEMA .....</b>	<b>19</b>
<b>DELIMITANDO O PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>22</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>23</b>
<b>HIPÓTESES.....</b>	<b>23</b>
<b>SOBRE A ESCOLHA DA METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO I - A UNIVERSIDADE BRASILEIRA FRENTE AOS DESAFIOS DO SÉCULO XXI .....</b>	<b>30</b>
1.1    UNIVERSIDADE.....	30
1.2    NÚMEROS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	33
1.2.1    Número de Instituições por regiões.....	36
1.2.2    Relação IES Públicas x Privadas .....	38
1.2.3    IES por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa .....	41
1.2.4    Olhares sobre o Ensino Público x Ensino Privado.....	45
1.2.5    EAD - Ensino a distância – Ambientes virtuais no cenário das IES .....	49
1.3    CENÁRIO: PUC-SP – CARACTERIZAÇÃO E COMUNITARIEDADE .....	51
1.3.1    Características de uma Universidade Comunitária favoráveis ao desenvolvimento de Projetos Especiais.....	56
<b>CAPÍTULO II – PROJETOS: ATIVIDADES, PLANEJAMENTO E GESTÃO.....</b>	<b>63</b>
2.1    ATIVIDADES BASEADAS EM PROJETOS .....	70
2.1.1    Atividades de rotina e ciclo de vida de um projeto.....	72
2.1.2    Tamanho, complexidade, incerteza, riscos e objetivos do projeto.....	74
2.2    PROJETOS: PLANEJAMENTO E GESTÃO .....	77
2.2.1    As duas dimensões de um Projeto: Planejamento e Gestão .....	78
2.2.2    Plano de Projeto como fator de êxito para sua gestão .....	79
2.2.3    Projetos (aspectos de alguns modelos).....	81
2.3    PROJETOS EM EDUCAÇÃO E ENSINO .....	91
2.3.1    Características e Tipos de Projetos Educacionais e de Ensino .....	93
2.3.2    Cultura de Projetos em Educação .....	98
2.3.3    Sistema e Objetivos Estratégicos Educacionais.....	99
<b>CAPÍTULO III - PROJETOS ESPECIAIS EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA: <i>Pontifícia Universidade Católica de São Paulo</i> .....</b>	<b>106</b>

3.1	A ORIGEM DOS PROJETOS PEC – seus antecedentes .....	110
3.1.1	PEC – FU (Formação Universitária).....	113
3.1.2	PEC – MUNICÍPIOS.....	120
3.2	O que pensam os envolvidos no Projeto, fazendo um balanço geral: opiniões, sentimentos, dificuldades enfrentadas, sugestões para novos PE .....	124
	Contabilidade – Sujeito A .....	127
	ARII (DDI) – Divisão de Desenvolvimento Institucional – Sujeito B .....	128
	ARII – (DPI) – Divisão de Projetos Institucionais – Sujeito C .....	128
	Divisão de Recursos Humanos – Sujeito D .....	129
	CAJ - Coordenadoria de Assessoria Jurídica - Sujeito E .....	130
	IEE - Instituto de Estudos Especiais – Sujeito F .....	131
	COGEAE – Coordenadoria Geral de Especialização, Aperf. e Extensão – Sujeito G .....	132
	Secretário Executivo da Fundação São Paulo (PUC-SP) – Sujeito H .....	132
	Gestora do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, e Abordagens sobre o PEC - FC – Formação Contínua – Sujeito I .....	133
	Controladoria – Assistente - Sujeito J.....	135
	Direção da Faculdade de Educação - Sujeito K .....	136
	NTC – Núcleo de Trabalhos Comunitários - Sujeito L.....	137
	TV PUC - Sujeito M .....	137
	DSA – Divisão de Serviços Administrativos e Suprimentos - Sujeito N .....	138
3.2.1	O que mostram os dados levantados nas entrevistas.....	141
	RESULTADOS DA PESQUISA.....	146
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	156
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	161
	<b>Apêndices.....</b>	<b>175</b>
	Apêndice 1 – Relato dos sujeitos entrevistados .....	175
	Apêndice 2 – Caracterização da PUC-SP .....	192
	Apêndice 3 – ABRUC: Associação Brasileira das Universidades Comunitárias .....	200
	<b>Anexos .....</b>	<b>202</b>
	Anexo 1 – CONDIGITAL – Objetivos (Edital MEC).....	202
	Anexo 2 – Resolução Nº 05/97 - Regulamenta o processo de elaboração e tramitação de Convênios, Contratos e demais Acordos a serem celebrados pela PUCSP, para o desenvolvimento de ações de natureza acadêmica. ....	204

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Diferenças entre atividades de rotina (funcionais) e Projetos.....	73
Figura 2 - Ciclo de vida do projeto.....	74
Figura 3 - Síntese das áreas de conhecimentos gerenciais no modelo PMI .....	83
Figura 4 – Atividades típicas de cada fase do projeto e respectivos produtos .....	84
Figura 5 – Visão geral das dimensões <i>planejamento</i> e <i>gestão</i> e as fases do Projeto....	88
Figura 6 – Tipologia de Projetos Educacionais .....	96
Figura 7 – Classificação de Projetos Educacionais (exemplos) .....	97
Figura 8 - Sistema Instituição de Ensino .....	99
Figura 9 – Objetivos Estratégicos.....	100
Figura 10 – Teia de relações do Projeto PEC-FU.....	117
Figura 11 – Estrutura do curso (PEC – FU) .....	118

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Número de IES Públicas e Privadas em 2006 (2.270).....	39
Gráfico 2 – Nº de IES por Categoria Administrativa – 1999. ....	42
Gráfico 3 – Nº de IES por Categoria Administrativa – 2006. ....	43
Gráfico 4 - Crescimento das IES Privadas – Brasil – 1980 – 2006.....	46
Gráfico 5 - Número de estudantes no ensino superior (em milhões) .....	103

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1– Sinopse Estatística da Educação Superior. Regiões do Brasil – 2006.....	37
Tabela 2 – Número de Instituições segundo as Regiões – Brasil 1998 / 2006.....	38
Tabela 3 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Categoria Administrativa, Pública e Privada. Comparação entre os anos de 1999 e 2006.....	40
Tabela 4 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Categoria Administrativa, Pública e Privada. Crescimento das Públicas e Privadas de 1999 para 2006.....	40
Tabela 5 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Categoria Administrativa, Pública e Privada. Participação percentual de 1999 e 2006. ....	41
Tabela 6 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa, de 1999 a 2006. ....	42
Tabela 7 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Categoria Administrativa, Pública e Privada. Participação percentual 1980 e 2006.....	44

Tabela 8 - Estimativa de Investimento Público Direto em Educação por Aluno em Reais - R\$ 1,00 .....	102
Tabela 9 - Proporção do Investimento Público em Educação por Nível de Ensino em percentual - %.....	103
Tabela 10 – Organização Curricular PEC - FU .....	116
Tabela 11 - Distribuição percentual dos professores-alunos por sexo e faixa etária..	122

### **LISTA DE FOTOS**

Foto 1 - Vista aérea da PUC-SP - Campus Monte Alegre.....	61
Foto 2 - Pátio da Cruz - PUC-SP - Campus Monte Alegre .....	62
Foto 3 – Festa de Formatura – PEC Municípios.....	124

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Pontos de observação dos sujeitos entrevistados; olhares e percepções ..	126
Quadro 2 - Pontos de vista dos informantes sobre os Projetos Especiais desenvolvidos na Universidade .....	139

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABMES:</b>	Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior
<b>ABRUC:</b>	Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
<b>ANPED:</b>	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
<b>ARII:</b>	Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais
<b>BIRD:</b>	Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento
<b>CAF:</b>	Conselho de Administração e Finanças
<b>CAJ:</b>	Coordenadoria de Assessoria Jurídica
<b>CAPES:</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CD:</b>	Conselho Departamental
<b>CEDIC:</b>	Centro de Documentação e Informação Científica “Prof. Casemiro dos Reis Filho”
<b>CEFAMS:</b>	Centros Específicos de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério
<b>CEE:</b>	Conselho Estadual de Educação (São Paulo)
<b>CEPE:</b>	Conselho de Ensino e Pesquisa (PUC-SP)
<b>CES:</b>	Câmara de Educação Superior
<b>CET:</b>	Centros de Educação Tecnológica
<b>CNE:</b>	Conselho Nacional de Educação
<b>COGEAE:</b>	Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão
<b>COMPED:</b>	Comitê dos Produtores da Informação Educacional – INEP/MEC
<b>CONAES:</b>	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
<b>CONEB:</b>	Conferência Nacional de Educação Básica
<b>CONDIGITAL:</b>	Conteúdos Digitais – [Fomento a Projetos]
<b>CNPq:</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CPA:</b>	Comissão Própria de Avaliação
<b>CR:</b>	Centro de Responsabilidade
<b>DDI:</b>	Divisão de Desenvolvimento Institucional
<b>DPI:</b>	Divisão de Projetos Interinstitucionais
<b>DSAS:</b>	Divisão de Serviços Administrativos e Suprimentos
<b>EAD:</b>	Ensino a distância
<b>ENADE:</b>	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
<b>FDE:</b>	Fundação para o Desenvolvimento da Educação

<b>FE:</b>	Faculdade de Educação
<b>FINEP:</b>	Financiadora de Estudos e Projetos
<b>FNDE:</b>	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
<b>IBGE:</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IEE:</b>	Instituto de Estudos Especiais
<b>IES:</b>	Instituição de Ensino Superior / Instituição de Educação Superior
<b>INEP:</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>LDB:</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
<b>MBA:</b>	Master Business Administration
<b>MEC:</b>	Ministério da Educação
<b>NTC:</b>	Núcleo de Trabalhos Comunitários
<b>NUPES:</b>	Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo
<b>PA:</b>	Professores Assistentes
<b>PAIUB:</b>	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
<b>PEB:</b>	Professores da Educação Básica
<b>PDI:</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PEC:</b>	Programa de Educação Contínua
<b>PEC-FU:</b>	PEC – Formação Universitária
<b>PEC-FC:</b>	PEC – Formação Contínua
<b>PE:</b>	Projetos Especiais
<b>PG:</b>	Pós-graduação
<b>PMI:</b>	Project Management Institute
<b>PNAD:</b>	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE)
<b>PO:</b>	Professores Orientadores
<b>PPI:</b>	Projeto Pedagógico Institucional
<b>Pref. M. :</b>	Prefeitura Municipal
<b>PT:</b>	Professores Tutores
<b>PUC-SP:</b>	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
<b>RH:</b>	Recursos Humanos
<b>SEB:</b>	Secretaria de Educação Básica – MEC
<b>SEE:</b>	Secretaria Estadual de Educação
<b>SEEC:</b>	Diretoria de Informações e Estatísticas Educacionais
<b>SEESP:</b>	Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

<b>SESu:</b>	Secretaria de Educação Superior
<b>SINAES:</b>	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
<b>TICs:</b>	Tecnologias da Informação e Comunicação
<b>UNDIME:</b>	União Nacional dos Dirigentes Municipais da Educação de São Paulo
<b>UNESCO:</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação e Cultura
<b>UNESP:</b>	Universidade Estadual Paulista
<b>UNIVESP:</b>	Universidade Virtual do Estado de São Paulo
<b>USP:</b>	Universidade de São Paulo
<b>VRAC:</b>	Vice-Reitoria Acadêmica

# **GESTÃO DE PROJETOS ESPECIAIS EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA (PUC-SP): *Análise de uma situação concreta***

## **INTRODUÇÃO**

O meu interesse pelo tema título se deve à minha história pessoal e profissional. Atuo na área Administrativa desde meu início profissional em 1972, com 14 anos de idade. Concluí o curso técnico em contabilidade em 1976, o que contribuiu para a minha escolha profissional, direcionando a minha graduação para o curso de Ciências Contábeis.

Com formação inicial na área contábil, administrativa e financeira, meu olhar sempre direcionou para os controles internos e a apuração de resultados das instituições em que trabalhei, os quais provavelmente sendo positivos, possibilitariam a continuidade das atividades realizadas.

Enquanto aluno, tanto no Ensino Médio como na graduação, era um observador atento das práticas utilizadas pelos professores, relacionando-as com o aproveitamento dos alunos, e me interessava pelo assunto vislumbrando a possibilidade de me encaminhar para o magistério; para tanto, percebia a necessidade de conhecer mais as metodologias de ensino e aprendizagem utilizadas pelos professores que se apresentavam aos meus olhos, como mais eficientes.

Ao cursar a Pós-Graduação Lato Sensu em Contabilidade Gerencial e Controladoria, tive oportunidade de me aproximar das questões de ensino e aprendizagem nas disciplinas Práticas de Magistério e Metodologia do Ensino Superior, o que fortaleceu ainda mais o meu desejo de ser docente.

Após esse curso, ainda que de forma não coerente, porém reflexiva, comecei a questionar a relação professor/aluno, o processo de ensino e aprendizagem, e também o papel da Universidade nesse processo de formação do professor para o ensino superior. Mais tarde tive esse despertar de “uma vocação” ao ter contato com autores da área educacional e que vim a saber: era a “racionalidade técnica” se sobrepondo à “racionalidade prática” do projeto do curso superior. Isso não

eliminava, tampouco enfraquecia o meu comprometimento com a área Contábil, Administrativa e Financeira, que constituía a base de meus conhecimentos já razoavelmente consolidados. Ao contrário, tornava-se cada vez mais claro o meu interesse pelo magistério, e enquanto especialista da área Contábil e Financeira, evidenciava-se a importância de complementar a minha formação inicial com aquela voltada para o ensino das disciplinas que se inseriam na minha especialidade profissional de contador e administrador.

Tornei-me docente do Departamento de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo a partir de 1988, quando tive a oportunidade de vivenciar as dificuldades enfrentadas tanto pelo professor, no ensino, como pelos alunos na aprendizagem de disciplinas áridas e complexas, que por sua vez colocavam grandes desafios para o docente enquanto tal, e as necessidades de estratégias para repassar o seu conhecimento.

O olhar daquela época, para mim e meus pares da área profissional, era de que o bom professor deveria possuir um excelente domínio das questões técnicas de seu conteúdo específico, deixando em segundo plano as questões metodológicas e acadêmicas, ou seja, pedagógicas. O exercício do magistério viria mostrar o quanto estava equivocado nesse raciocínio, pois a docência é uma prática bastante complexa para a qual não basta o conhecimento do conteúdo disciplinar, é necessário também o conhecimento pedagógico que auxilia o professor a transformar o conhecimento do conteúdo em algo que pode ser ensinado e deve ser reconstruído pelos alunos.

Cada vez mais me convencia da necessidade de introduzir mudanças na minha ação enquanto meu papel; para tanto, não bastava a aprendizagem de novas estratégias de ensino, uma vez que me baseava em concepções mais modernas de educação, ensino e aprendizagem, o que implicava novas formas de relacionamento professor-aluno, das relações interpessoais no interior da escola. Embora a necessidade de mudanças fosse clara, era difícil para um professor de uma área eminentemente técnica perceber o caminho dessas mudanças e a sua amplitude, e foi com essas idéias e reflexões que concluí ser necessário aprofundar-me em estudos da área educacional.

Embora tenha realizado o mestrado em Contabilidade, escolhi como tema da Dissertação: Uma Análise das Diretrizes Curriculares do MEC para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, e sua Aplicabilidade nas Instituições de Ensino Superior.

Com os autores de sustentação relacionados fui obrigado a rever as minhas práticas pedagógicas, no contexto do curso em que atuava no confronto com a legislação de ensino e as aberturas que ela proporcionava para a introdução das mudanças percebidas como necessárias. Nesse processo refleti, de forma talvez incipiente, sobre os aspectos da cultura e clima organizacional, e os prováveis conflitos na gestão das Universidades, sob a ótica acadêmica e administrativa. A gestão universitária passou a ser o foco de minhas atenções.

Nesse caminhar, além de cumprir meu papel de docente, tive a oportunidade de colaborar como procurador e assessor da VRAD - Vice-Reitoria Administrativa da PUC-SP<sup>1</sup> - de 1998 a 2004 - e, por força disso, dentre as inúmeras atividades, prestei assistência administrativa no desenvolvimento de projetos os quais denomino aqui de PE - Projetos Especiais, dentre os quais destaco: o PEC-FU – Programa de Educação Contínua – Formação Universitária, o qual será chamado neste trabalho somente de PEC, que possibilitou maior contato e convívio com profissionais das áreas de Humanas, mais especificamente da área de Educação. A aliança entre meus conhecimentos administrativos, contábeis e financeiros, e meu interesse pela educação, justifica o meu interesse por projetos educacionais, e mais particularmente por Projetos Especiais, ao tentar com esta pesquisa, entender as dificuldades intrínsecas e vislumbrar possíveis soluções.

## **JUSTIFICATIVA e RELEVÂNCIA DO TEMA**

O desenvolvimento de Projetos Especiais por parte das Universidades tem se mostrado um recurso importante ao processo de gestão universitária porque coloca a Instituição em contato direto com a sociedade envolvendo-se com demandas pontuais, ao mesmo tempo em que traz oportunidades para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e ensino. As demandas acontecem, porém a clareza e objetividade dos

---

<sup>1</sup> Tempo de reitoria junto à VRAD se deu nos períodos de 01/03/98 até 28/02/2000, e de 06/07/2000 a 28/11/2004

Projetos Especiais são construídas durante o processo, que muitas vezes decorre da execução e de conteúdos ainda não pensados em seu formato inicial. Embora esteja clara a sua importância nem sempre a idéia encontra fácil recepção por parte dos professores e administradores das Universidades.

Diante dessa constatação e da necessidade de rever a ação da Universidade com o social é que se entende ser necessário estudar a questão mais profundamente, buscando um entendimento melhor das implicações de uma ação voltada para o exterior com propósitos acadêmicos e sociais, em que tais projetos se justificam pelo cumprimento da missão de uma Universidade, mais especificamente de uma Universidade comunitária, de atender entre outras, às demandas pertinentes das políticas públicas, que através de estudos e análises de seus organismos oficiais, detectam necessidades de projetos especiais, como por exemplo, para adequação de formação de seus educadores. Ao desenvolverem tais projetos, as Universidades proporcionam a seus docentes, estratégias cognitivas que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento, uma vez que é necessária uma interação acadêmica multidisciplinar e de suporte administrativo de forma geral.

A projeção da instituição universitária decorre à medida que pode mostrar para a sociedade que, como organização social participativa, aberta ao diálogo, ao debate e à construção coletiva, consegue demonstrar a aplicação do conhecimento. dentro desse contexto, uma forma interessante pode ser o seu envolvimento em Projetos Especiais, saindo do limite comum dos processos ditos normais de ensino e aprendizagem das salas de aula e buscando novas formas de contribuição, metodologias, integração, utilização de recursos digitais, mídias e todos os tipos de acessibilidade, possibilitando assim, o desenvolvimento do conhecimento e de pesquisas e interações sociais.

Ao se pesquisar tal tema na Internet, inúmeros são os focos, inclusive de Educação Corporativa. Para este caso, entretanto, o tema será circunscrito a Projetos Especiais desenvolvidos pelas Universidades e, em particular, àqueles que fazem parte da experiência da PUC-SP.

Como o termo Projetos Especiais pode não expressar todo o seu significado, é importante esclarecer o sentido que lhe será dado no desenvolvimento deste trabalho.

O termo Projetos Especiais é muito amplo, porém tentar-se-á conceituá-lo a partir de suas características principais:

**a)** Trata-se de Projetos decorrentes de demandas sociais que podem tanto ser geradas por organismos públicos com base em políticas públicas estabelecidas (podem ser relativas à educação, à saúde, ou a outro setor), como ser provenientes de entidades particulares, (ONGs, empresas, entidades sociais em geral);

**b)** no caso da Universidade, extrapolam a rotina dos processos usuais de ensino e pesquisa tanto em nível de graduação como de pós-graduação;

**c)** seus objetivos específicos são de interesse comum das instituições envolvidas e podem gerar produtos tangíveis, materiais (elaboração de softwares, produção de livros e materiais didáticos), ou menos tangíveis, que se manifestam em formação de pessoas, desenvolvimento de projetos inovadores, etc.;

**d)** para tanto, as organizações solicitantes necessitam se associar com outras entidades que complementem as suas condições e permitam uma ação cooperativa e colaborativa, ou melhor, uma parceria com objetivos e responsabilidades claramente definidos.

Nessa busca de atender às demandas da sociedade por Projetos Especiais, a Universidade deve saber utilizar sua estrutura e sua competência para obter resultados e construir conhecimento, cumprindo assim o seu papel. Entretanto, é importante considerar que o desenvolvimento de Projetos Especiais necessita de suporte administrativo, o qual também diferencia das tradicionais rotinas executadas pelos diversos setores da Universidade.

Portanto, a Universidade precisa avaliar cuidadosamente a conveniência de tais Projetos Especiais, a forma como são conduzidos e mensurados, e isso requer uma grande reflexão dos envolvidos, para entendimento de sua dimensão; dimensão no sentido de sua extensividade, tamanho, proporção, valor, importância e capacidade de satisfazer às necessidades e de mostrar seu valor; e mensurar, como conseguir medir e determinar tal dimensão.

## DELIMITANDO O PROBLEMA DE PESQUISA

A explanação anterior deixa clara a escolha com relação ao tema de pesquisa, qual seja, a importância que assume hoje, o desenvolvimento de Projetos Especiais por parte da Universidade em parceria com outras Instituições, projetos esses que, muitas vezes, transcendem os limites de uma única área de conhecimento.

Esclarecidos os limites do tema escolhido resta definir o problema de pesquisa que constituirá objeto de análise e investigação.

Uma vez que se pode observar a existência de muitas dúvidas e questionamentos sobre a aceitação e desenvolvimento de tais Projetos pelas Universidades, ficou definido para esta pesquisa um aspecto peculiar dificilmente abordado, qual seja: **as dificuldades enfrentadas pelas Instituições tanto no processo de captação como de gestão desses Projetos Especiais e os benefícios advindos dos mesmos para a Universidade e para a sociedade.**

Considerando os limites de tempo destinados a uma pesquisa de doutorado, foi limitado o campo de investigação à PUC-SP, local de atuação do pesquisador e, portanto, com certa facilidade na busca de informações. Ainda considerando o limite de tempo ficou decidido concentrar a atenção em um único Projeto Especial dentre outros realizados pela PUC-SP; para tanto, foi escolhido um Projeto Especial do qual o pesquisador pôde de certa forma participar, sendo que a preocupação não se voltou para a avaliação de mérito do mesmo, que já foi suficientemente avaliado, mas para utilizá-lo de forma ilustrativa, isto é, para acompanhar o seu desenvolvimento e gestão identificando as várias etapas percorridas do início ao fim, as dificuldades enfrentadas, os atores envolvidos, as mudanças estruturais que foram necessárias e as vantagens e desvantagens de sua realização para a Universidade e a sociedade na visão dos atores envolvidos.

Assim, é importante tornar bastante claro que não se trata de analisar o Projeto PEC – Programa de Educação Contínua em si mesmo, seus méritos e possíveis deméritos; o que se pretende é conhecer todo o processo desenvolvido na PUC-SP desde a sua captação, o processo de gestão e as opiniões dos principais envolvidos quanto à sua importância e conveniência.

## OBJETIVOS

O objetivo geral é compreender as potencialidades contidas em Projetos Especiais para a Universidade, suas características agregadoras e emancipadoras, abordando sua complexidade. A preocupação é apresentar como são desenvolvidos desde a sua aceitação pelas IES, buscando identificar as principais dificuldades enfrentadas, os encaminhamentos dados e os resultados obtidos sob a ótica dos seus principais responsáveis bem como as possibilidades por eles oferecidas.

Uma vez que o objeto de investigação não é o Projeto Especial em si, seu conteúdo ou a sua proposta de formação, mas sim o processo que envolveu a aceitação de um Projeto Especial dessa natureza bem como o seu transcurso na Instituição, será feita apenas uma descrição sucinta do mesmo, nada que implique juízos de valor ou interpretação pessoal por parte deste autor.

## HIPÓTESES

As hipóteses que partem ao se investigar esse problema prendem-se a duas ordens de fatores:

**a)** relacionados com a natureza do trabalho realizado pela Universidade em termos de formação das pessoas em sintonia com as demandas do social, buscando uma conjugação dos saberes acadêmicos com os desafios da realidade em termos de aplicação do saber adquirido.

Com relação a este item, entende-se que a participação em Projetos Especiais dessa natureza constituiria uma oportunidade única de realização de tais objetivos na medida em que permitiria aos professores, estudantes e mesmo aos gestores darem sentido real ao trabalho acadêmico, desenvolvendo ações concretas dentro de um plano de ação cuidadosamente elaborado a partir de dados da realidade envolvendo equipes interdisciplinares; ao mesmo tempo, os Projetos Especiais poderiam ajudar a Universidade no alcance de seus objetivos acadêmicos, estabelecendo maior articulação entre teoria e prática, através deles a Universidade poderia mostrar a sua capacidade de prestar serviços à sociedade, em diversas modalidades para diversas entidades, revelando assim a sua importância social.

**b)** o outro fator diz respeito aos problemas de gestão enfrentados pelas Universidades diante da escassez de recursos financeiros que vivem e a dificuldade daí

decorrente de desenvolver pesquisas e/ou outras atividades complementares importantes para a formação dos estudantes. Participando de Projetos Especiais a Universidade poderia ter acesso a outras fontes de financiamento fundamentais para a ampliação de suas ações, embora isso seja uma consequência possível desde que a viabilidade financeira do Projeto Especial seja demonstrável.

Frente a isso tudo podem-se definir algumas questões decorrentes deste problema de investigação, que orientarão no desenvolvimento dos capítulos encaminhando para a busca de respostas inerentes à indagação principal:

- Como a literatura recente analisa a situação da Universidade frente aos problemas atuais que envolvem aumento da demanda, heterogeneidade da população, limitações financeiras, demandas crescentes do social, etc.?
- Como as Universidades têm se posicionado frente a esses desafios e como isso tem refletido no processo de gestão da Universidade?
- Como as Universidades em geral, a PUC-SP em particular, encaram as demandas desse tipo, disponibilidade e resistências?
- Existem rotinas estabelecidas para se trabalhar com Projetos Especiais? Setores, órgãos especializados?
- As Universidades, a PUC-SP em particular, acham importante atender a tais demandas? Que vantagens e desvantagens são percebidas?
- Na análise do problema no contexto da PUC-SP será necessário buscar respostas para algumas questões específicas, tais como:
  - A PUC-SP costuma trabalhar com Projetos decorrentes de demandas especiais que exigem parceria com outras instituições?
  - Qual o procedimento normalmente utilizado para aceitar ou rejeitar essas demandas?
  - Existem procedimentos já estabelecidos, ou seja, uma rotina estabelecida previamente, para esses pedidos?

- No caso específico do PEC, como se desenvolveu o processo de captação e tramitação na PUC-SP? Houve dificuldades iniciais para aceitá-lo? De que tipo?
- Quais as principais dificuldades enfrentadas pelos responsáveis do Projeto em sua fase inicial?
- Qual o caminho seguido pelo Projeto para a sua aceitação?
- Como foram definidas as responsabilidades dos setores envolvidos?
- Como foi decidido quem seria o Coordenador (a) do Projeto?
- Foi criado algum órgão especial de gestão para acompanhar o desenvolvimento do Projeto?
- Foi verificada a viabilidade financeira do Projeto? Quais os principais resultados obtidos em termos acadêmicos e financeiros?

## **SOBRE A ESCOLHA DA METODOLOGIA**

Em busca das respostas às questões levantadas, este trabalho utiliza-se da pesquisa qualitativa com alguns subsídios da quantitativa, tais como gráficos e tabelas.

A pesquisa qualitativa proporciona ao investigador, mesmo diante de seu conhecimento teórico, valorizar as convicções subjetivas dos envolvidos. Dentre suas características, a pesquisa qualitativa parece ser adequada para este trabalho sobre Projetos Especiais, pois proporciona a imersão do pesquisador no contexto e nas circunstâncias da pesquisa, permitindo um mergulho nos sentidos e emoções, reconhecendo os envolvidos em Projetos Especiais como atores sociais e sujeitos que produzem conhecimento e práticas. Os resultados são fruto de um trabalho coletivo da dinâmica entre pesquisador e pesquisado, aceitando os fenômenos como importantes e validando a fala e o silêncio, a frequência e a interrupção, as revelações e ocultamentos, a continuidade e a ruptura, o manifesto dos significados e o que permanece oculto. Portanto, considera-se adequada para a compreensão de fenômenos que envolvem esse tipo de atividade. Complementando, para a recolha dos dados, foram utilizadas as entrevistas semi-estruturadas.

Entrevista semi-estruturada, em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. TRIVIÑOS (1987, p. 146)

As entrevistas foram feitas com os responsáveis pelo Projeto nos vários níveis pelos quais o Projeto passou. Nesse caso foram levantados dados e informações sobre suas impressões quanto ao momento histórico e contexto do Projeto, importância do Projeto para a Instituição PUC-SP, a sua participação no mesmo, possibilidades, escolha dos participantes/responsáveis e assessorias necessárias.

Houve o cotejo dos dados levantados nas várias fontes para reconstituição do processo. Assim, a coleta dos dados foi feita por meio de análise bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo.

A fundamentação teórica foi extraída em grande parte da literatura existente sobre Projetos enquanto estratégia de gestão, metodologia bastante utilizada nas modernas organizações e, de outro lado, da análise dos problemas atuais enfrentados pela Universidade e das questões ligadas à gestão universitária nos dias atuais. Com o objetivo de evidenciar esses problemas enfrentados pelos gestores das Universidades, foram utilizados dados estatísticos complementares que evidenciam a expansão e a complexidade do modelo atual de Universidade. Em complemento, buscaram-se também informações pela Internet em diversos portais, em revistas e jornais.

A condução do caso em estudo busca responder às questões de pesquisa implícitas nos objetivos de pesquisa. A importância da pesquisa, que de acordo com Lüdke e André (1986), promove o confronto entre os dados, as evidências e as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele, será a demonstração fundamental de uma nova visão para o ramo de “serviços” ao qual a Universidade deverá estar atenta utilizando a tríade Ensino-Pesquisa-Extensão.

Nesse processo, serão privilegiadas as ferramentas habituais de controle administrativo, contábil e gerencial, as quais dão suporte ao Planejamento e à Gestão de Projetos Específicos, conforme serão explicitados no decorrer deste

trabalho, que estão de acordo com as técnicas de administração e de gestão de projetos de acordo com autores de reconhecida competência.

## **CENÁRIO**

O cenário contextualizador da pesquisa é a PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, na cidade de São Paulo – SP. (v. pg. 51)

## **SUJEITOS PESQUISADOS – Critérios para escolha**

São profissionais da Universidade pesquisada, quase todos há muito tempo nessa Universidade, selecionados devido à sua atuação ou ascendência a projetos. Sujeitos esses com interações cotidianas que puderam contribuir com esta pesquisa. Como diz Chizzotti, a pesquisa

[...] não pode ser o produto de um observador postado fora das significações que os indivíduos atribuem aos seus atos; deve, pelo contrário, ser o desvelamento do sentido social que os indivíduos constroem em suas interações cotidianas. (CHIZZOTTI, 2005, p.80)

Os sujeitos pesquisados contribuíram de forma relevante, para o desenvolvimento do entendimento do problema e da constatação ou refutação das hipóteses levantadas. A princípio, os dados levantados se basearam em itens que poderiam ser norteadores para a entrevista, tais como, nível de viabilidade, tendência de crescimento dessa atividade, estrutura adequada, projeção da Instituição, capacitação dos envolvidos, limites, possibilidades, estrutura, ferramentas de controle e gestão e a questão de resultado econômico.

Os sujeitos pesquisados são:

- Sujeito A – O Contador, com MBA em Contabilidade, especialista na área de filantropia e em contabilidade de IES comunitária, encarregado da Controladoria;
- Sujeito B – O responsável pela Captação de Recursos com objetivos específicos (Receitas Extra-orçamentárias) com empresas e entidades, para permutas ou serviços;
- Sujeito C – Uma especialista em Convênios e Contratos, com atuação na área orçamentária da administração pública e experiência em orçamento;
- Sujeito D – A responsável pela Divisão de Recursos Humanos, com mestrado em Administração de Empresas, com conhecimento da Instituição e das

- interligações entre os departamentos e as demandas ocasionadas por projetos especiais;
- Sujeito E – Uma advogada familiarizada com a cultura da Universidade, suas demandas, reflexos e implicações que os contratos e Convênios ocasionam;
  - Sujeito F – Uma prof.<sup>a</sup> dr.<sup>a</sup> com experiência em Projetos Especiais, principalmente os relacionados às políticas públicas e sociais, e familiarizada com os processos que envolvem Projetos Especiais realizados há vários anos pela Universidade;
  - Sujeito G – Uma gerente de viabilização de projetos de uma unidade, com visão das áreas de Aperfeiçoamento, Especialização e Extensão, e dos processos de viabilidade, incrementação e gestão de projetos especiais;
  - Sujeito H – Um religioso com visão da área institucional educacional, das políticas públicas educacionais e do contexto administrativo e político que envolve a Universidade. Representante da fundação responsável pela Universidade;
  - Sujeito I – Uma prof.<sup>a</sup> dr.<sup>a</sup> com domínio das TICs, familiarizada com as políticas públicas educacionais, e gestora de inúmeras parcerias e projetos especiais;
  - Sujeito J – Uma funcionária da Controladoria, responsável por controles administrativos e contábeis de boa parte dos contratos e Convênios celebrados pela Universidade;
  - Sujeito K – A prof.<sup>a</sup> dr.<sup>a</sup> diretora da Faculdade de Educação atual e à época do surgimento do PEC-FU;
  - Sujeito L – A prof.<sup>a</sup> dr.<sup>a</sup> responsável pelo Núcleo de Trabalhos Comunitários da Universidade, representante do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente;
  - Sujeito M – Coordenador Administrativo, graduando em Ciências Contábeis, lotado na TV PUC, envolvido no entendimento das mídias necessárias em diversos Projetos Especiais e envolvido em tratativas junto ao MEC e INEP em alguns Projetos Especiais, como o caso atual do CONDIGITAL – Fomento a Projetos;
  - Sujeito N – Assistente Administrativo da DSAS - Divisão de Serviços Administrativos e Suprimentos, envolvido entre outras atividades, com o

suporte necessário para as instalações físicas, adequações e manutenções, entre elas, para os PE.

## **APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO DESTA PESQUISA**

**Capítulo I** – Mostra o panorama da situação educacional brasileira no que tange ao ensino superior, apontando os seus grandes problemas e a complexidade do contexto universitário tendo em vista a amplitude que ganhou nos dias atuais, a heterogeneidade de sua população e as exigências da vida social no século XXI. Aborda também números e estatísticas da educação superior brasileira e de forma breve, a questão das TICs e EAD. Menciona a caracterização da PUC-SP e aspectos que envolvem a comunitariedade dessa Universidade, cenário desta pesquisa.

**Capítulo II** – Fundamenta os vários olhares e procedimentos que contribuem nas atividades baseadas em projetos, o planejamento e gestão de projetos e o direcionamento para projetos, inclusive em educação e ensino. O objetivo é mostrar a sua importância em um trabalho de gestão tendo em vista as características especiais que essa técnica apresenta e as vantagens advindas dessa forma de trabalhar, que poderão contribuir para quem vai atuar com projetos em uma Universidade, uma vez que não fazem parte da rotina.

**Capítulo III** – Relata a importância de Projetos Especiais nas Universidades e de dois Projetos Especiais desenvolvidos na PUC-SP, PEC-FU e PEC - Municípios. Este capítulo apresenta os dados levantados na pesquisa de campo, o olhar dos sujeitos entrevistados e a análise da pesquisa.

**As Considerações Finais** tratam da reflexão sobre a viabilidade de Projetos Especiais na Universidade pesquisada, constatando ou refutando as hipóteses e a busca para a resposta do problema de pesquisa e que direcionam para conclusões e possibilidades de novas pesquisas.

## CAPÍTULO I - A UNIVERSIDADE BRASILEIRA FRENTE AOS DESAFIOS DO SÉCULO XXI

Nos anos 1960 e, até certo ponto, nos anos 1970, o futuro era amanhã. Tínhamos todo o tempo do mundo para pensar, planejar, errar e consertar. Nos anos 1980, a História dava mais uma volta no torniquete cercando o espaço de manobra para todos aqueles que tinham de sair em busca do tempo perdido. Mesmo assim, com boa vontade, podia-se alegar que o desafio então era o de construir o futuro no presente. Portanto, para quem não queria, não podia ou não sabia mudar, convinha viver entre os anos 1960 e 1980. Apesar de todas as mudanças ocorridas nesse período, para aqueles que preferiam não fazer nada além das rotinas do dia-a-dia, sempre havia uma boa desculpa ao alcance das mãos. Só que... hoje, em 2004, o futuro foi ontem. E é justamente aqui que reside o drama dos retardatários, sejam eles países, organizações, profissões ou indivíduos:

**‘Ontem carentes de visão, hoje impotentes de ação’**  
(Eugen Emil Pfister Jr apud Christóvam, 2004, p.171).

Este capítulo abordará a Universidade brasileira, que possibilita formas de lidar com o conhecimento, para situar o problema de pesquisa diante da complexidade existente no contexto universitário, tendo em vista a amplitude que ganhou nos dias atuais, a heterogeneidade da sua população e as exigências da vida social no século XXI. Abordará também números e estatísticas da educação superior brasileira, olhares sobre as Universidades Pública e Particular, a questão das TICs e EAD, a caracterização da PUC-SP e aspectos que envolvem a comunitariedade dessa Universidade, cenário desta pesquisa.

### 1.1 UNIVERSIDADE

A Universidade é o local privilegiado para o desenvolvimento e construção do conhecimento, mencionado por Wanderley (1988, p.15): [...] “é um lugar – mas não só ela – privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional” no atendimento de demandas sociais. Silva (2001a), em seu artigo na Internet<sup>2</sup> “**Reflexões sobre um modelo de Universidade**”, comenta como

---

<sup>2</sup> [http://www.urutagua.uem.br//ru23\\_universidade.htm](http://www.urutagua.uem.br//ru23_universidade.htm) Reflexões sobre um modelo de Universidade. Marcos Cipriano da Silva. Acesso em 26/01/2008.

é difícil abordar um assunto tão abrangente como Universidade, mencionando o motivo de sua existência citando Marcovitch (1999, P.23): ‘ela é o melhor lugar possível para uma enriquecedora transição da adolescência para a juventude e, depois para a idade adulta’, e completa: **‘A universidade tem ainda o papel de formar a cidadania. Cabe-lhe, e talvez seja essa a sua principal função, desenvolver a inquietude do ser social’.**

Nos últimos vinte anos, segundo Marcovitch (1999), a Universidade incorporou de modo limitado a cultura de massas, a formação profissional, a investigação aplicada, mas continua aquém da sua capacidade de inovar. Dentro de um plano estratégico, a Universidade deve refletir sobre as suas reais funções e objetivos para o cumprimento de sua efetiva responsabilidade social; está provavelmente em um momento de ser impulsionada, e os Projetos Especiais podem direcionar esse novo caminhar da Universidade na expectativa de mudança, como processo de uma nova política educacional que poderia se redefinir através das comunidades acadêmicas, de novas práticas, que poderiam levar a um novo entendimento de produção do conhecimento. Mendes (1988) retrata diversos aspectos da cultura e aparentes contradições:

A Universidade é uma síntese da cultura, conciliando aparentes contradições desta, englobando, dialeticamente, os opostos em que se extrema o processo cultural; tem de aliar o passado e o presente, o particular e o geral, o especulativo e o prático, a rotina e a criação, o aristocrático e o popular, o individual e o social. Tem de constituir-se, portanto, sobre uma unidade plástica e coerente, uma visão geral e harmônica, uma filosofia. (MENDES,1988)

Ainda de acordo com Marcovitch (1999), “O tema educação é muito delicado e mexe com a intimidade do núcleo familiar”, e também mexe de forma relevante nos aspectos sociais da comunidade. É importante demonstrar outras competências da Universidade, como os Projetos Especiais, pois a Universidade não está restrita somente ao ensino, conforme Marcovitch (1999): “Ao contrário do que supõe o juízo da maioria, a Universidade não se restringe a formar profissionais de nível superior, esta é apenas uma parte mais visível do seu trabalho”.

O contexto educacional atual do ensino superior é de grande diversidade, em ritmo acelerado de mudanças, com ofertas de diversos cursos, com qualidades diferenciadas conforme a mídia e o MEC – Ministério da Educação e Cultura relatam constantemente, e mais especificamente no caso das particulares, com

mensalidades díspares, atendendo públicos diferenciados onde, a princípio, o conteúdo formativo deveria ser o mesmo. Durham (2001) afirma que de fato,

[...] o sistema de educação superior está mudando de forma acelerada, embora talvez de forma caótica, em resposta a demandas e oportunidades que têm origem nas profundas transformações por que passa a sociedade brasileira. (DURHAM e SAMPAIO, 2001, p.9-10)

Nesse cenário, a percepção é de que a educação no ensino superior exige reflexões que talvez passem pelo processo de mudança, de desenvolvimento individual e coletivo, de competência social democrática e de mudança social, com inovação, adequações constantes e rápidas aos métodos de trabalho e aos conflitos existentes. Em muitos casos, a não observância desse contexto poderá colocar em risco a sobrevivência das universidades, mesmo as tradicionais, se não se adequarem às demandas sociais, pois tal ambiente propicia reavaliações constantes, conforme citação de Tyler:

[...] de certa forma pode ser desconfortável viver com pessoas com diferentes pontos de vista, ouvir pessoas que estão sempre produzindo novas idéias, e ser continuamente submetido a influências que nos exigem uma reavaliação de nossos próprios padrões de valores e métodos de trabalho. Porém, as potencialidades de melhoria de qualquer grupo residem no grau de inovação, originalidade e singularidade de seus membros. Isto não quer dizer que os grupos não precisem concordar a respeito de propósitos fundamentais e que certo grau de uniformidade e padronização da ação não seja necessário para a sua sobrevivência, mas quer dizer que dentro de amplos limites a individualidade deve ser encorajada e que idéias conflitantes devem ser examinadas, reconsideradas e provisoriamente postas em prática. (TYLER, citado por FRANKLIN, 1987a, p.284 apud MOREIRA 2006, p. 66-67)

Castro (2001) alega que a grande transformação do ensino superior é a sua progressiva deselitização, apesar de o elitismo intelectual monopolizar o pensamento nacional, e valoriza a tarefa de se trabalhar com alunos academicamente fracos e poder levá-los tão longe quanto possam chegar.

A grande transformação do ensino superior é a sua progressiva deselitização. Nesse processo, a sua aura sagrada vai sendo corroída. Ao longo do tempo, a clientela do ensino superior vai se tornando menos exclusiva, menos ligada a privilégios preexistentes. Vão também erodindo os privilégios atados ao ensino superior (qual o princípio a justificar prisão separada para quem tem um diploma de nível superior?). Do alto clero, as universidades passam a servir à nobreza, daí para a alta burguesia, e então para as classes profissionais. Tropeça então nos nomes (Universidade? Ensino Superior?), mas continua a se expandir e passa a absorver os funcionários de todos os matizes. Finalmente, começa a entrar o povo, os filhos de operários. Isso praticamente não ocorreu ainda no Brasil, mas com a explosão do segundo grau, está prestes a ocorrer. (CASTRO, 2001, p. 52)

O deselitismo citado reflete nas estatísticas de crescimento do ensino superior, e as preocupações reveladas através das políticas públicas de educação

poderiam receber contribuições através de PE elaborados por universidades comprometidas com o ensino, pesquisa e extensão, na confecção de materiais pedagógicos e na formação e aperfeiçoamento de professores.

As contribuições para a reinvenção da escola no começo do século XXI constituem uma tarefa intelectual, mas não será frutífera se for elaborada na solidão ou por meio de esforços individuais; requer atores coletivos, capazes não só de elaborar um novo discurso, mas também de consolidá-lo e globalizá-lo. Nesse sentido, Alonso (2003) menciona que “a educação é um trabalho cada vez mais complexo, que envolve toda a sociedade; portanto é impossível imaginar a escola trabalhando sozinha, isolada”, e revela a importância da necessidade de mudança e adequação e do trabalho em equipe, que fortalece todos os níveis, afirmando que

Certamente a educação terá de enfrentar o desafio da mudança se quiser sobreviver e, para tanto, deverá rever o significado social do trabalho escolar na época atual, equacionando corretamente as novas demandas e avaliando a sua eficácia para proporcionar melhor qualidade de vida a todos os homens. Essas mudanças devem considerar os diferentes tipos de demandas e expectativas colocadas para a educação: de um lado atender às modernas exigências econômicas e sociais decorrentes da expansão do mercado e da globalização [...]. (ALONSO, 2003, p.28)

Nesse mesmo sentido, Tuttmann (2001) menciona os conflitos existentes no ambiente universitário, o confronto de idéias.

[...] É preciso que a Universidade propicie o espaço para o confronto de diferentes conhecimentos, diferentes leituras da prática vivenciada, dos avanços, dos retrocessos, dos conflitos surgidos, ao mesmo tempo em que se procuram caminhos para a construção de novos conhecimentos e novas práticas. (TUTTMANN, 2001, p.130)

## **1.2 NÚMEROS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

A Universidade deve estar atenta a novas possibilidades, entre elas, os Projetos Especiais. O que justifica esse pressuposto são as várias demandas públicas, como por exemplo, os projetos PEC de formação de docentes. Existe a possibilidade de Projetos Especiais serem ofertados pelas Universidades para diversas entidades de diversas finalidades para atenderem à demanda do crescimento de IES. O registro estatístico serve de base e fundamentação no planejamento e investimento de estruturas que poderão, no futuro, se constituir como oportunidades.

O registro estatístico pode servir de base para futuras análises e pesquisas, comparando a população brasileira, as matrículas no ensino superior, a proporção

pública versus privada, crescimento ou estagnação das IES, mobilidade social, a contribuição das Universidades comunitárias e demais análises e pesquisas.

De acordo com Durham e Sampaio (2001), pesquisas realizadas sobre o ensino superior brasileiro nos meados das décadas de 80 e 90, voltadas em grande parte para as instituições federais e estaduais, apontaram para a existência de uma profunda crise no sistema público, cuja abordagem estatística será retratada mais adiante, mostrando o pífio crescimento em quantidade de IES de tal setor público comparado ao setor privado. A profunda crise existente basicamente gerou a estagnação do ensino superior, e as pesquisas realizadas pelo NUPES – Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo demonstraram que a raiz do problema basicamente residia na obsolescência do sistema burocrático de controles públicos e na irracionalidade do sistema de financiamento, apontando para uma conclusão de fundamental importância para o sistema: a manutenção de um equilíbrio, inclusive quantitativo, entre o setor privado e o público.

O ensino superior tinha 278.295 alunos matriculados em 1968 segundo Morthy (2003), em seu artigo “**Universidade na encruzilhada**”. Em 2000, passou para 2.694.245 alunos matriculados. O autor faz diversos questionamentos sobre a Universidade, nos quais a sociedade, conforme registros históricos, “sempre esteve conflitando com as Universidades, e estas sempre estiveram se auto-criticando e buscando reformar-se”. As diversas reformas pelas quais a Universidade passou ao longo dos séculos foram tentativas de torná-la mais *útil* e mais *eficiente*, e ela não foi capaz de atender às exigências da dinâmica dos momentos históricos. Afirma que: “A verdade é que a Universidade sonhada nunca de fato aconteceu, até porque é quase uma idealidade, uma utopia pura, inatingível – mas sempre desejada”. Comenta que para que o grande contingente de jovens possa ser atendido, um sistema já a caminho é o da Educação a Distância, mencionando que se deve “assumir que a Universidade tradicional já não é mais possível”.

As questões do ensino superior foram demonstradas, entre outros artigos, pelo Caderno Temático, Suplemento do Jornal da Unicamp<sup>3</sup> 159 de Mar/2001, com o título: “**Número de brasileiros no ensino superior desaponta**”.

Foi questionado em tal artigo da Unicamp por que o Estado de São Paulo, com três Universidades Públicas – USP, UNESP e INICAMP, que possui plenas condições de desenvolver um sólido sistema de ensino público, não o desenvolve, sendo que as três citadas instituições incorporam por ano 18.000 novos estudantes para uma demanda que ultrapassa 200.000 pessoas. As três citadas instituições responderam por quase 50% de todos os títulos de doutorado brasileiros concedidos em 1999. Menciona ainda que de acordo com o Anuário Estatístico Unesco (1998), o Brasil gastou em despesas públicas com educação a fração de 5,2% de seu PIB (1995), sendo que o Canadá gastou 7,0% (1994), a Argentina 3,5% (1996), Chile 3,1% (1996), México 4,9% (1995), Índia 3,4% (1995) e Coréia do Sul 3,7% (1995). Porém, há um debate (questionamento) se o Brasil gasta mais de 5% de seu PIB em Educação. Com relação ao IDH – Índice de Desenvolvimento Humano no ano de 2000, o Chile tem a posição 34, a Argentina 39, o México 50 e o Brasil 79, sendo a Coréia 30 e o Canadá 1.

Publicada em Dezembro de 2008, a lista de países por IDH - Índice de Desenvolvimento Humano relativo aos dados de 2006 mostrou que o Brasil melhorou muito pouco, ocupando atualmente a posição número 70.

SCHWARTZMAN (2001, p.21) relata que o Brasil gasta 16,2% de seus recursos públicos com educação, sendo **3,2%** para a Educação Superior; que o Estado de São Paulo gasta com a manutenção das três universidades públicas citadas anteriormente **13%** dos impostos que coleta, e que as mesmas não chegam a atender a **10%** dos estudantes de ensino superior do Estado. E mesmo nesse contexto, o Brasil possui uma taxa de matrículas no ensino superior extremamente pequena, de **6,8%** da população entre 18 e 24 anos. Observa ainda que essa taxa é líquida, de acordo com o PNAD/1998.

---

<sup>3</sup> [http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/ju/mar2001/cad159-2.html](http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/mar2001/cad159-2.html) acesso em 17/7/2008

O MEC deseja atingir uma taxa de 30% até o final da década, o que em números absolutos passaria dos atuais dois milhões para cinco milhões de estudantes nessa faixa etária. A elitização do ensino superior em nosso país, uma das causas da iniquidade do sistema, de certo modo tem sido conduzida de forma otimista pelo MEC; porém, conseguir esse objetivo pode ser perigoso, pois não se pode recuperar um século em uma década sem correr o risco da certificação sem qualidade, redundando na massificação com perda substancial.

A questão da qualidade é abordada pela ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior, que afirma que esse crescimento recente é desejável, mas ainda não foi possível saber qual o seu impacto; na opinião de seu presidente, houve mudanças nos critérios de avaliação do governo FHC<sup>4</sup> para o de Lula<sup>5</sup>, e existem poucos elementos para avaliar esses impactos na qualidade.

Com essas abordagens, as Universidades com maior compromisso com o ensino, pesquisa e extensão poderão ter seu reconhecimento na qualidade, o que muito provavelmente poderá contribuir para que sejam parceiras em políticas públicas e privadas na área de Projetos Especiais, inclusive os relacionados à área da educação.

### **1.2.1 Número de Instituições por regiões**

Os dados a seguir, conforme tabela do INEP - Sinopse Estatística da Educação – Regiões do Brasil – 2006, demonstram as IES pelas regiões de nosso país, por Categoria Administrativa e Organização Acadêmica, registrando, entre outros itens, o crescimento das IES Comunitárias / Confessionais / Filantrópicas, sendo a maior parte na Região Sudeste, totalizando 439 IES do total de 2022 IES particulares.

---

<sup>4</sup> FHC - Fernando Henrique Cardoso, 38º presidente da República Federativa do Brasil, empossado em 1o. de janeiro de 1995, tendo como data para término 31 de dezembro de 1998. No entanto, foi reeleito ao final de 1998, o que permitiu permanecer no cargo até o término de 2002.

<sup>5</sup> Lula – Luiz Inácio da Silva, 39º e atual presidente da República Federativa do Brasil, empossado em 1º de janeiro de 2003, tendo como término do mandato previsto para 31 de dezembro de 2006. Foi reeleito no final de 2006, iniciando o novo cargo em 01 de janeiro de 2007, com mandato previsto até 31/12/2010.

Tabela 1– Sinopse Estatística da Educação Superior. Regiões do Brasil – 2006.

	Instituições - INEP - Brasil 2006																	
	Total Geral			Universidades			Centros Univ			Faculdades Integ			Fac, Escolas e Instit			CET/FaT		
	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter
<b>Norte</b>	135	86	49	13	13	-	7	6	1	5	1	4	100	57	43	10	9	1
<b>Pública</b>	18	16	2	12	12	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	5	4	1
Federal	13	12	1	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	4	1
Estadual	4	4	-	4	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Municipal	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-
<b>Privada</b>	117	70	47	1	1	-	7	6	1	5	1	4	99	57	42	5	5	-
Particular	99	59	40	1	1	-	4	4	-	4	1	3	85	48	37	5	5	-
Com/Conf/Fil	18	11	7	-	-	-	3	2	1	1	-	1	14	9	5	-	-	-
<b>Nordeste</b>	412	213	199	33	21	12	3	3	-	8	2	6	336	165	171	32	22	10
<b>Pública</b>	63	25	38	27	15	12	-	-	-	-	-	-	24	1	23	12	9	3
Federal	26	18	8	14	9	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	9	3
Estadual	19	7	12	13	6	7	-	-	-	-	-	-	6	1	5	-	-	-
Municipal	18	-	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	-	18	-	-	-
<b>Privada</b>	349	188	161	6	6	-	3	3	-	8	2	6	312	164	148	20	13	7
Particular	304	162	142	2	2	-	2	2	-	8	2	6	272	143	129	20	13	7
Com/Conf/Fil	45	26	19	4	4	-	1	1	-	-	-	-	40	21	19	-	-	-
<b>Sudeste</b>	1.093	302	791	79	30	49	81	26	55	73	20	53	765	190	575	95	36	59
<b>Pública</b>	109	23	86	28	9	19	3	-	3	3	-	3	37	7	30	38	7	31
Federal	42	12	30	19	5	14	-	-	-	-	-	-	4	3	1	19	4	15
Estadual	37	11	26	7	4	3	-	-	-	-	-	-	11	4	7	19	3	16
Municipal	30	-	30	2	-	2	3	-	3	3	-	3	22	-	22	-	-	-
<b>Privada</b>	984	279	705	51	21	30	78	26	52	70	20	50	728	183	545	57	29	28
Particular	725	200	525	16	7	9	42	16	26	51	16	35	560	132	428	56	29	27
Com/Conf/Fil	259	79	180	35	14	21	36	10	26	19	4	15	168	51	117	1	-	1
<b>Sul</b>	387	94	293	39	9	30	17	5	12	10	5	5	264	56	208	57	19	38
<b>Pública</b>	40	10	30	17	6	11	1	-	1	-	-	-	16	3	13	6	1	5
Federal	14	6	8	7	4	3	-	-	-	-	-	-	1	1	-	6	1	5
Estadual	19	4	15	7	2	5	-	-	-	-	-	-	12	2	10	-	-	-
Municipal	7	-	7	3	-	3	1	-	1	-	-	-	3	-	3	-	-	-
<b>Privada</b>	347	84	263	22	3	19	16	5	11	10	5	5	248	53	195	51	18	33
Particular	260	66	194	4	1	3	5	3	2	10	5	5	193	40	153	48	17	31
Com/Conf/Fil	87	18	69	18	2	16	11	2	9	-	-	-	55	13	42	3	1	2
<b>Centro-Oeste</b>	243	116	127	14	9	5	11	7	4	20	5	15	184	86	98	14	9	5
<b>Pública</b>	18	8	10	8	4	4	-	-	-	1	-	1	4	1	3	5	3	2
Federal	10	7	3	5	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	3	2
Estadual	4	1	3	3	-	3	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-
Municipal	4	-	4	-	-	-	-	-	-	1	-	1	3	-	3	-	-	-
<b>Privada</b>	225	108	117	6	5	1	11	7	4	19	5	14	180	85	95	9	6	3
Particular	195	90	105	1	1	-	10	7	3	19	5	14	158	73	85	7	4	3
Com/Conf/Fil	30	18	12	5	4	1	1	-	1	-	-	-	22	12	10	2	2	-
Regiões do Brasil	Instituições																	
	Total Geral			Universidades			Centros Univ			Faculdades Integ			Fac, Escolas e Instit			CET/FaT		
	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter	Total	Cap	Inter
<b>Brasil</b>	2.270	811	1.459	178	82	96	119	47	72	116	33	83	1.649	554	1.095	208	95	113
<b>Pública</b>	248	82	166	92	46	46	4	-	4	4	-	4	82	12	70	66	24	42
Federal	105	55	50	53	30	23	-	-	-	-	-	-	5	4	1	47	21	26
Estadual	83	27	56	34	16	18	-	-	-	-	-	-	30	8	22	19	3	16
Municipal	60	-	60	5	-	5	4	-	4	4	-	4	47	-	47	-	-	-
<b>Privada</b>	2.022	729	1.293	86	36	50	115	47	68	112	33	79	1.567	542	1.025	142	71	71
Particular	1.583	577	1.006	24	12	12	63	32	31	92	29	63	1.268	436	832	136	68	68
Com/Conf/Fil	439	152	287	62	24	38	52	15	37	20	4	16	299	106	193	6	3	3

Fonte INEP – Sinopse 2006, adaptada e elaborada pelo autor.

A tabela elaborada a seguir demonstra o crescimento de IES no período de 1998 a 2006 de acordo com as regiões do país. Esses números visualizam também possibilidades e oportunidades para Projetos Especiais, em que Universidades podem oferecer e contribuir com PE, seja na formação de docentes, seja na

produção de material pedagógico nas diversas modalidades, seja com outras contribuições.

**Tabela 2 – Número de Instituições segundo as Regiões – Brasil 1998 / 2006.**

Número de Instituições segundo as Regiões - 1998 / 2006		
<u>Regiões 1998</u>		
Norte	40	
Nordeste	124	
Sudeste	570	
Sul	131	
Centro-Oeste	108	
<b>Brasil 1998</b>	<b>973</b>	
<u>Regiões 2006</u>		
Norte	135	237,5%
Nordeste	412	232,3%
Sudeste	1.093	91,8%
Sul	387	195,4%
Centro-Oeste	243	125,0%
<b>Brasil 2006</b>	<b>2.270</b>	<b>133,3%</b>

Fonte: MEC/INEP/SEEC - Elaborada pelo autor

Com a Tabela 2 fica demonstrado o crescimento percentual mais acentuado nas regiões Norte e Nordeste; cada uma teve mais de 230% de crescimento no período de 1998 a 2006; a região Sudeste, com maior habitação e número de matrículas, foi a que menos cresceu percentualmente nesse período. Em 2006, do total de 2270 IES, a composição é de 2022 IES particulares e 248 públicas.

### 1.2.2 Relação IES Públicas x Privadas

Como será visto mais adiante, fica evidente a desproporção entre IES Públicas e Privadas. A ação local, segundo a opinião de alguns estudiosos como Ladislau Dowbor<sup>6</sup>, contribui mais eficaz e rapidamente no atendimento das demandas dos serviços públicos. É pífio o número de IES municipais onde tal serviço público provavelmente atenderia melhor seus munícipes. Do total de 5565 municípios no Brasil, somente 60 dispõem de uma IES, representando somente 1,08%. Deduz-se que, também em função disso, foi possibilitado o crescimento do número de IES Comunitárias / Confessionais / Filantrópicas.

De acordo com a LDB 9394 de 20/12/1996 (BRASIL, 1996), a União deve gastar no mínimo **18%**, e os Estados e Municípios, no mínimo **25%** de seus respectivos orçamentos na manutenção e desenvolvimento do ensino (art.69).

<sup>6</sup> <http://dowbor.org/> acesso em 04/10/2008

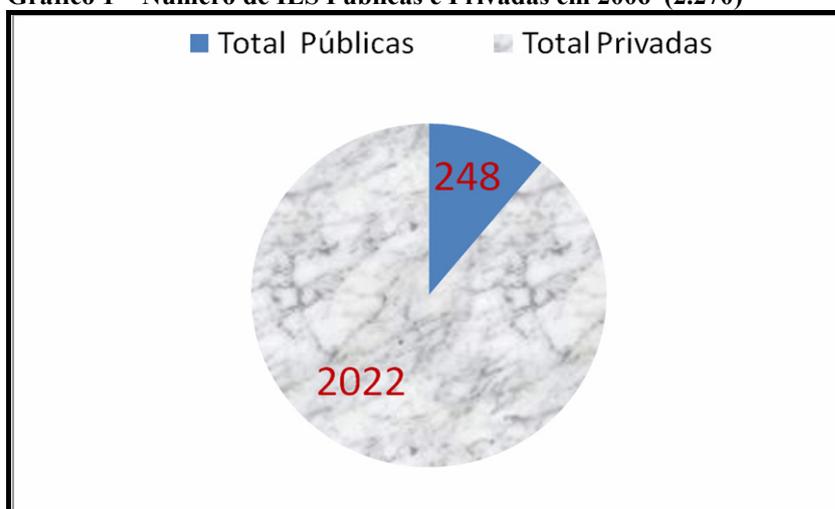
Silva Filho (2001) afirma que o setor privado é responsável por aproximadamente dois terços das matrículas do ensino superior, ressaltando a importância estratégica desse setor em tal segmento. Menciona que, de acordo com os dados do INEP de 1998, o custo médio do aluno do sistema federal era em torno de US\$ 15.000 e que na mesma época, no setor privado, o custo por aluno era estimado em US\$ 3.000. O recurso movimentado pelas privadas equivalia a US\$ 4,5 bilhões para 1,5 milhão de alunos, semelhante ao custo anual despendido no setor federal de ensino superior para atender somente 300 mil estudantes.

Tanto as universidades públicas quanto privadas não podem ficar à mercê dos períodos de maior ou menor sensibilidade das esferas governamentais. O atual sistema está inadequado, necessitando ser mais justo socialmente, mas em função do mérito, na opinião de Schwartzman (2001).

Um sistema mais adequado seria um sistema mais amplo, que permitisse que o Brasil chegasse a proporcionar algum tipo de educação superior a pelo menos 30% de sua população em idade escolar, em contraste com menos de 10%, que é o que ocorre hoje; um sistema menos credencialista, que valorizasse muito mais o conhecimento e a competência, e muito menos o título formal; que fosse socialmente mais justo, permitindo amplo acesso à educação superior em função do mérito, e não em função da origem social das pessoas; e mais autônomo, fazendo das corporações profissionais e instituições de ensino pólos dinâmicos de produção e transmissão de conhecimentos e de criação de padrões de qualidade e referência. (SCHWARTZMAN, 2001, p.20)

Nos últimos anos, o crescimento das IES privadas foi significativo perante a estagnação das IES públicas, conforme dados do INEP 2006 representados pelo gráfico a seguir:

**Gráfico 1 – Número de IES Públicas e Privadas em 2006 (2.270)**



Fonte: INEP, elaborado pelo autor.

Na Tabela 3, o comparativo 1999 / 2006 retrata a estagnação das IES Públicas Municipais, o pouco crescimento das Estaduais, e mostra o pequeno crescimento de 29,2% das IES públicas comparado com o crescimento de 201% das particulares.

**Tabela 3 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Categoria Administrativa, Pública e Privada. Comparação entre os anos de 1999 e 2006.**

Comparativo entre Públicas e Privadas	<u>1999</u>	<u>2006</u>	
<b>Pública</b>	<b>192</b>	<b>248</b>	<b>29,2%</b>
Federal	60	105	<b>75,0%</b>
Estadual	72	83	<b>15,3%</b>
Municipal	60	60	<b>0,0%</b>
<b>Privada</b>	<b>905</b>	<b>2022</b>	<b>123,4%</b>
Particular	526	1583	<b>201,0%</b>
Comunit/Confess/Filantropica	379	439	<b>15,8%</b>

Fonte: INEP, elaborada pelo autor.

A quase estagnação no número de IES públicas fica evidente na tabela a seguir, o que muito provavelmente possibilitou o crescimento das IES privadas:

**Tabela 4 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Categoria Administrativa, Pública e Privada. Crescimento das Públicas e Privadas de 1999 para 2006.**

	<u>1999</u>	<u>2006</u>	Crescimento
<b>Total</b>	<b>1097</b>	<b>2270</b>	<b>106,9%</b>
<b>Pública</b>	<b>192</b>	<b>248</b>	<b>29,2%</b>
<b>Privada</b>	<b>905</b>	<b>2022</b>	<b>123,4%</b>

Fonte: INEP, elaborada pelo autor.

O percentual de IES públicas, que em 1999 representavam 17,5% do total, passou a representar 10,9% do total de IES no ano de 2006, enquanto a participação das IES privadas passou de 82,5% em 1999 para 89,1% no ano de 2006. Esse registro pode ser mais bem visualizado na Tabela 5 a seguir:

**Tabela 5 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Categoria Administrativa, Pública e Privada. Participação percentual de 1999 e 2006.**

	1999	2006
<b>Total</b>	<b>1097</b>	<b>2270</b>
<b>Pública</b>	<b>192</b>	<b>248</b>
	<b>17,5%</b>	<b>10,9%</b>
<b>Privada</b>	<b>905</b>	<b>2022</b>
	<b>82,5%</b>	<b>89,1%</b>
	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: INEP, elaborada pelo autor.

Como demonstrado, a falta de equidade fica evidente, em que a classe pobre e trabalhadora dispõe em sua grande maioria do ensino privado mais pontualmente no período noturno, e Schwartzman (2001, p.18) responsabiliza o setor público que deveria cuidar dessa equidade de acesso às oportunidades educacionais, independentemente das origens.

### 1.2.3 IES por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa

A pesquisa realizada tem em seu cenário uma universidade comunitária e filantrópica, com características de universidade pública não-estatal. As **IES Comunitárias, Confessionais e Filantrópicas** tiveram uma queda significativa no número de IES em 1999 (379 IES), em 2000 (306 IES) e em 2001 (305 IES). Tal queda muito provavelmente foi em função de maiores exigências e fiscalização dos órgãos públicos, uma vez que muitas não tinham a mínima identificação como Comunitária / Confessional / Filantrópica. Comparando 2006 (439 IES) com 2001 (305 IES), o crescimento foi significativo, representando **43,93%**, e com relação ao período de 1999 para 2006, o crescimento foi de 15,8%.

A seguir, será demonstrado o comportamento do número de IES por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa no período de 1999 a 2006. Tanto os Centros Universitários como as Faculdades, Escolas e Institutos mais que dobraram em quantidade nesse período. A grande explosão de crescimento numérico ficou por conta dos Centros de Educação Tecnológica, que passaram de 16 unidades em 1999 para 208 em 2006.

**Tabela 6 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa, de 1999 a 2006.**

Organização Acadêmica e Categoria Administrativa	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Total Organização Acadêmica</b>	<b>1097</b>	<b>1180</b>	<b>1391</b>	<b>1637</b>	<b>1859</b>	<b>2013</b>	<b>2165</b>	<b>2270</b>
Universidades	155	156	156	162	163	169	176	178
Centros Universitários	39	50	66	77	81	107	114	119
Faculdades Integradas	74	90	99	105	119	119	117	116
Faculdades <sup>1</sup> , Escolas e Institutos	813	865	1036	1240	1403	1474	1574	1649
Centros de Educação Tecnológica <sup>2</sup> - CET/FaT	16	19	34	53	93	144	184	208
<b>Pública (Categoria Administrativa)</b>	<b>192</b>	<b>176</b>	<b>183</b>	<b>195</b>	<b>207</b>	<b>224</b>	<b>231</b>	<b>248</b>
Federal	60	61	67	73	83	87	97	105
Estadual	72	61	63	65	65	75	75	83
Municipal	60	54	53	57	59	62	59	60
<b>Privada (Categoria Administrativa)</b>	<b>905</b>	<b>1004</b>	<b>1208</b>	<b>1442</b>	<b>1652</b>	<b>1789</b>	<b>1934</b>	<b>2022</b>
Particular	526	698	903	1125	1302	1401	1520	1583
<b>Comunit/Confess/Filantrópica</b>	<b>379</b>	<b>306</b>	<b>305</b>	<b>317</b>	<b>350</b>	<b>388</b>	<b>414</b>	<b>439</b>
<b>Capital</b>	<b>409</b>	<b>435</b>	<b>510</b>	<b>592</b>	<b>665</b>	<b>719</b>	<b>769</b>	<b>811</b>
<b>Interior</b>	<b>688</b>	<b>745</b>	<b>881</b>	<b>1045</b>	<b>1194</b>	<b>1294</b>	<b>1396</b>	<b>1459</b>

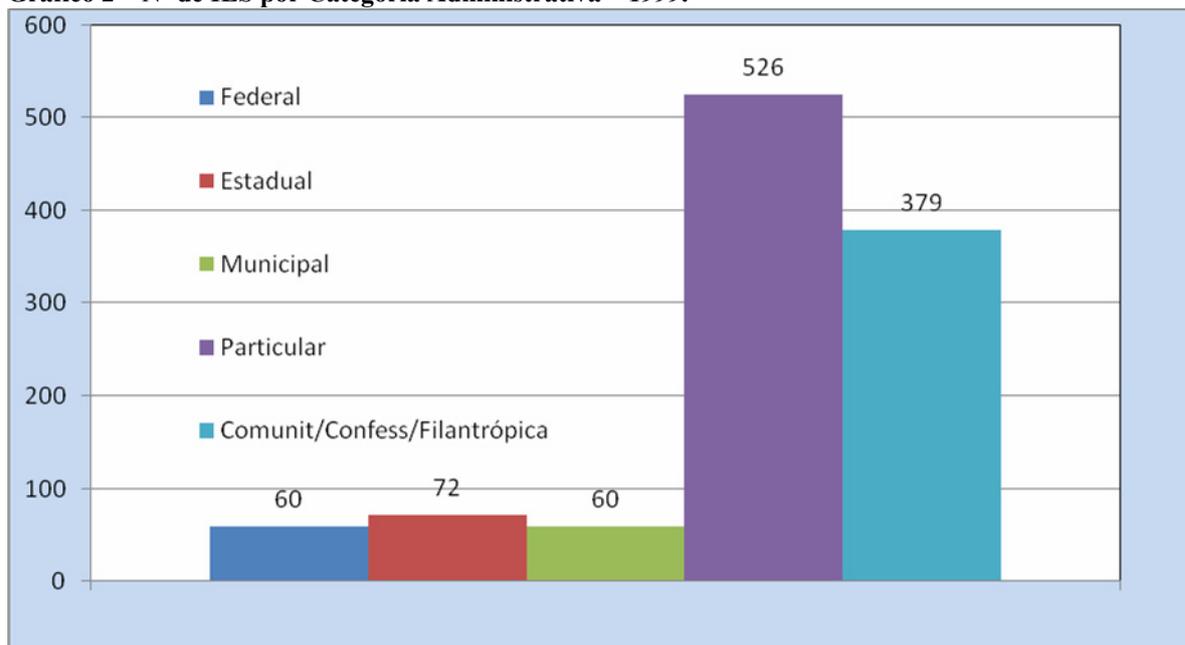
Fonte INEP - Tabela elaborada pelo autor.

<sup>1</sup> Em 1999, o INEP utiliza somente o termo Faculdades, e nos anos posteriores, utiliza: Faculdades, Escolas e Instit.

<sup>2</sup> A partir de 2004, o INEP muda a nomenclatura para CET/FaT.

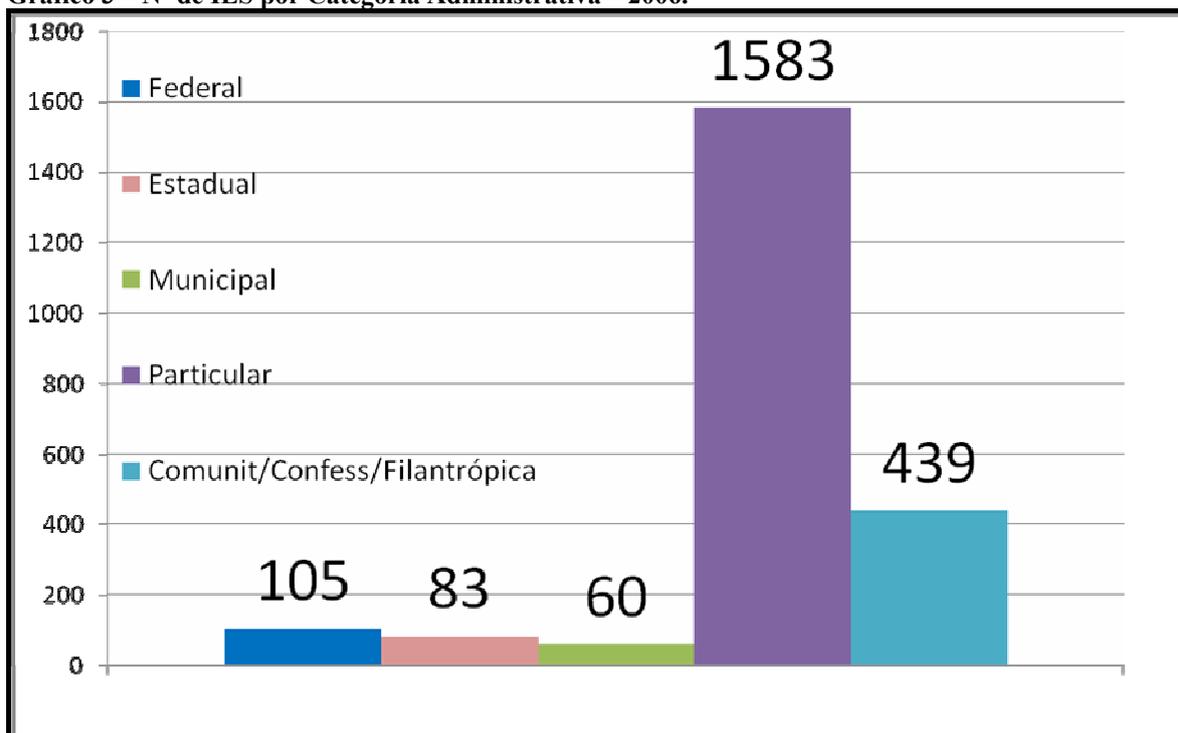
A seguir, gráficos que demonstram o comportamento do número de IES em 1999 e em 2006 em termos de categoria administrativa.

**Gráfico 2 – Nº de IES por Categoria Administrativa – 1999.**



Fonte: INEP, 1999, elaborado pelo autor.

Gráfico 3 – N° de IES por Categoria Administrativa – 2006.



Fonte: INEP, 2006, elaborado pelo autor.

Com a inclusão dos dados de 1980, a tabela a seguir demonstra a redução percentual da participação do Estado na Educação Superior, que em 1980 representava **22,7%** de IES públicas, em 1999 passou para **17,5%** do total e em 2006 passou a representar somente **10,9%** do total das IES. Em 1980, havia 200 IES públicas, reduzidas para 192 em 1999, e em 2006, havia 248 IES públicas, com crescimento percentual de apenas 24% no período de vinte e seis anos, enquanto as privadas praticamente triplicaram no mesmo período, saltando de 682 para 2022 IES.

Comparando o ano de 1998 (973 IES) com o ano de 2006 (2.270 IES), nesse período de oito anos, o crescimento foi de 1297 IES, representando um acréscimo de 133,29%. É interessante perceber que esse crescimento se fez presente, talvez coincidentemente, a partir da “nova” LDB de 1996 (BRASIL, 1996). Durham (2001) menciona que as estatísticas educacionais contribuem para o planejamento e podem ser indicadores para que Universidades interessadas possam planejar para atender ao crescimento de matrículas e se estruturar diante de inúmeras oportunidades, entre elas, as de elaboração de PE.

Tabela 7 – Sinopse Estatística da Educação Superior por Categoria Administrativa, Pública e Privada. Participação percentual 1980 e 2006.

	<u>1980</u>	<u>1999</u>	<u>2006</u>	Crescimento
<b>Total</b>	<b>882</b>	<b>1097</b>	<b>2270</b>	<b>157,4%</b>
<b>Pública</b>	<b>200</b>	<b>192</b>	<b>248</b>	<b>24,0%</b>
	22,7%	17,5%	10,9%	
<b>Privada</b>	<b>682</b>	<b>905</b>	<b>2022</b>	<b>196,5%</b>
	77,3%	82,5%	89,1%	
	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: MEC/INEP/SEEC - Elaborada pelo autor.

### **Deselitização, mobilidade social e oportunidades para PE**

Com relação à Tabela 7, que mostra o crescimento das Instituições Privadas, seguem mais adiante observações sobre o artigo **Educação Superior e Mobilidade Social**, do presidente da SEMESP<sup>7</sup> - Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo, na Revista Ensino Superior<sup>8</sup>, edição 95, o qual comenta a tese de doutorado de 2006 de Fábio Ferreira Figueiredo, **Educação Superior e Mobilidade Social – Limites, Possibilidades e Conquistas**, defendida no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da PUC-SP.

A seguir, alguns aspectos que podem estimular o debate sobre as políticas públicas para a educação em nosso país, representando um ponto de vista para reflexão, inclusive relacionados às Universidades que vêm nessa deselitização oportunidades para PE. Mizne (2004) concorda com essa deselitização do ensino superior; em geral, a renda média do aluno formado em ensino superior é maior; porém, no decorrer do tempo, a renda média do conjunto de alunos formados tende a diminuir. É adequada a frase de Boff (2000) ao se estudar e refletir sobre as opiniões de educadores e pesquisadores, que diz: “[...] todo ponto de vista é a vista de um ponto. Para entender como alguém lê, é necessário saber como são seus

<sup>7</sup> <http://www.semesp.org.br/portal/index.php> acesso em 13/07/2008.

<sup>8</sup> <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=11799> acesso em 13/07/2008.

olhos e qual é a sua visão de mundo [...] a cabeça pensa a partir de onde os pés pisam”.

De acordo com os citados, artigo e tese de doutorado, alguns tópicos que podem proporcionar reflexões sob o olhar de planejamento, perspectivas e oportunidades para a área educacional:

- Sociedade do conhecimento: o conhecimento foi e continua sendo o ativo econômico cada vez mais importante. Sociedades não avançam sem que existam bases sólidas de educação;
- Educação formal: a escolarização é condição para a formação do conhecimento como ativo. Cada nível de educação tem a sua importância específica, sendo a superior particularmente importante sob o ponto de vista do desenvolvimento tecnológico e na formação das elites dirigentes;
- É possível dizer que o Brasil, hoje, se mantém na condição de país onde existe mobilidade social. Registre-se, a favor da escolarização, que os índices de desemprego diminuem na medida em que se avança no nível de formação do trabalhador e que cada ano de estudo resulta em aumento do seu salário médio;
- Mobilidade e cidadania: Os entrevistados, de um modo geral, reconhecem no nível superior de educação a causa de suas evoluções como cidadãos, no sentido de que adquirem consciência crítica e aprimoram sua capacidade de participação social;
- Área profissional: embora ponto específico da pesquisa, não foi registrado maior ou menor satisfação profissional do egresso em função deste atuar ou não na sua área de formação superior;
- Percepção de qualidade da rede pública: os participantes do estudo "percebem" as IES públicas como de melhor qualidade em relação às particulares; todavia, essa percepção se dá quase exclusivamente em função de imagem e marca das instituições públicas, sendo raros os casos em que são apontados requisitos objetivos de superioridade.

#### **1.2.4 Olhares sobre o Ensino Público x Ensino Privado**

Os pontos de vista abordados contribuem para uma reflexão do contexto do ensino superior sobre essa dualidade da responsabilidade do setor público e das oportunidades para o setor privado da educação superior, cuja iniquidade do sistema atribuída por Jardimino (2003) é produzida ao longo do Ensino Médio.

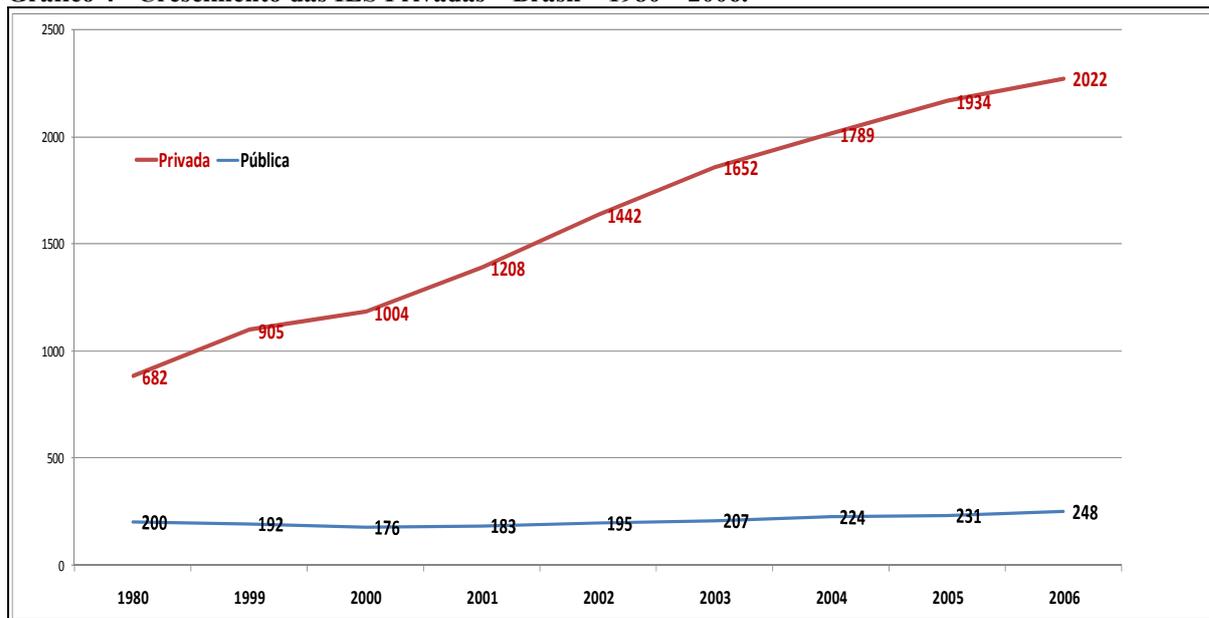
A iniquidade que caracteriza o sistema de ensino superior brasileiro é produzida ao longo do ensino médio, uma vez que é neste nível de ensino que se definem as possibilidades de ingresso dos jovens nos diferentes estabelecimentos de ensino superior no País. (SAMPAIO, 2000, p. 80 apud JARDILINO, 2003, p.206)

Para CASTRO (2001, p.49), sobre as adaptações e ajustes necessários à educação: “Não é a sociedade e a economia que vão se ajustar à educação. Nem uma nem outra pedem autorização à educação para mudar. É a educação que

deverá se adaptar às mudanças sociais [...]”. Essa reflexão leva, entre outras alternativas, à necessidade de inovação por parte das universidades.

Schwartzman (2001, p.22) comenta que o setor privado da educação brasileira está se tornando muito competitivo no mercado por estudantes. Esse olhar é o reflexo estatístico do crescimento de IES privadas no período de 1980 a 2006.

**Gráfico 4 - Crescimento das IES Privadas – Brasil – 1980 – 2006.**



Fonte: INEP, elaborado pelo autor.

O SINPRO – Sindicato dos Professores de São Paulo, em confronto com alguns argumentos já citados, em 08/08/2008 elaborou o artigo<sup>9</sup> **Resultados do ENADE de 2007 põem em xeque modelo privatista** e criticou o descompromisso de diversas IES privadas que poderiam contribuir com a qualidade da educação brasileira.

A explicação para o crescimento das universidades particulares, segundo João Cardoso Palma Filho, professor da Unesp e membro do Conselho Estadual de Educação de São Paulo, está na redução das mensalidades; sem avisar os alunos e desordenadamente, algumas faculdades reduziram custos, demitindo professores experientes e com salários maiores; em outros casos, aumentaram a participação de ensino a distância nos cursos presenciais.

<sup>9</sup> <http://www.contee.org.br/noticias/msin/nmsin365.asp> acesso em 22/08/2008.

Para Chauí (2006, p.317), o momento atual pode ser entendido sob o signo do neoliberalismo, que pode ser caracterizado pelo encolhimento do espaço público e ampliação da esfera privada, em que os Estados cedem às exigências do capital. Hargreaves comenta sobre a economia do conhecimento e as escolas:

Vivemos em uma economia do conhecimento, em uma sociedade do conhecimento. As economias do conhecimento são estimuladas e movidas pela criatividade e pela inventividade, e as escolas da sociedade do conhecimento precisam gerar essas qualidades, caso contrário, seus povos e suas nações ficarão para trás. Assim como outros tipos de capitalismo, a economia do conhecimento é, nas palavras de Joseph Schumpeter, uma força de destruição criativa, estimulando o crescimento e a prosperidade, ao mesmo tempo em que sua busca incansável de lucro e de interesse próprio desgasta e fragmenta a ordem social. [...]. (HARGREAVES, 2004, p.17)

Atualmente, dois terços das matrículas do ensino superior estão na iniciativa privada, que é financiada pelas anuidades, o que cria uma discussão sobre o financiamento e custo da universidade pública. Nos dois casos, faz-se necessária a conjugação de esforços no que tange ao valor social do ensino, com adequados mecanismos de prestação de contas para a sociedade civil, uma vez que a realidade brasileira comporta os dois setores, sem exclusão de um ou outro, mas necessita de ações que contribuam para a implementação do atual nível de desenvolvimento econômico e social do país. Os PE podem colaborar nessas políticas, seja no oferecimento de formação, treinamento, extensão, aperfeiçoamento, seja na elaboração de diversos materiais pedagógicos.

A educação vem sendo questionada, discutindo-se o papel de torná-la universal e acessível a todos, e esperam-se dos governos atitudes concretas para viabilizar tal direito. A esse respeito, Sacristán (2000) comenta:

Na prática, essa universalidade significa ter que dispor de instituições em quantidade suficiente e de qualidade aceitável para viabilizar o exercício de tal direito em condições de igualdade. Historicamente está demonstrado que essa exigência só pode ser realizada ali onde o Estado assumiu o desafio de prover instituições públicas guiadas pelo interesse público, e não pela rentabilidade na venda do serviço educativo. (SACRISTÁN, 2000, p. 53)

De acordo com Durham (1998) apud Jardimino (2003), não se pode afirmar que o governo gaste pouco em Educação. É importante considerar como estão sendo distribuídos ou geridos esses recursos. Poderão ser insuficientes se não houver uma profunda reformulação da estrutura de gastos nas Instituições Federais de Ensino Superior, uma vez que a folha de pagamento representa mais de 90% do custo, e é nela que se concentram os problemas. A seguir, os elementos elencados

por Durham que, a seu ver, representam o foco central da questão do financiamento da Educação Pública em nível superior no Brasil:

- 1ª número excessivo de docentes e, especialmente, de funcionários em relação ao número total de alunos atendidos [média nacional de 8,8 na relação aluno/docente e 4,12 na relação aluno/funcionário];
  - 2ª dissociação entre a concessão do regime de dedicação exclusiva e o exercício da pesquisa ou, alternativamente, ampliação das atividades de ensino;
  - 3ª elevadíssimo custo financeiro das aposentadorias que consomem percentuais crescentes dos recursos, garantindo aos inativos médias salariais que se aproximam, em alguns casos, do dobro daquela paga aos docentes em atividade;
  - 4ª progressão na carreira dissociada da titulação e da produção científica;
  - 5ª multiplicações das gratificações e sua incorporação aos salários [e aposentadorias], distorcendo inteiramente a escala salarial;
  - 6ª estabilidade, que dissocia a carreira universitária da comprovação permanente de desempenho satisfatório;
  - 7ª irredutibilidade de vencimentos e isonomia salarial que impedem tanto a remuneração adicional por desempenho acima da média, quanto a redução de incentivos [com dedicação exclusiva] para os que não façam jus a eles.
- Todos esses fatores nos levam à questão do custo/aluno como paradigma de análise. (DURHAM,1998, p.58 apud JARDILINO,2003, p.208)

A Educação tem a sua complexidade, e fica ainda mais complexa quando se trata de políticas públicas, que também dependem do orçamento para investimentos dentro de uma racionalidade do poder central, configurando uma concentração de recursos e planos de ação na capital do país, onde, diante da diversidade e extensão quase continental do país, a ação local poderia ser mais bem aproveitada e constituir um dos caminhos.

A implementação de políticas educacionais e processos de avaliação de cursos pelo MEC tiveram início em 1993, com a criação do Paiub - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, depois substituído pelo Exame Nacional de Cursos (Provão), que vigorou entre 1996 e 2003, e a criação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, por meio da lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que avalia o Sistema Superior de Ensino. De acordo com Santos (2007),

O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. O objetivo é promover a avaliação das instituições de educação superior, de cursos de graduação e de desempenho acadêmico de seus estudantes, sob a coordenação e supervisão da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). (SANTOS, 2007, p.80-81)

Encerrando este breve tópico, a observação de Nóvoa (1999) sobre o papel da escola: “A refundação da escola tem muitos caminhos, mas todos eles passam pelos professores. [...] Seu papel é essencial para que a escola seja recriada como espaço de formação individual e de cidadania democrática.” NÓVOA (1999:20)

Escola entendida neste trabalho em seu sentido ampliado, ou seja, envolvendo também as IES.

### **1.2.5 EAD - Ensino a distância – Ambientes virtuais no cenário das IES**

Conforme abordado anteriormente por Morthy (2003), uma das alternativas para melhor atender ao ensino superior pode se constituir na expansão do ensino através das IES com EAD; também conforme artigo da **folhaonline** de 19/12/2007<sup>10</sup>, com o título **Censo aponta que a educação a distância cresceu 571% no Brasil**, os resultados do Censo da Educação Superior de 2006 divulgados em 19/12/2006 pelo INEP apontavam que os cursos de educação a distância cresceram 571% e que os alunos de cursos a distância representavam 2,6% do universo de estudantes em 2005, que passou a ser de 4,4% em 2006, indicando um crescimento de 315% no número de matrículas. A falta de regras definidas e de critérios de avaliação do ensino a distância é uma das maiores críticas por parte dos especialistas.

#### **Como funciona a educação a distância**

A educação a distância é uma opção para quem não tem horário fixo para assistir às aulas ou não mora onde o curso é oferecido. Em geral, o aluno recebe um roteiro de estudos, que inclui o uso de material impresso e programas on-line.

Ao professor (chamado de tutor) cabe o papel de orientar e tirar dúvidas. Os alunos podem debater o conteúdo com os colegas e o tutor em salas de bate-papo ou nos pólos.

A legislação não prevê uma carga específica para atividades presenciais. Exige apenas que o aluno compareça à unidade para avaliações ou para estágios e atividades de laboratório.

Para oferecer esses cursos, é preciso autorização do MEC. A maioria hoje se concentra em licenciatura, pedagogia e administração. Há áreas em que a possibilidade de graduação é quase nula. É o caso de medicina, onde há muita exigência de carga presencial e menos flexibilidade para aulas a distância. (Folha online<sup>11</sup> 28/01/2008)

---

<sup>10</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u356583.shtml> acesso 20/12/2007.

<sup>11</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2801200804.htm> acesso 04/05/2008.

Conforme artigo na Folha de São Paulo de 08/10/2008, o **Governo de SP deve criar 6.600 vagas para graduação a distância em 2009**<sup>12</sup>, é mencionado que o governador assinou um decreto que cria a UNIVESP - Universidade Virtual do Estado de São Paulo, voltada para a capacitação de professores da rede estadual de Ensino Fundamental e Médio, e 110 mil vagas para pós-graduação devem ser criadas para o próximo ano. Das 6600 vagas de graduação previstas, 5000 serão destinadas ao curso de Pedagogia (UNESP), 700 à licenciatura em Biologia e 900 à licenciatura em Ciências (USP).

Segundo a Secretaria de Ensino Superior Estadual, existem mais de 65 mil professores do Ensino Infantil e quase 35 mil professores do Ensino Fundamental de 1ª a 4ª séries sem diploma do Ensino Superior.

A metodologia prevê que os alunos deverão assistir aos programas-aula em 70 pólos de ensino distribuídos entre as universidades do Estado – USP, UNESP E UNICAMP, transmitidos em um canal de TV digital em parceria com a Fundação Padre Anchieta, contando ainda com fóruns de discussão virtuais, teleconferências com tutores e professores entre outros recursos, inclusive de apoio pedagógico por telefone ou por canais de chat pela Internet. As avaliações ocorrerão nos pólos citados.

Com isso, a universidade pública busca cumprir parte de sua missão, contribuindo na formação de professores. Esse olhar crítico de falta de formação não é recente.

A formação de professores para as últimas séries do ensino fundamental e para o ensino médio sempre foi função das universidades, que deixou de ser cumprida a contento, principalmente nas instituições públicas, pelo pouco salário e baixo prestígio da profissão de professor. SCHWARTZMAN (2001, p.26)

Almeida e Prado (2007, p.148-190) na introdução do artigo **Design educacional contextualizado na formação contínua de educadores com suporte em ambientes virtuais**, permitem-nos perceber a utilização das TICs com princípios educacionais.

---

<sup>12</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u454487.shtml> acesso 10/10/2008

A Educação desenvolvida por meio de ambientes virtuais<sup>13</sup>, atualmente denominada educação a distância – EAD ou educação híbrida (semipresencial) com base em princípios educacionais que privilegiam a reconstrução do conhecimento, a autoria, a produção de conhecimento em colaboração com os pares e a aprendizagem significativa do aluno, requer uma maneira peculiar de conceber o planejamento, a organização das informações, as interações, o trabalho em grupo e a mediação pedagógica. Nessa perspectiva, a educação com suporte em ambientes virtuais não pode ser entendida pela transferência de uma abordagem pedagógica presencial para o virtual, mesmo quando ambas se apresentam pautadas pelos mesmos princípios educacionais.

No artigo **O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: Desafios e Perspectivas de uma Ação Transdisciplinar**, Almeida (2005) relata os resultados das pesquisas com temáticas em tecnologias e formação de gestores, agregados aos desafios de gerir projetos de formação a distância com suporte na tecnologia digital. Temática na qual se insere este trabalho, ao tomar a PUC-SP como cenário.

### **1.3 CENÁRIO: PUC-SP – CARACTERIZAÇÃO E COMUNITARIEDADE**

A Construção do Futuro com a Força do Passado. O ideal de serviço que fundou a Universidade não perecerá e nos ajudará a construir a sociedade do futuro nas redes de igualdade. O mundo globalizado subsistirá sob a égide da sociedade do conhecimento e dos valores éticos que têm na universidade a incubadora primordial. (PUC-SP, 2007a, p.2)

O adjetivo comunitário vem do latim *communitariu*, e diz respeito à comunidade, considerada quer como estrutura fundamental da sociedade, quer como tipo ou forma específica de agrupamento. As características, o surgimento e a missão da universidade comunitária no contexto brasileiro, a ABRUC - Associação Brasileira das Universidades Comunitárias, bem como algumas características comunitárias, serão abordados a seguir.

---

<sup>13</sup> São considerados como ambientes virtuais as plataformas computacionais formadas por diferentes ferramentas de comunicação, interação, inserção de documentos, gerenciamento de informações etc. Como exemplos temos diversas plataformas abertas e de livre uso, tais como e-ProInfo, Teleduc, Moodle e outras plataformas proprietárias, como o Blackboard, WebCT, LearningSpace.

Talvez uma das características mais marcantes da PUC-SP, que com seu aspecto comunitário buscou uma forma de ser na relação do Ensino, Pesquisa, Extensão e “Serviços”, resultou em oportunidades de inúmeros Projetos Especiais das mais variadas modalidades que foram, estão sendo e serão geridos com diversas entidades, entre os quais alguns educacionais, como o PEC, e outros que serão mencionados no decorrer desta pesquisa.

A velocidade das políticas públicas educacionais fez com que a igreja em 1941 criasse a primeira universidade confessional no país, a PUC do Rio de Janeiro, e também com início em 1941 a PUC de Campinas e em 1946, a PUC de São Paulo, universidades essas comprometidas com a comunidade local e sem fins lucrativos.

Na elaboração da nova Constituição Federal (1988), as universidades comunitárias e outras buscaram junto aos constituintes sua legitimidade, o que está expresso no artigo 213 da Constituição Federal de 05/10/1988.

Art. 213. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, **podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas**, definidas em lei, que:

I - comprovem **finalidade não-lucrativa** e apliquem seus excedentes financeiros em educação;

II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

§ 1º - Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para o ensino fundamental e médio, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública na localidade da residência do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão de sua rede na localidade.

§ 2º - **As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público.** (BRASIL, 2006) (grifo nosso)

A LDB 9394/96 em seu artigo 20 registra o enquadramento das comunitárias:

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: (Regulamento)

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II – **comunitárias** assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de pais, professores e alunos, que incluam em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 11.183, de 2005)

III - **confessionais** assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - **filantrópicas**, na forma da lei. (BRASIL, 1996) (grifo nosso)

Observa-se ainda no artigo 77 da citada LDB que “Os recursos **públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas**”. (grifo nosso)

A ABRUC foi constituída em janeiro de 1995 e reúne atualmente 54 instituições de ensino superior sem fins lucrativos voltadas prioritariamente para ações educacionais de caráter social. O **Apêndice 3** contempla o que vem a ser a ABRUC e estipula em seu estatuto condições de acesso e de permanência.

A PUC-SP faz parte da ABRUC<sup>14</sup>, e sua configuração de **comunitária** com aparência de pública, porém de iniciativa privada, possibilitou e possibilita além do desenvolvimento de Ensino, Pesquisa e Extensão, a geração de “Serviços” de Projetos Especiais. As instituições comunitárias podem e devem ser mais bem aproveitadas pelo Estado (parceiras) na execução de políticas públicas, como no caso do PEC e no projeto de desenvolvimento do país, visando ainda ao reconhecimento das comunitárias como instituições públicas não-estatais (ABRUC, 2008).

Tramontin e Braga (1988) diferenciam as comunitárias das demais privadas quanto ao compromisso da dimensão pública assumida, mencionando que algumas IES têm o objetivo de compromisso somente com o Ensino, e conceituam a universidade comunitária como particular, com dimensão pública, e que, em muitos casos, pode atender às demandas parecidas com as dos PEC.

A universidade comunitária é uma instituição particular (porque a iniciativa de sua criação não se deu na esfera pública, nem o Estado é o seu principal mantenedor) que apresenta, contudo, uma especial dimensão pública, por causa das seguintes características:

a) a instituição mantenedora não está subordinada a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social;

b) seus bens não são propriedade de ninguém em particular, não são transmitidos por herança e têm uma profunda vinculação ou com a região ou com um amplo contingente da população;

c) a evidência de que a instituição não tem dono aparece, entre outras, na rotatividade dos cargos de direção da universidade;

---

<sup>14</sup> <http://www.abruc.org.br/> acesso em 16/08/2008.

d) o controle e a participação no poder está com amplos segmentos da sociedade civil, através de suas organizações mais representativas. (TRAMONTIN e BRAGA, 1988, p.17-18)

Vannucchi (2004) define que uma universidade comunitária é sem fins lucrativos, de caráter privado, gerida pelos seus representantes constituídos comprometidos com o seu desenvolvimento, e enumera as características que definem uma universidade comunitária:

- 1) Que ela seja, verdadeiramente, universidade;
- 2) Que sua força primordial seja a sua autenticidade intrínseca, e não advinda do fato de ser ela diferente da estadual ou particular;
- 3) Cada uma tem seu nome próprio e a sigla respectiva, sendo isso uma marca registrada diferenciadora. E, quanto mais qualidade ostentar, mais esse nome e essa sigla evidenciarão e divulgarão o que ele é e quanto vale;
- 4) Outra via de identificação deve ser buscada em seus ordenamentos jurídicos, especialmente no Estatuto e no Regime Geral, pois se mostra aí a carteira de identidade da instituição. Nestes documentos se delinea seu projeto institucional, sua marca política e pedagógica. Além disso, supõe-se que nesses documentos figurem o ideal e o ideário comunitário com toda clareza e precisão possível, com comprometimento ético, social e político, concretizável, em todos os órgãos e setores da universidade;
- 5) Sua identidade também se revelará pelo enfoque dado às pesquisas e, conseqüentemente, à sua produção técnico-científica, marcada pelo empenho permanente de captar, interpretar e transformar a sociedade local e regional;
- 6) Gestão participativa e democrática;
- 7) O melhor retrato de uma universidade comunitária deverá ser contemplado no seu Projeto Político-Pedagógico Global ou Plano de Desenvolvimento Institucional, pois é nele que são apontados sua missão, seus princípios fundamentais, suas diretrizes pedagógicas, seus objetivos e suas metas.

Conclui Vannucchi (2004), resumindo as principais características de uma universidade comunitária, as quais podem favorecer os PE em atendimento das demandas relacionadas às políticas educacionais:

- 1º - não é uma universidade comum;
- 2º - é uma universidade diferente da estadual e da empresarial;
- 3º - é uma universidade da comunidade, ou seja, pertence a uma comunidade;
- 4º - é uma universidade para a comunidade, ou seja, a sua missão somente se realiza de fato na interação com a comunidade;
- 5º - é uma universidade dirigida por representantes internos e externos dessa comunidade;
- 6º - é uma universidade mantida por uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos;
- 7º - é uma universidade que executa um serviço público, embora não estatal. (VANNUCCHI, 2004, p. 31)

Em seu artigo “**Por que uma universidade comunitária?**”, Sánchez (2008) questiona o crescimento das universidades de gestão privada com fins econômicos e lucrativos, incluindo as estrangeiras, principalmente as norte-americanas, que não

estão preocupadas com nossas diferenças regionais, bem como as políticas do MEC para expansão do ensino federal com metas quantitativas, enfatizando que o único futuro, verdadeiro, seria reconhecer a existência das instituições de gestão privada com interesse público. A avaliação do MEC sobre as IES, divulgada em 08/09/2008 pelo Ministro da Educação, classifica as melhores universidades particulares do país, sendo as duas primeiras colocadas (1ª PUC-RJ e 2ª PUC-SP) universidades comunitárias. E o MEC, em suas políticas públicas de educação, poderá contar com a contribuição, entre outras, das IES melhores ranqueadas para a execução de Projetos Especiais.

#### **Por que uma universidade comunitária?**

Nos últimos dois anos, houve mudanças muito significativas no panorama do ensino superior brasileiro. Apesar de uma certa expansão do ensino público, continuaram a multiplicar-se as IES de gestão privada, que respondem atualmente por 72% de todos os alunos do ensino superior no país. Até aí nenhuma novidade. O que mudou foi o maciço interesse dos capitais privados que buscam lucro no campo educativo. Temos atualmente já meia dúzia de instituições de grande porte, com o capital aberto e com participação de interesses econômicos estrangeiros, fundamentalmente norte-americanos. Pela sua própria dinâmica, essas empresas somente poderão se sustentar num ritmo de expansão. Daí as repetidas compras de instituições menores, quase sempre afogadas em dívidas e com problemas de **gestão**. Não há dúvida que a escala do negócio, com a centralização e padronização de meios e métodos de ensino e administração pode gerar benefícios, do ponto de vista capitalista. Mas é isso o melhor para o país? Não me parece. **As pessoas não são peças produzidas em série**. A proximidade entre mestres e alunos é fundamental para a educação de qualidade. A homogeneização e a interferência de interesses econômicos estrangeiros levará ao desprezo das características regionais, tão variadas e tão fundamentais num país continental como o Brasil. É por isso que a nossa PUC nunca teve e não tem planos de expansão fora do nosso entorno.

Por outro lado, o MEC, que parece ter abandonado seu projeto de reforma universitária, apregoa uma expansão do ensino federal, fundamentalmente com metas quantitativas. Oferece recursos, sobretudo, para as Universidades federais que conseguirem ampliar vagas, especialmente nos cursos noturnos. Foram também fundadas novas unidades, sem uma clara caracterização dos seus objetivos. De modo surpreendente, os alunos das instituições federais, numa atitude que tem muito de egoísta, protestaram, mesmo com violência, contra o REUNI, o programa que tenta impulsionar essa expansão. As instituições estaduais e municipais, embora de gestão pública, parecem, cada vez, mais longe de um futuro brilhante.

No meio desses dois segmentos, o estritamente privado e o público, as IES comunitárias tentam sobreviver com seu ideal de educação norteada por valores éticos e de cidadania. Muitas, porém, sofrem sérias dificuldades. Nesse quadro nada otimista, parece-me que **a única política com verdadeiro futuro seria reconhecer a existência das instituições de interesse público, mas de gestão privada**. É isso o que pretendem ser as comunitárias: exercer a atividade educacional sem ânimo de lucro e em função dos interesses não dos particulares nem do Estado, mas da sociedade, na qual estão inseridas; escutar os anseios das famílias que lhes confiam os seus membros; responder aos desafios de cada região e de cada comunidade; **preservar o pluralismo de opções**; ser verdadeiramente *comunitárias*. (SÁNCHEZ, 2008) (grifo nosso)

### 1.3.1 Características de uma Universidade Comunitária favoráveis ao desenvolvimento de Projetos Especiais

A caracterização da PUC-SP consta em seu portal, e também em duas publicações<sup>15</sup> recentes, de forma mais detalhada. Com o intuito de deixar registrada a presente pesquisa sobre a caracterização da PUC-SP, demais dados constam no **Apêndice 2**, inclusive de alguns projetos desenvolvidos com características comunitárias.

Uma das marcas da PUC-SP é o seu serviço à comunidade, destacada pelas críticas à desigualdade social e pela resistência ao totalitarismo, com orientação da promoção humana, na prática da liberdade de reflexão política e da participação comunitária; em sua história, ficou o legado da pessoa humana como valor irreduzível, com justiça social permanente de suas ações. Já nasceu em 22/08/1946 com vocação comunitária, após a catástrofe da Segunda Guerra Mundial, quando era necessária a estratégia da criação de universidades para a formação de uma elite intelectual. Suas ações sociais, como princípio e finalidade, perpassam todas as suas políticas, e tenta superar as burocracias acadêmicas e a competição agressiva do mercado de ensino superior, em confronto interno desse *carisma comunitário* com as rotinas mais duras da sustentabilidade econômico-financeira.

A comunitariedade da PUC-SP tornou-se um parâmetro permanente de toda a sua ação e uma mística que brota espontaneamente dos vários setores como fruto de iniciativas pessoais, de núcleos de pesquisa, de Departamentos, de Faculdades ou de Centros, sendo o princípio e o método de toda ação comunitária, pensada, planejada e praticada pelos sujeitos que compõem a Universidade, com diversos benefícios sociais que refletem a cultura 'puquiiana' a despeito da cifra onerosa para a Universidade de seus projetos e serviços comunitários.

Nos diversos ambientes acadêmicos, pesquisas produzidas pela PUC-SP exercem influência e são tomadas como referências. Centro de estimulação

---

<sup>15</sup> PUC-SP. **Auto-Avaliação Institucional da PUC-SP**. Ciclo 2005-2006. Comissão Própria de Avaliação – CPA, (2007) e PUC-SP. **Universidade Comunitária**. Fundação São Paulo. Março de 2007a. 139 p.

intelectual, a Universidade tem recebido nos últimos anos solicitações para estender seus cursos para outras instituições através de Convênios, Contratos e Intercâmbios nacionais e internacionais. Muitas dessas atividades também são entendidas como Projetos Especiais, com características que abordam o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

Com a democracia reconquistada no país, a PUC-SP intensifica uma política atuante de serviços e extensão através de projetos de pesquisa, cursos, seminários e palestras. Continua a investir na qualificação técnica de seu corpo docente, no reequipamento de suas unidades, na exploração de novas tecnologias de ensino e na educação a distância.

Os recentes projetos realizados na PUC-SP, com foco em questões comunitárias, constantes em PUC-SP (2007a, p. 8-9), relacionados a áreas específicas do ensino e da pesquisa, capacitam-na para gestar inúmeros Projetos Especiais atendendo às diversas demandas, como o Projeto Especial PEC, que será visto no Capítulo III. A abordagem aqui é de que todos os Projetos Especiais que surgem necessitam de gestão e de estrutura administrativa e de serviços. A integração entre as áreas é um fator relevante.

A PUC-SP apresentou para a comunidade seus vinte projetos comunitários (ao final do **Apêndice 2**), sendo que em 62 anos de história da Universidade, essa foi a 1ª Mostra Comunitária<sup>16</sup> expondo seus projetos sociais. A mostra aconteceu no Campus Perdizes (Monte Alegre) no período de 27 a 29 de Maio de 2008<sup>17</sup>, e o entendimento é de que todos esses projetos precisam ter gestão desde a sua criação.

### **Missão - Proposta Educacional<sup>18</sup>**

A PUC-SP investe significativos recursos próprios em pesquisa e mantém programas de Educação Continuada para treinamento, aperfeiçoamento e atualização de profissionais de todas as áreas. Nos anos 60, a Universidade foi

---

<sup>16</sup> <http://www.pucsp.br/mostracomunitaria/index.html> acesso em 03/06/2008.

<sup>17</sup> [http://www.pucsp.br:80/imprensa/noticias/varias\\_noticias/02\\_06\\_08\\_mostra\\_comunitaria.html](http://www.pucsp.br:80/imprensa/noticias/varias_noticias/02_06_08_mostra_comunitaria.html) acesso em 03/06/2008.

<sup>18</sup> <http://www.pucsp.br/paginas/universidade/missao.htm> acesso em 26/05/2008.

pioneira nos programas de Educação Popular e mantém até hoje centros de referência nessa área. Mesmo sendo uma instituição particular, a PUC-SP tem se colocado permanentemente a serviço do bem público, atendendo às demandas existentes com a sua parceria em inúmeros projetos que serão elencados mais adiante

A PUC-SP tem se projetado pela formação oferecida aos seus alunos, pela reconhecida competência de seu corpo docente, cuja maioria possui título de doutor ou mestre, e pela presença ativa no estudo e na discussão das grandes questões sociais. O rigor na produção do conhecimento, o compromisso com a sociedade e a qualidade de ensino são os pilares da proposta educacional da Universidade.

Além de possuir alguns dos melhores cursos de graduação e pós-graduação do Brasil, a PUC-SP vem contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino fundamental no país através da formação de professores nas diversas áreas do conhecimento, o que a habilitou entre outros projetos de diversas modalidades e para diversas entidades.

As características da instituição, em que a comunitariedade e filantropia estão presentes, aproximam-na de uma instituição pública, porém, não estatal. As diversas unidades que compõem a instituição estão elencadas no **Apêndice 2**.

**PUC-SP em números:** em folheto distribuído pela Universidade em março de 2008 seguem algumas informações:

- **Campi**: 5 (Monte Alegre, Consolação, Santana, Barueri e Sorocaba) e 1 Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação (DERDIC);
- **Ex-alunos** 180.000 – Formados por meio de convênio para professores do ensino público 19.000;
- **Alunos matriculados graduação** 16.711 (45,28% homens, 54,72% mulheres);
- **Alunos matriculados pós-graduação stricto sensu** 4.368 (43,91% homens e 56,09% mulheres);
- **Docentes** 1.528 professores (48,56% homens e 51,44% mulheres);
- **Titulação**:

- Livre docentes 4%
- Doutores 53%
- Mestres 29%
- Especialistas 4%
- **Regime de trabalho tempo integral** 41,42%
- **Funcionários** 1.312 – 37,95% homens e mulheres 62,05%
- **Cursos**
  - Graduação 34
  - Mestrado 25
  - Mestrado profissionalizante 1
  - Doutorado 15
- **Vestibular**
  - Inscritos em 2008 10.766
  - Vagas oferecidas 4.790
- **Produção científica**
  - Grupos de pesquisa certificados pelo CNPq 217
  - Bolsas anuais de Iniciação Científica 432
  - Dissertações e teses defendidas 15.749
- **Internacionalização** – Convênios internacionais com 68 instituições estrangeiras em 22 países. Em 2007 a PUC-SP recebeu 67 alunos de instituições estrangeiras e enviou 58 para participarem de intercâmbio internacional.
- **Atendimentos gratuitos à comunidade (por ano)**
  - Clínica Psicológica 9.092
  - Deric 9.600
  - Hospital Santa Lucinda + de 40.000
  - Escritório Modelo e Juizado Cível 5.600
  - Núcleo de Trabalhos Comunitários 8.636
- **Bibliotecas**
  - Bibliotecas 6
  - Circulação do acervo – volume por dia (Biblioteca Nadir Gouveia Kfour) 10.340
  - Freqüência de usuários das bibliotecas por dia (Biblioteca Nadir Gouveia Kfour) 2.300

- **Cogeae** – Coordenadoria Geral de Especialização, Aperf. e Extensão
  - Alunos 15.464
    - Cursos de Especialização 8.290
    - Cursos de extensão 5.491
    - Alunos em atividades de curta duração e cursos fechados 1.683
  - Professores 1.083
  - Atividades
    - Cursos 324
      - Especializações 73
      - Extensões 192
      - Eventos de curta duração e programas de orientação profissional 59
  - Titulação dos professores externos que lecionam na Cogeae
    - Livre Docentes 3,2%
    - Doutores 32,1%
    - Mestres 42,6%
    - Especialistas 22,1%

As abordagens deste capítulo mostraram a complexidade que envolve a área educacional, os pontos de vista ambíguos entre educadores, interesses privatistas envolvidos, a educação como negócio, as políticas públicas ou falta de, e a quase estagnação do número de IES públicas, o que possibilitou o crescimento acentuado das IES particulares a partir de 1998 e também de Comunitárias / Confessionais / Filantrópicas.

Os aspectos relacionados à *educação como negócio* serão complementados com dados, informações e opiniões no Capítulo II, mais especificamente no item 2.3.3 *Sistema e Objetivos Estratégicos Educacionais*, pois para algumas IES, dentro de seus objetivos estratégicos, encontram-se as perspectivas financeiras em primeiro lugar e as perspectivas de aprendizagem em último lugar.

Os aspectos de comunitariedade em algumas universidades (comprometidas) representam a efetiva contribuição social, relevância e potencialidade que podem

proporcionar à sociedade com ações e serviços, e contribuição adicional às políticas públicas educacionais, comunitárias e também hospitalares em muitos casos.

Os números apresentados pelas estatísticas, pontos de vista, educação pública versus educação privada, EAD, políticas públicas ou ausência das mesmas, constituem-se em reflexões que podem possibilitar alternativas frente aos desafios da educação superior para o século XXI.

**Foto 1 - Vista aérea da PUC-SP - Campus Monte Alegre**



Fonte: Arquivos da PUC-SP.

**Foto 2 - Pátio da Cruz - PUC-SP - Campus Monte Alegre**



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

A seguir, conteúdos sobre administração, planejamento, projetos e gestão de projetos, que servirão de fundamentos e estratégias na elaboração e execução de Projetos por parte das entidades, mais especificamente os Projetos Especiais por parte das Universidades para as diversas entidades de diversas finalidades.

## **CAPÍTULO II – PROJETOS: ATIVIDADES, PLANEJAMENTO E GESTÃO**

Educar significa oferecer a cidadãos e cidadãs conhecimentos e habilidades para analisar o funcionamento da sociedade, e para poder intervir em sua orientação e estruturação. SANTOMÉ (2003, p.38)

No presente capítulo, considerando que os PE têm na gestão uma das chaves fundamentais para o seu sucesso, busca-se definir conceitos e procedimentos do que vêm a ser Projetos, com breve apresentação de modelos utilizados, relacionando-os com: Administração, Planejamento, Gestão, Projetos em Administração, Gestão de Projetos, Gestão Educacional e Gestão de Projetos Institucionais. Também se pretende possibilitar reflexões e procedimentos sobre aplicações e metodologias de planejamento, gestão e avaliação dos projetos demandados, inclusive para a área educacional.

Maximiano (2004) define que “**Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos**”. Entender **decisões** como: 1) Planejamento; 2) Organização; 3) Execução; 4) Controle. **Objetivos** como: Resultados esperados pelo sistema; e **Recursos** como: Pessoas, informação e conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações. (grifo nosso)

As principais decisões do processo de administrar envolvem: **1) Planejamento** – Definição de objetivos e recursos; **2) Organização** – Disposição de recursos em uma estrutura; **3) Execução** – Realização dos planos; **4) Controle** – Verificação dos resultados.

Com isso, a dimensão do que sejam Projetos Especiais e a complexidade que os envolve descortinam o leque de oportunidades para as entidades desenvolverem e aperfeiçoarem suas estruturas e as técnicas a serem aplicadas na sua construção, com sua *expertise*<sup>19</sup> inclusive para as Universidades.

---

<sup>19</sup> Entende-se como habilidade intelectual que uma pessoa ou entidade tem em uma área do conhecimento. Capacidade de aplicar o que foi aprendido de forma adequada às solicitações requeridas pela função exercida. Conhecimento que se adquire pelo estudo, experiência e prática. É a busca incessante por novas aprendizagens, o autodesenvolvimento e a socialização do conhecimento no meio em que se vive.

Os Projetos Especiais podem ser das mais variadas atividades e finalidades para as mais diversas entidades. O objetivo não é demonstrar um exclusivo modelo de gestão, e sim, os conteúdos que envolvem os aspectos relacionados a projetos e sua gestão, que poderão ser apropriados e construídos para o planejamento, implementação, execução e gestão de projetos. Sobre o contexto de Gestão, Organização e Administração, independentemente da atividade e da finalidade do projeto, a dimensão gestão envolve intrinsecamente a prática educativa.

As práticas de organização e de **gestão** são meios, mas carregam consigo uma dimensão educativa. As formas de organização e **gestão** constituem-se em práticas educativas seja porque influenciam a aprendizagem dos alunos seja porque também, educam a prática dos professores. (Libâneo 2004, p.12) [grifo nosso]

**Organização, administração e gestão** são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. **Organizar** significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; **administrar** é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; **gerir** é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão organização escolar é freqüentemente identificada com administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas. Alguns autores utilizam essas duas expressões indistintamente, outros atribuem maior amplitude a uma ou a outra. O mesmo acontece com os termos **gestão** e direção, ora tomados como sinônimos, ora o primeiro praticamente se confundindo com administração e o segundo como um aspecto do processo administrativo. (LIBÂNEO 2004, p.92) [grifo nosso]

Os PE carregam em si grande dimensão educativa e necessidade de articulações nos processos organizacionais, e estão impregnados de grandes possibilidades de criatividade; porém, em alguns casos, podem trazer problemas e dificuldades. Na opinião de Maximiano (2007, p.15), a administração de um projeto abrange dois problemas principais que, no desenvolvimento deste trabalho, serão mais bem detalhados.

1. **O primeiro problema é a administração do projeto em si**, como sistema de recursos e atividades que procuram fornecer um produto dentro de um prazo. O projeto é um empreendimento temporário que exige o esclarecimento das necessidades a serem atendidas, para que um escopo coerente possa ser definido e, em seguida, o prazo e o custo possam ser planejados. Esse é o problema de preparar o projeto e levar adiante sua realização, para fornecer o produto. (grifo nosso)
2. **O segundo problema é o de administrar o projeto dentro de um contexto organizacional**. O projeto é um empreendimento que exige consenso, formação e coordenação de equipes, divisão de responsabilidades, apoio da alta administração e coordenação de fornecedores internos e externos. Esse é o problema de administrar um sistema temporário dentro de outro, permanente, do qual utiliza recursos. (grifo nosso)

Percebe-se já nesse ponto a grande dificuldade que se apresenta para a gestão de projetos, ainda mais em um ambiente educacional que, segundo Brito (2008), “[...] enquanto organização é um sistema de relações e transações, lugar de encontros, de trocas; revela-se *lócus* privilegiado para mudanças, [...] de contradições, complexidades, paradoxos, ambigüidades”. E a questão do segundo problema citada por Maximiano (2007) leva a duas possibilidades neste instante: **1)** Criação de uma unidade exclusiva e independente para a Gestão de Projetos Especiais; **2)** Utilização e otimização dos recursos já disponíveis na estrutura existente. Essas possibilidades serão melhor analisadas mais adiante.

Planejamento e gestão de atividades baseadas em projetos demandam um conjunto de conhecimentos específicos relacionados à atividade que será desenvolvida, além da contribuição das áreas envolvidas com relação a suporte administrativo e a serviços. Pode-se definir **Planejamento**<sup>20</sup> como a determinação de um conjunto de procedimentos e ações visando à realização de determinado projeto, e também como o serviço de preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convenientes. Enfim, Planejamento é a definição de objetivos, resultados ou metas, determinação de ações e utilização das reservas de recursos, com alvos definidos.

Projetos, por sua *característica inovadora*, segundo a definição de Goldberg, “é um processo planejado e científico de desenvolver e implantar no sistema [...] uma mudança cujas possibilidades de ocorrer com freqüência são poucas, mas cujos efeitos representam um real aperfeiçoamento para o sistema” (Goldberg apud Abramowicz 1989, p.3 apud GAETA, 2007, p.79), e podem proporcionar mudanças nos níveis de atividades através da melhoria de desempenho nos processos de solução de problemas, de atendimento às necessidades, etc., influenciando na cultura da instituição, como menciona Brito (1998):

A cultura é ambígua, possui um caráter contraditório. Assim, ela tanto traz elementos que forçam a inovação, quanto elementos que pressionam pela conservação, dependendo da correlação de forças atuantes. [...] Portanto, o processo inovador é melindroso e exige [...] a participação de todos os membros da organização, não apenas no âmbito da execução, mas tal

---

<sup>20</sup> Houaiss e autor. Acesso em 17/10/2008.

participação torna-se essencial, também, nas etapas de elaboração do projeto, bem como da sua avaliação. (Brito, 1998, p. 149)

De acordo com Moura e Barbosa (2007), a gestão de projetos consagrou-se como disciplina no campo da Administração a partir da década de 1960, tendo sido fortemente impulsionada pelos resultados e repercussões dos projetos de exploração e pesquisa espacial; eles comentam sobre sua relevância:

O desenvolvimento de atividades baseadas em projetos é uma prática cada vez mais comum em todos os setores da atividade humana. [...] Na área educacional, o crescimento de atividades baseadas em projetos pode ser verificado em todos os setores dos sistemas educacionais públicos e privados. (MOURA e BARBOSA, 2007, p.18)

### **Projeto / Projetar**

No dicionário Houaiss<sup>21</sup>, a palavra “**projetar**” tem entre as suas definições o sentido de “tornar conhecido, por trabalhos ou ações, arquitetar uma idéia, planejar, intenção de fazer ou realizar (algo) no futuro, plano, descrição detalhada de um empreendimento a ser realizado, apresentar algo por meio de projeções”. E também, projeto, segundo o Michaelis<sup>22</sup>, é o “plano para a realização de um ato, intenção, empreendimento, orçamento de uma obra que se vai realizar”.

Percebe-se então que a palavra “projeto” é utilizada em diversos contextos:

- Projeto arquitetônico; projeto urbano (arquitetura);
- Projeto de Lei (jurídico);
- Projeto elétrico, hidráulico, mecânico, aeronáutico, naval etc. (engenharia);
- Projeto de software (informática);
- Projeto de marketing (administração);
- Projeto de pesquisa (educação, ciência, tecnologia);
- Projeto de tese (educação);
- Projeto educacional (educação);
- Projeto pedagógico; projeto de trabalho; pedagogia de projetos (educação).

Na opinião de Tyler apud Moreira (2006, p.65), a administração educacional depende mais da atmosfera democrática e da motivação do pessoal envolvido do que de um controle burocrático similar à gerência industrial, com visão de uma educação cooperativa voltada para a promoção de progresso social e melhor

---

<sup>21</sup> <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=projetar&stipe=k> acesso em 19/07/2008.

<sup>22</sup> <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=projeto> acesso 19/07/2008.

qualidade de vida. É interessante essa opinião, pois a cultura e o clima organizacional contribuem e muito no desenvolvimento das atividades; porém, os controles e procedimentos são necessários para acompanhamento e apuração de resultados.

Colombo (2004) acredita que gerir é mais amplo e profundo do que administrar, não se prendendo a uma única visão ou modalidade de gestão para desenvolver os caminhos da estruturação de um sistema de qualidade, com melhorias dos processos pedagógico, administrativo e de apoio. Neste contexto, serão usados os termos gestão e administração como sinônimos, uma vez que não faz parte dos objetivos desta pesquisa entrar nessa questão específica.

As atividades de projetos necessitam de um gerente ou coordenador, que seja o gestor, que acompanhe todas as etapas, desde a parte pré-operacional até a conclusão, com a parte pós-projeto. Somente para ilustrar essa questão de custo pré-operacional, a Universidade pesquisada e o MEC estão em tratativas desde o final de 2007 para a elaboração de um Projeto Especial que utiliza Mídias Educativas, chamado inicialmente de CONDIGITAL<sup>23</sup>, e que envolve uma cifra significativa, portanto, projeto de grande porte. O pesquisador foi convidado a participar em março de 2008, e desde então, até dezembro de 2008, recebeu 218 e-mails, encaminhou 75 e-mails, participou de quase vinte reuniões e encontros, atividades essas não remuneradas a nenhum dos participantes, uma vez que até o final de dezembro de 2008, o Contrato / Convênio não tinha sido assinado. Abordagens referentes ao citado Projeto Especial CONDIGITAL serão retomadas no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.

A Universidade traz uma cultura dentro de seu contexto organizacional e no desenvolvimento de PE ao lidar em equipe, onde o consenso deve prevalecer; os professores, em sua maioria, acostumados a trabalhar em “sua solidão” e sem o rigor de administrarem o desenvolvimento de suas práticas educativas, na maior parte das vezes, percebem nas condições de conflito possibilidades de novas

---

<sup>23</sup> CONDIGITAL - Os Objetivos Geral e Específicos, constantes nas páginas iniciais do Edital do MEC / SEED de Novembro de 2007, encontram-se no **Anexo 1**.

estratégias de desenvolvimento e de aprendizagem. Nesse processo, “[...] a cultura dá forma à mente [...] nos fornece a caixa de ferramenta com a qual construímos não só nossos mundos, mas também nossas próprias concepções de nós mesmos e nossos poderes” (JERONE BRUNER, 1997, p.12) apud SANTOMÉ, 2003, p. 211), e conseqüentemente, “O aprendizado se dá quando compartilhamos experiências e isso só é possível num ambiente democrático, onde não haja barreiras ao intercâmbio de idéias” (John Dewey<sup>24</sup>).

Para Gido e Clements (2007), “O gestor de projetos tem a responsabilidade principal pela liderança no planejamento, na organização e no controle dos esforços despendidos para que o objetivo do projeto seja alcançado”. Na área educacional, é muito importante o perfil e as características de um gestor de projetos, conforme coloca Alonso (1976):

A função do gerente ou gestor de projetos se assemelha ao de um diretor na administração [...], uma vez que o exercício dinâmico dessa gestão exige empenho, envolvimento dinâmico e inovador, capacitação para lidar com diversas variáveis, internas e externas, e imagina-se com um perfil de proporcionar um processo mais ágil e inovador na realização dos objetivos. Assim temos que “A sua atuação efetiva enquanto ‘tomador de decisões’ irá repousar grandemente em uma capacidade de observação e interpretação curiosas dos fatos, uma apurada percepção de conjunto, uma capacidade de análise e de solução de problemas”. (ALONSO, 1976, p. 141)

Projetos Especiais se constituem em uma atividade inovadora, principalmente em uma Universidade, e envolvem bastante a questão de cultura organizacional. Os recursos e as atividades necessitam de interação entre as áreas e as pessoas, em que o acadêmico tem que interagir com o administrativo. Essa interatividade entre as várias áreas do saber expressa seu valor nas palavras de Imbérnon apud Mizukami:

[...] tudo isso nos leva a valorizar a grande importância que têm para a docência a aprendizagem da relação, a convivência, a cultura do contexto e o desenvolvimento da capacidade de interação de cada pessoa com o resto do grupo, com seus iguais e com a comunidade que envolve a educação. (IMBÉRNON, 2000, p.14 apud MIZUKAMI, 2002, p.12)

Os Projetos Educacionais Específicos podem proporcionar a relação ensino-aprendizagem em virtude de suas características e da rápida mudança científica e tecnológica envolvida que precisam ser deslocadas para os processos de produção

---

<sup>24</sup> John Dewey Disponível em <[http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0159/aberto/mt\\_242288.shtml](http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0159/aberto/mt_242288.shtml)> acesso em 09/01/2008.

do conhecimento (como aprender) e de reconstrução de conhecimento (reelaboração crítica). Reforça-se assim a condição fundamental da Universidade, através de projetos educacionais, de produtora crítica de sentido, e contribui para que o pedagógico não seja somente uma mera dimensão técnico-instrumental centrada na aprendizagem individual, como diz Imbernón (2000, p.190).

A questão de custos e de procedimentos legais / fiscais / contábeis em alguns casos não é considerada inicialmente e, se a aceitação de determinado Projeto Especial tiver somente o *olhar* acadêmico / pedagógico, poderá acontecer de alguns procedimentos e gastos não serem percebidos, e reduzir assim a margem administrativa / *overhead*, ou até resultar em grande prejuízo para a Instituição.

No decorrer da pesquisa de campo, ao adentrar as áreas envolvidas com projetos, uma das questões que se colocou em alguns momentos era se seria interessante ter uma unidade exclusiva para a Gestão de todos os Projetos Especiais que ocorriam na Universidade, composta por professores e funcionários exclusivos para essa atividade, sem utilizar a estrutura da Universidade. Os sujeitos entrevistados se manifestaram a esse respeito, como será visto mais adiante.

Essa indagação foi posta em virtude de se colocar a administração de um projeto dentro de um contexto organizacional, em que a interação e integração do acadêmico com o administrativo com relação a projetos não é clara e nem fica explícita a sua institucionalização na Universidade pesquisada. A gestão de algo temporário como projetos, utilizando a estrutura fixa administrativa em geral, certamente necessita de definições para se evitarem conflitos e para que as demandas sejam atendidas. Como resultado da pesquisa, encontrou-se somente uma norma (**Anexo 2**) que trata de Convênios: *Norma 05/97 de 12/09/1997 - Regulamenta o processo de elaboração e tramitação de Convênios, Contratos e demais Acordos a serem celebrados pela PUCSP, para o desenvolvimento de ações de natureza acadêmica.*

As estruturas administrativas em geral têm as suas rotinas e precisam cumprir certas atividades dentro do prazo. Em determinado momento, aparece alguém se dizendo gestor e que precisa da colaboração para elaboração, execução, procedimentos e controle de determinado projeto especial. Esse momento é muito

interessante, uma vez que novos olhares, novos conhecimentos e relações começam a se construir para as partes envolvidas. Aí está uma grande riqueza para as instituições, e principalmente para as instituições universitárias, em que o problema / oportunidade se apresenta e as estratégias cognitivas começam a ser elaboradas. Porém, para os novos envolvidos, volta-se para o início em muitos casos, e o tempo gasto para esse acultamento é significativo e deveria de alguma forma ser apropriado ao custo do projeto.

A princípio, poderia parecer adequada a possibilidade de uma estrutura exclusiva para PE, em que todas as atividades relacionadas tivessem uma área, setor ou departamento e funcionários exclusivos para esse fim. Porém, não se mostra uma alternativa adequada para a Universidade pesquisada e, conforme será abordado no Capítulo III, os sujeitos entrevistados, apesar das inúmeras observações e sugestões, nem de longe cogitam essa hipótese no cenário pesquisado, sendo somente comentado por um entrevistado que conhece essa configuração exclusiva, porém não sugere tal procedimento.

Portanto, a linha de raciocínio será da administração de um sistema temporário dentro de outro permanente, cujo empreendimento utilizará os recursos existentes em um primeiro momento. Com relação às entrevistas com os envolvidos, a análise consta no **Capítulo III** e a íntegra dos relatos elaborada pelo pesquisador encontra-se no **Apêndice 1**.

A parte de fundamentação teórica sobre projetos será exposta a seguir, de forma resumida ainda que densa para alguns, como fundamentação dos conteúdos mínimos necessários para a elaboração de projetos e também para que sirva de reflexão, uma vez que a maioria dos projetos, das formas mais variadas e de diversas entidades, acontecem *no improviso*, de forma não organizada e não estruturada. Este é o objetivo deste capítulo: proporcionar material de consulta para planejamento de projetos e servir também de referencial teórico para esta pesquisa.

## **2.1 ATIVIDADES BASEADAS EM PROJETOS**

Projeto é uma atividade eminentemente criadora, um empreendimento temporário ou seqüência de atividades com começo, meio e fim programados, com um componente de incerteza, que depende essencialmente da aplicação de

conhecimento, habilidades, competências e métodos apropriados para organizar, analisar, criar, inovar, modificar, construir, etc., para atingir o objetivo de fornecer um produto singular, com a imprescindível participação humana em seu planejamento e gestão, e que trabalha com estimativas de custos, dentro de restrições orçamentárias, sendo que nenhum projeto trabalha com previsões orçamentárias exatas, como os exemplos a seguir, citados por Moura e Barbosa (2007, p. 31): “[...] Canal da Mancha, que começou com um orçamento de 7 bilhões de dólares e terminou custando 14 bilhões de dólares. [...] a barragem de três gargantas na China, [...] orçada em 8 bilhões de dólares e chegou a 30 bilhões”.

Projeto também é: “O que se tem a intenção de fazer; desígnio; intento; plano de realizar qualquer coisa, estudo, com desenho e descrição, etc.” (Educativa – A Internet na Educação)<sup>25</sup>. De acordo com Maximiano (2007, p. 26), o desempenho de um projeto é avaliado pela medida em que as três variáveis a seguir, críticas de desempenho, são atendidas. No caso do PEC, ocorreram tais variáveis, como será analisado no Capítulo III:

1. Um empreendimento temporário ou uma seqüência de atividades, com começo, meio e fim programados;
2. Tem por objetivo fornecer um produto singular;
3. Dentro de restrições orçamentárias.

De acordo com Moura e Barbosa (2007, p.24), “**Todo projeto é um trabalho, mas nem todo trabalho é um projeto**”. Os projetos elaborados possibilitam a expressão de suas intenções, coletivamente se construindo através da subjetividade de seus participantes. Desde a sua concepção, cada projeto vem com um objetivo inicial que visa chegar a um determinado fim, que pode e muitas vezes alcança também outros objetivos não previstos inicialmente em função de sua construção no próprio processo. Para a sua execução são estabelecidas metas, objetivos, planejamento e controle, ou seja, um projeto tem Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento. Algumas definições de “**projeto**” conforme os seguintes autores:

---

<sup>25</sup> <http://www.educacional.com.br/pesquisa/respostapalavra.asp?pg=1&tp=nova> acesso 15/07/2007.

**Duncan:**

É um empreendimento temporário realizado para criar um produto ou serviço único. Temporário significa que todo projeto tem um início e um fim. Único significa que o 'produto' possui características exclusivas. (PMBOK, DUNCAN, 1996, pág 4 apud MOURA e BARBOSA 2007, p.22)

**Baker e Baker:**

É uma seqüência de tarefas com um início e um fim que são limitadas pelo tempo, pelos recursos e resultados desejados. Um projeto possui um resultado desejável específico; um prazo para execução; e um orçamento que limita a quantidade de pessoas, insumos e dinheiro que podem ser usados para completar o projeto. (BAKER e BAKER, 1998, pág 5 apud MOURA e BARBOSA 2007, p.22)

**Weiss e Wysoki:**

[...] um empreendimento com características de: complexidade, unicidade, finitude, recursos limitados, envolvimento interfuncional, escalonamento de tarefas, orientado por objetivos e com um produto (ou serviço) final. (WEISS e WYSOKI, 1992, pág. 3 apud MOURA e BARBOSA 2007, p.19)

Sobre essas três citações, os Projetos Especiais, objeto deste estudo, são adequados às opiniões de: **1) Duncan**, ao afirmar que é um empreendimento temporário que elabora um serviço ou produto com características exclusivas; **2) Baker e Baker**, por uma limitação de recursos e de tempo; **3) Weiss e Wysoki**, com relação à complexidade, à forma única, aos recursos limitados, a um fim, ao envolvimento interfuncional, à divisão e escalonamento de tarefas, sempre orientado por objetivos para o produto ou serviço final. Uma observação importante é que os resultados nem sempre são limitados, exatamente como previstos no início do projeto, podendo em muitos casos, em virtude da integração existente e da relação e envolvimento que se constrói, ultrapassar os objetivos iniciais, agregando assim maior valia ao pretendido.

### **2.1.1 Atividades de rotina e ciclo de vida de um projeto**

Em todas as organizações, como também nas instituições educacionais, a manutenção das atividades de rotina contribui com a gestão e o nível de desempenho funcional. Projetos são muito diferentes da rotina diária.

Nas organizações, as atividades de projetos são desenvolvidas para atender a necessidades internas ou externas, para adquirir um novo conhecimento, buscar a solução de problemas, ou mesmo para aproveitar uma oportunidade, tendo sempre em vista a superação das condições de desempenho da instituição ou do sistema educacional.

A seguir, a Figura 1 demonstra as diferenças entre as atividades de rotina, as ditas “funcionais”, e as de Projetos.

**Figura 1 - Diferenças entre atividades de rotina (funcionais) e Projetos**

<b>Rotina</b>	<b>Projetos</b>
Executa e mantém padrões	Altera e cria novos padrões
Duração indeterminada	Duração definida
Produtos previsíveis	Incerteza sobre os resultados
Atividade repetitiva	Atividade inovadora
Baixo risco	Alto risco
Domínio ao executar tarefas	Tarefas complexas
Elevado nível de automação	Baixo nível de automação
Planejamento fixo	Planejamento dinâmico
Problemas previsíveis	Problemas imprevisíveis
Aprender antes de executar	Aprender durante a execução
Visão completa do processo	Visão incompleta do processo
Desempenho conhecido	Desempenho variável
Processos estáveis	Criação de novos processos
Conhecimento específico	Conhecimento multidisciplinar
Tarefas muito detalhadas	Atividades com poucos detalhes
Fraca reação às mudanças	Forte reação às mudanças
Técnicas de controle simples	Técnicas de controle complexas
Equipe permanente	Várias equipes

Fonte: Moura e Barbosa (2007, p.26), Figura 1.2 – Comparação entre rotina e projetos.

Nessa visualização, destacam-se dentro do enfoque da atividade educacional: processos administrativos; emissão de documentos; registros acadêmicos; comunicação interna e externa; aplicação de instrumentos de avaliação; controle de atividades de ensino; reuniões; atualizações e consulta a banco de dados; compra de suprimentos; controle de estoques; serviços de contabilidade; análise jurídica; controladoria; financeiro, contas a pagar, contas a receber; recursos humanos; atendimento em bibliotecas, etc. Essas atividades podem ser automatizadas e até executadas por máquinas.

A condução de projetos e o processo de gerenciamento se desenvolvem seguindo o ciclo de vida do projeto, obedecendo à seguinte seqüência:

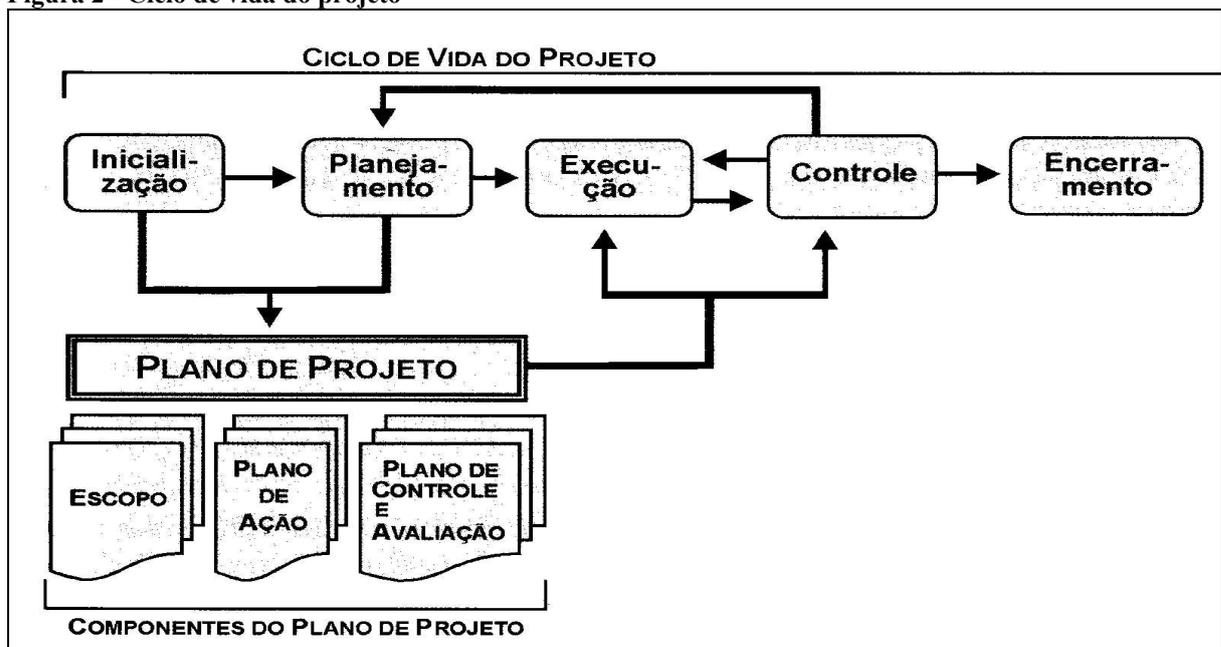
**INICIALIZAÇÃO – PLANEJAMENTO – EXECUÇÃO – CONTROLE - ENCERRAMENTO**

Essa visão linear normalmente não ocorre na prática da administração de um projeto. São processos que ocorrem simultaneamente. O planejamento, a execução e o controle interagem desde o início até o encerramento de um projeto. A busca por melhoria deve ser uma constante nesse processo. Com relação a esse Ciclo de Vida

do Projeto há um equívoco de que poucos se apercebem: existe normalmente uma fase anterior à inicialização e outra posterior ao encerramento. Essas fases deveriam fazer parte do planejamento, pois muito provavelmente envolvem procedimentos e custos. A não observância ou desconhecimento dessa questão pode minimizar os resultados econômicos esperados, ou até ocasionar prejuízos.

Como citado anteriormente sobre o Projeto CONDIGITAL, as fases de Inicialização, Planejamento e Execução, em parte, já ocorreram. Demandaram enorme quantidade de reuniões, planos, formação de equipes, execução de trabalhos para a elaboração e planejamento, como por exemplo, os Módulos de Português e de Matemática. Com relação ao ciclo de vida do projeto, plano de projeto e componentes do plano de projeto, segue figura.

Figura 2 - Ciclo de vida do projeto



Fonte: Moura e Barbosa (2007, p.53).

### 2.1.2 Tamanho, complexidade, incerteza, riscos e objetivos do projeto

Projetos podem ser classificados em função do tamanho (porte do projeto), complexidade e grau de incerteza. O tamanho ou porte do projeto está relacionado ao volume de recursos físicos, financeiros e humanos envolvidos na sua execução, ao público-alvo e ao espaço geográfico envolvido. A complexidade depende das variáveis envolvidas na concepção e organização do projeto e quantidade de inter-relações entre elas, da compreensão dos conceitos e definições envolvidas e do

modelo de gestão requerida. Assim, podem ser classificados em simples, modestos ou complexos, *sendo a incerteza uma característica inerente aos projetos*.

De acordo com Moura e Barbosa (2007), *todo projeto é uma atividade inovadora* que sai da produção normal do produto ou serviço, apresentando certo grau de incerteza e de risco quanto ao alcance dos objetivos e resultados previstos. A combinação entre as dimensões de: **1) tamanho; 2) complexidade; e 3) incerteza** permite caracterizar diferentes tipos de projetos, contribuindo para o processo de gestão, organização e planejamento.

No caso do CONDIGITAL, o tamanho é de grande porte; a complexidade se faz presente uma vez que os módulos de Português e de Matemática necessitam também de mídias interativas, inclusive para deficientes visuais e auditivos, entre outros; e a incerteza se faz pelo prazo no qual poderá ser realizado, pelos recursos disponíveis e pela disponibilidade da equipe, uma vez que a data de início é uma incógnita em virtude do longo prazo (mais de um ano) para ser oficializado (o que provavelmente ocorrerá) com a assinatura de tal Convênio. Podem acontecer “n” variáveis, entre elas, o fato de algumas pessoas terem sido convidadas para participarem há mais de um ano, e agora terem assumido e priorizado outros compromissos.

Existem hipóteses explícitas ou implícitas que condicionam a realização do que está proposto, possibilitando a resolução do problema diante da necessidade ou desafio que originou o projeto. Não se pode, a priori, garantir de forma absoluta se a solução proposta é realmente boa ou não. Para todo projeto há sempre um risco intrínseco.

### **Exemplo de risco intrínseco**

Impossibilidade de execução de todo conteúdo programático para os alunos do PEC dentro do prazo previsto – propostas:

- a) Atividades complementares de ensino, aulas de reforço, orientação para estudo otimizado dos conteúdos das disciplinas;
- b) Utilização otimizada dos recursos das TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação;
- c) Cumprimento adequado do cronograma, com reuniões periódicas de acompanhamento para averiguação do desenvolvimento dos conteúdos dentro do prazo previsto.

Qual proposta selecionar? O risco intrínseco existe para qualquer uma das propostas. Uma das formas de reduzir os riscos ou incertezas seria recorrer a uma pesquisa prévia. O risco intrínseco relacionado à formulação da hipótese é um fator de máxima importância. O risco com relação ao fator de planejamento diz respeito às dificuldades e limitações no planejamento das atividades e tarefas, com as correspondentes alocações dos recursos físicos, humanos e financeiros necessários. Os erros porventura cometidos podem representar um fator importante de risco e comprometer o projeto.

O risco em relação ao fator de implementação pode ser minimizado com um controle razoável de precisão através de técnicas de divulgação, informação e contexto envolvido, e por procedimentos rigorosos de monitoramento e avaliação de processos e resultados parciais alcançados durante a realização do projeto através de mapas e planilhas de controles, com relatórios elaborados periodicamente, lembrando que:

- Nem todo projeto de grande porte é complexo (distribuição de livros)
- Nem todo projeto de pequeno porte é simples (escrever um livro, uma tese)
- Nem todo projeto complexo tem alto nível de incerteza ou risco (pesquisa científica realizada por pessoas competentes)

### **Tipos de objetivos**

A *definição dos objetivos do projeto* é um dos pontos de maior importância na fase de planejamento. A hierarquia dos projetos depende dos objetivos. O objetivo no contexto de planejamento de projetos divide-se em:

**Objetivo geral** (para quê ou missão do projeto) é uma declaração de caráter geral e abrangente que expressa a intenção de resolver o problema ou necessidade que está descrita na situação geradora do projeto:

- Tem caráter geral de tentar resolver o problema ou necessidade que conta na situação geradora do projeto;
- Contribui para a melhoria de tal e tal;
- Declara a intenção de resolver o problema.

**Objetivo específico** (o que será feito; um projeto pode ter um ou mais objetivos específicos) é uma declaração de caráter específico e bem definido sobre

o que se pretende realizar para alcançar aquilo que está expresso no objetivo geral. Um projeto pode ter um ou mais objetivos específicos; cada objetivo específico terá uma hierarquia menor do que o objetivo geral, pois cada um representa uma proposta para aquilo que expressa o objetivo geral:

- É bem específico o que se pretende alcançar e que está expresso no objetivo geral. Apresenta uma solução específica direcionada para a realização do objetivo geral;
- O objetivo específico deve responder à pergunta: o que se deseja realizar com a implementação de tal projeto, visando ao objetivo geral;
- Declara o que se pretende realizar para alcançar a intenção expressa no objetivo geral.

## **2.2 PROJETOS: PLANEJAMENTO E GESTÃO**

Um projeto é um empreendimento com início e fim definidos, conduzido em função de objetivos claros, a partir de um problema, oportunidade ou interesse de um grupo ou de uma organização. Os projetos nascem a partir de problemas, necessidades, oportunidades e desafios de um indivíduo ou instituição (situação geradora do projeto). O PEC nasceu da necessidade de formação em nível superior dos professores da educação básica em atendimento ao previsto da LDB/96 (BRASIL, 1996).

A dimensão de planejamento inclui a elaboração de documentos básicos, como organograma, estrutura necessária, gastos envolvidos, prazos, etc., na referência da execução do projeto. A dimensão de gestão inclui a ação, arte, técnica e a maneira de gerenciar, controlar e conduzir o projeto. Um modelo de planejamento e gestão é uma representação simplificada dos componentes do projeto e serve de referência para observação, estudo e análise.

Os PE se constroem e reconstroem durante o processo. Existe a necessidade de reflexões críticas a respeito da relação entre os envolvidos na melhoria dos processos, no compromisso com a qualidade, com a capacitação permanente da equipe, utilização dos recursos tecnológicos, inovação nos processos e responsabilidade social. Os PE se diferenciam muito dos ditos projetos de produtos acabados de uma determinada indústria, ou da prestação de um serviço, como por

exemplo, de pintura de um imóvel. *O processo cooperativo intelectual é imprescindível para gerir projetos, que não devem se prender a uma única visão ou modalidade.*

### **2.2.1 As duas dimensões de um Projeto: Planejamento e Gestão**

Identificar um modelo adequado para o planejamento e gestão de um projeto não é fácil, principalmente em uma instituição educacional, que apresenta alto grau de inovação, tanto na parte de planejamento quanto na parte de execução. *É adequado entender projeto como um conjunto de processos (ações, atividades, tarefas, etc.) que transformam em realidade algo que estava planejado.*

**Planejamento:** Concepção e inicialização - dimensão documental do projeto: definição do problema, objetivos, plano de ação e plano de controle.

O planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito do que fazer, como, por quê, quando, por quem e onde, utilizando-se de:

- **Planejamento estratégico** – voltado para decisões estratégicas, com objetivos de longo prazo e que impactam na instituição como um todo;
- **Planejamento tático** – relacionado à otimização de uma determinada área ou macroprocesso, derivando dos objetivos e das estratégias concebidas no planejamento estratégico. Contempla os recursos, os prazos e os respectivos responsáveis;
- **Planejamento operacional** – aborda, em detalhes, os procedimentos que serão utilizados.

**Gestão de projeto:** Execução, controle e conclusão – dimensão gerencial do projeto: recursos, equipes, ações de execução e ações de controle.

Gestão de projetos, de acordo com Gido e Clements (2007), “[...] é mais do que distribuir tarefas a um grupo de pessoas na expectativa de elas alcançarem um objetivo desejado”, e que significa planejar o trabalho e depois executar o plano. *A gestão pode introduzir modificações no planejamento inicial em função de*

*necessidades observadas durante a execução.* A gestão do projeto implica equilibrar o atendimento de demandas que competem entre si, tais como: **1)** escopo; **2)** tempo; **3)** custo; **4)** qualidade.

A gestão de um projeto é um empreendimento que integra vários processos e ações interdependentes; uma ação (ou falta dela) em uma área normalmente irá afetar outras áreas do projeto. A abordagem sobre *escopo* será explicada mais adiante. Ao se falar em áreas, é importante destacar a necessária integração do acadêmico e do administrativo no caso de uma instituição de ensino.

A abrangência de um projeto expressa o conjunto de características que definem o tamanho ou amplitude do projeto em termos de público-alvo, de pessoas envolvidas na sua execução e da extensão de sua área de atuação. Todo projeto contém uma hipótese (ou várias) que pode estar implícita ou explícita.

### **2.2.2 Plano de Projeto como fator de êxito para sua gestão**

Plano de Projeto é o documento que apresenta, de forma completa e organizada, toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação do projeto, sendo a referência básica para a sua execução, utilizando-se do escopo, do plano de ação e do plano de controle e avaliação. É um elemento de natureza estrutural e as ações gerenciais são de natureza funcional / operacional do projeto. O Plano de Projeto baseia-se na idéia de que a clareza de entendimento a respeito de tudo o que deve ser feito, bem como seus motivos e finalidades, é uma condição indispensável para que o projeto chegue a bom termo e seja um fator de êxito na gestão.

O envolvimento e comprometimento das pessoas no processo de elaboração do Plano de Projeto contribuem efetivamente com o fator de êxito do projeto. Um bom projeto começa com um bom Plano de Projeto, caracterizando-se pela objetividade e clareza de todos os aspectos envolvidos. Pessoas ou equipes podem realizar as funções de gerente ou coordenador de projetos, planejador de projetos e de analista de projetos como atividades igualmente importantes para o fator de êxito na gestão do Projeto.

É importante ter clareza na identificação do problema ou necessidade que se quer enfrentar, formulando objetivos claros, factíveis e dimensionados à capacidade de realização das equipes envolvidas, considerando os prazos, tarefas, atividades e clareza dos produtos e resultados que se busca alcançar, bem como a definição prévia de instrumentos e mecanismos de acompanhamento e avaliação do projeto.

Um dos requisitos mais importantes para o sucesso de um projeto é a clara definição do problema ou situação geradora. Cada problema tem um desdobramento de causas e efeitos que pode ser representado por uma árvore de relações na qual é possível identificar um problema central, ou problemas em determinada fase ou processo.

É durante a elaboração do Plano de Projeto que se deve pensar em todos os detalhes do projeto, suas necessidades, os recursos necessários para implementação, os desafios e soluções aos problemas e as alternativas e procedimentos diante dos riscos identificados. O planejamento concebe uma atividade focada no caminho a seguir, bem como nos problemas envolvidos, como situações, necessidades, recursos, experiência, pessoas e instituições para se chegar à realização dos objetivos estabelecidos.

Independentemente do porte e da complexidade dos projetos, estes podem se diferenciar quanto ao tempo gasto no planejamento e também quanto à execução. Exemplo: planejamento da construção de um edifício, planejamento de uma festa, planejamento de um Projeto Educacional, etc. Em planejamento de Projetos Especiais, existe a necessidade de entendimento do projeto, das pessoas e departamentos que serão envolvidos e dos recursos que serão necessários, e essa abrangência não é algo fácil.

Esse trâmite que envolve vários departamentos normalmente demanda um tempo muito elevado e inclui também características pessoais diferentes e conflitos de idéias. O tempo de cada um é diferente e o plano tem que prever todas as variáveis possíveis. No caso vivenciado do PEC, algumas características relacionadas às TICs acabaram exigindo mais da Coordenação em virtude de alguns colaboradores apresentarem limitações relacionadas a aspectos tecnológicos.

### 2.2.3 Projetos (aspectos de alguns modelos)

Entre os modelos de projetos existentes, o modelo alemão **ZOPP**<sup>26</sup> - Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos – trata de modelos mais referenciados a projetos do tipo intervenção (projetos sociais e especiais em geral), e considera crucial o processo de formulação de objetivos, enfatizando os **objetivos específicos**, que são de três tipos:

- **Objetivo-solução**
  - Definido e declarado na forma de uma solução para o problema gerador do projeto;
- **Objetivo-ação**
  - Nenhum dos objetivos específicos considerado isoladamente realiza completamente o objetivo geral do projeto;
- **Objetivo-meta**
  - [...] é o que aparece em um número significativo de projetos, tendo por influência conceitos adotados na área de administração de projetos do setor produtivo, com uma ênfase especial na apresentação de resultados mensuráveis e com prazos de realização definidos [...].” MOURA e BARBOSA (2007, p.78)

É importante para as considerações úteis na declaração de objetivos que os itens elencados a seguir estejam constituídos no início de qualquer projeto, principalmente em Projetos Especiais:

- ❖ *Clareza*
- ❖ *Exeqüibilidade*
- ❖ *Efeitos observáveis*
- ❖ *Consensualidade*

Na Universidade pesquisada, em reuniões das quais o pesquisador participou sobre um determinado Projeto Especial, foi percebida a grande dificuldade inicial por parte de alguns membros, da clareza dos objetivos e do desenvolvimento do processo, e também de poder situá-lo no espaço e no tempo. Não obstante, todos o consideraram exeqüível. Com relação à consensualidade, pôde-se perceber que é algo a ser construído no processo.

---

<sup>26</sup> Da língua alemã: "Ziel orientierte Projekt Planung".

### **PMI - Project Management Institute<sup>27</sup>**

O gerenciamento de projeto é a aplicação de: **1)** conhecimentos; **2)** habilidades; **3)** ferramentas; **4)** técnicas às atividades, para alcançar as expectativas dos interessados. É relevante o conhecimento adequado dos envolvidos, aliado às habilidades de cada um, com utilização de ferramentas e equipamentos apropriados e com características técnicas de tal atividade.

Com as devidas adequações, a Figura a seguir poderá contribuir para a elaboração de um modelo de planejamento e de gestão em PE, utilizando, entre os vários modelos de projetos, os elementos básicos do modelo PMI, que é um dos modelos mais completos e abrangentes, de acordo com Moura e Barbosa (2007), e indicado para grandes projetos de desenvolvimento de produtos, necessitando de transposições metodológicas e conceituais para utilizá-lo também no contexto de uma instituição educacional.

É uma referência de planejamento e gestão de projetos. A seguir, a Figura 3, com a síntese das áreas de conhecimentos gerenciais do modelo PMI, havendo necessidade de visualização da questão de uma estrutura temporária, se for o caso, dentro de uma estrutura já existente, e dos aspectos que envolvem a área técnica, de produção, de serviços ou, no caso de Universidades, a área acadêmica relacionando-se com as áreas administrativas.

---

<sup>27</sup> O PMI, com mais de 250.000 membros, é hoje a maior entidade mundial sem fins lucrativos voltada ao Gerenciamento de Projetos. O Capítulo São Paulo, Brasil do PMI, primeiro estabelecido no Brasil, compartilha dos mesmos padrões, princípios e ideais que norteiam a atuação global da entidade na busca pelo aprendizado e desenvolvimento do profissionalismo do Gerenciamento de Projetos como ciência e arte. Disponível em <<http://www.pmisp.org.br/>> acesso em 27/09/2008.

**Figura 3 - Síntese das áreas de conhecimentos gerenciais no modelo PMI**

<b>ÁREAS DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS (MODELO PMI)</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>DESCREVE OS PROCESSOS NECESSÁRIOS PARA:</b>
1.GESTÃO DA INTEGRAÇÃO	Coordenar corretamente os vários elementos do projeto; desenvolvimento do plano de projeto, sua execução e controle
2.GESTÃO DO ESCOPO (ABRANGÊNCIA)	Garantir que o projeto inclua todos os trabalhos previstos; definição, planejamento, verificação e revisão do escopo do projeto
3.GESTÃO DO TEMPO	Concluir o projeto no tempo previsto; definição de atividades, seqüenciamento das atividades, estimativas de duração de atividades, desenvolvimento e controle de escalonamentos
4.GESTÃO DE CUSTOS	Concluir o projeto dentro do orçamento previsto; planejamento de recursos, estimativa e controle de custos
5.GESTÃO DA QUALIDADE	Garantir que o projeto atenda às necessidades para as quais ele foi planejado; planejamento e controle da qualidade
6.GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Obter o melhor aproveitamento das pessoas envolvidas no projeto; planejamento, organização e desenvolvimento de equipes
7.GESTÃO DE COMUNICAÇÕES	Garantir a produção, coleta, disseminação, armazenamento e provimento de informação sobre o projeto; planejamento da comunicação, distribuição da informação e relatórios
8.GESTÃO DE RISCOS	Identificar e analisar riscos; identificação, quantificação de riscos na execução do projeto
9.GESTÃO DE AQUISIÇÕES	Contratar bens e serviços externos à organização; planejamento de aquisições, seleção de fornecedores e administração de contratos

Fonte: Moura e Barbosa (2007, p.42), elaborado pelo autor.

Em PE, como no caso do PEC, o conhecimento e as habilidades são imprescindíveis, além do uso das ferramentas, no caso as TICs, e dependem muito das técnicas, que podem ser chamadas de práticas pedagógicas. As interações podem ser claras e diretas ou sutis e incertas. O desenvolvimento do escopo – aspectos e funções, o custo e a qualidade interagem o tempo todo. O aspecto de custo é muito importante, pois muitos envolvidos em PE não percebem a sua dimensão.

No modelo PMI, já mencionado anteriormente, o gerenciamento é entendido como um conjunto de processos organizados em cinco grupos de processos gerenciais: Processo de Inicialização; Processo de Planejamento; Processo de Execução; Processo de Controle; Processo de Encerramento.

**Figura 4 – Atividades típicas de cada fase do projeto e respectivos produtos**

<b>ATIVIDADES TÍPICAS DE CADA FASE – MODELO DE 5 FASES</b>	<b>PRODUTOS</b>
1. Inicialização – Desenvolvimento de visão geral do projeto <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Reconhecer que um projeto vale a pena ser feito</li> <li>▫ Identificar e definir o problema ou situação geradora</li> <li>▫ Determinar o que o projeto vai realizar</li> <li>▫ Definir a abrangência do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Visão geral do projeto e decisão para seu planejamento</li> </ul>
2. Planejamento - Definição de objetivos, resultados esperados, recursos, estimativa de custos, prazos <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Refinar e detalhar o escopo do projeto</li> <li>▫ Listar as atividades e tarefas necessárias aos resultados desejados</li> <li>▫ Seqüenciar as atividades da maneira mais eficiente possível</li> <li>▫ Definir um cronograma e atribuir recursos a cada atividade programada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Desdobramento de atividades e tarefas</li> <li>▫ Cronograma</li> <li>▫ Orçamento</li> <li>▫ Documento do plano do projeto</li> </ul>
3. Execução – Organização, coordenação e direção de equipes <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Organizar e coordenar equipes; atribuir tarefas</li> <li>▫ Resolver conflitos e problemas</li> <li>▫ Manter comunicação efetiva com os envolvidos no projeto</li> <li>▫ Garantir o provimento de recursos para realizar o planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Atribuição de tarefas</li> <li>▫ Produtos e serviços realizados conforme planejamento</li> </ul>
4. Controle – Acompanhamento da execução do projeto <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Monitorar a execução e identificar desvios em relação ao plano</li> <li>▫ Adotar as ações corretivas para manter o curso planejado</li> <li>▫ Reescalonar as atividades do projeto na medida do necessário</li> <li>▫ Adequar recursos disponíveis e/ou abrangência do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Relatórios de progresso</li> <li>▫ Relatórios de avaliação</li> <li>▫ Alterações no planejamento</li> </ul>
5. Encerramento – Avaliação dos resultados do projeto <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Verificar, analisar e avaliar os resultados alcançados</li> <li>▫ Elaborar relatórios finais</li> <li>▫ Disseminar os resultados alcançados</li> <li>▫ Consolidar o aprendizado com o projeto; formular novas propostas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Relatórios de avaliação</li> <li>▫ Resultados alcançados</li> <li>▫ Relatórios finais</li> </ul>

Fonte: Moura e Barbosa (2007, p.45), elaborado pelo autor.

Cada fase é caracterizada por um conjunto de atividades distintas das quais resultam diferentes produtos, e os processos de Planejamento, Execução e Controle interagem.

É importante novamente ressaltar que em PE, como o PEC, existe a necessidade de estudo, pesquisa e análise envolvendo, entre outros aspectos, os custos para o planejamento antes mesmo de o projeto ter início e ser assinado. E também, após a sua “dita” conclusão, existe outro processo de planejamento, controle e custos envolvidos para a sua execução. Por exemplo: Projeto PEC concluído, mas na verdade existem inúmeras atividades a serem desenvolvidas, tais como, lançamento de notas, arquivo de documentos, emissão de certificados,

diplomas, rescisão do pessoal que ficou nessa parte final, controle da planilha orçamentária final, etc.

A realização de um PE, como o PEC, tem a sua *Inicialização* no momento em que a IES reconhece que tal projeto vale a pena ser feito, identificando a situação geradora, definindo o problema, decidindo que o projeto será realizado e determinando a sua abrangência.

O *Planejamento* começa com a definição dos objetivos, quais os resultados esperados, os recursos e custos envolvidos e os prazos. Nesse processo, detalha-se o escopo de trabalho, listando as tarefas necessárias para se alcançarem os resultados almejados, seqüenciando as atividades que, em muitos casos, dependem de outras atividades para sua continuidade, definindo-se assim a atribuição de um cronograma para cada atividade programada.

A *Execução* necessita de comunicação efetiva entre os envolvidos, resolução de conflitos e problemas que surgirão, organizando e coordenando as equipes, atribuindo-lhes tarefas e garantindo a estrutura e provimento de recursos para a realização do planejamento.

O *Controle* se faz através do monitoramento constante e elaboração de relatórios, sendo um processo muito importante, mas que em alguns projetos não recebe a devida importância, criando-se em decorrência disso os re-trabalhos com custos altíssimos e situações em que os prazos podem ficar comprometidos.

O *Encerramento*, no caso de PE como o PEC, divide-se em duas etapas: **1ª)** Verificar, avaliar e analisar os resultados (Acadêmico, Pedagógico, Administrativo, Financeiro, etc.) alcançados de acordo com o previsto, elaborando os relatórios finais; **2ª)** Após disseminar os resultados e aprendizado alcançados e capacitação envolvida, consolidar o processo realizado, formulando novas propostas para incorporar à cultura da instituição, criando-se assim uma *expertise*. Essa etapa final, em muitos casos, não é devidamente registrada e incorporada à Universidade.

### **Modelo Skopos – Projeto orientado pelo escopo**

O escopo de um projeto representa o conjunto de ações e expressa o tamanho e amplitude do projeto, estabelecendo o seu raio de ação e cobertura,

mostrando sua extensão, amplitude, definindo, portanto, seus limites. A palavra Escopo vem da origem grega Skopo<sup>28</sup>.

Como documento de negociação, o escopo dá uma visão geral do projeto, informa do que se trata, por que e para que é proposto, o que se quer realizar, a quem se destina e que resultados se pretendem alcançar.

Em entidades comerciais e industriais, os projetos se apresentam de uma forma mais pragmática. Nas organizações educacionais, onde a própria cultura da reflexão da ação se faz presente, com diversidade de saberes, provavelmente pode ser proporcionada uma construção mais adequada de todo esse processo; como resultante disso, outras organizações estão reconhecendo tal contribuição e solicitando Projetos Especiais às Universidades.

Em muitas entidades, e principalmente na Universidade pesquisada, à medida que as demandas aparecem, as pessoas são consultadas e convidadas a trabalhar em função de sua *expertise* em determinada área; porém, conforme a pesquisa realizada, não existe na totalidade dos Projetos Especiais a preocupação, e talvez em alguns casos, o conhecimento da necessidade de se entender e discutir, a visão geral das dimensões de planejamento e gestão e das fases do projeto e, por essa ausência, acaba gerando a *teoria do improviso*.

Ao se fazer o Plano de Projeto, uma parte é composta por docentes de determinada área de conhecimento em função do tipo de demanda, da necessidade de espaço físico e da alocação de parte (ou totalidade) das horas disponíveis dos profissionais das diversas áreas administrativa / contábil / financeira / jurídica / pessoal, etc.

Além do exposto, há ainda a questão política, que será dada atribuindo um determinado *status* ao projeto, e de que forma as tratativas serão realizadas no caso de se usar parte da estrutura fixa organizacional, a qual, a princípio, já tem suas atividades, como no caso da Universidade pesquisada.

---

<sup>28</sup> Escopo: Intenção, objetivo, ponto em que se mira, alvo. Houaiss, acesso em 29/07/2007. <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=escopo&stype=k>

O Modelo de Plano de Projeto orientado pelo Escopo – Skopos deve responder às seguintes indagações:

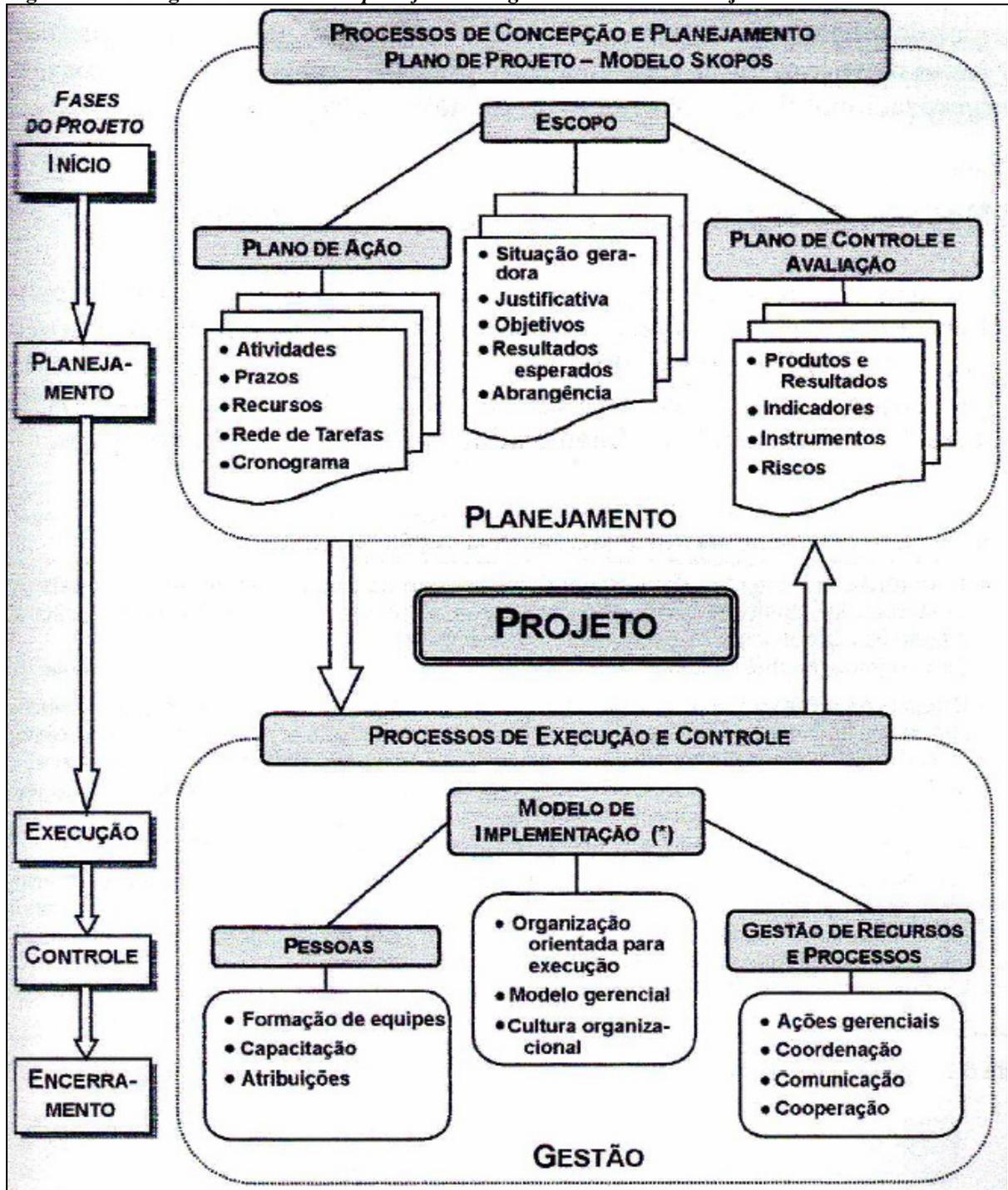
- De que trata o projeto? Qual a situação, problema ou necessidade que deu origem ao projeto?
- Por que vale a pena investir recursos no desenvolvimento do projeto?
- Para quais finalidades o projeto vai ser conduzido? Que resultados se podem esperar com a realização do projeto? O que se pretende realizar com seu desenvolvimento? Que benefícios são esperados? Quais serão os benefícios com sua realização?
- Qual a área de atuação do projeto? Qual a sua dimensão em termos de público-alvo? Que volume de recursos deverá ser investido?

#### **ELEMENTOS DO ESCOPO**

- **Definição do problema ou situação geradora do projeto** (problema, necessidade, desafio, oportunidade);
- **Justificativa** (o porquê) **do projeto** (que pode conter um diagnóstico da situação inicial, também denominado de baseline ou “linha de base”);
- **Objetivos geral e específicos do projeto** (a razão de ser e o porquê);
- **Resultados esperados com a realização do projeto** (diretamente relacionados com os seus objetivos específicos);
- **Abrangência do projeto** (público-alvo e caracterização da extensão e área de atuação do projeto).

Na Figura a seguir, no item de implementação, é mencionada a questão de Cultura Organizacional, e Maximiano (2004, p. 330) comenta a respeito: “todas as organizações desenvolvem uma cultura. O conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem no processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna. [...]”. Nas dimensões de planejamento e gestão, e nas fases do Projeto, a questão da cultura da organização deve ser levada em conta.

Figura 5 – Visão geral das dimensões *planejamento* e *gestão* e as fases do Projeto



Fonte: Moura e Barbosa (2007, p.171).

O modelo SKOPOS de Plano de Projeto baseia-se na idéia de que a clareza de entendimento a respeito de tudo o que deve ser feito é condição necessária para o êxito do projeto.

O Escopo, portanto, é a alma do projeto, porque expressa sua essência e identidade. Expressa também a extensão e amplitude do que se pretende realizar, abarcando e abrangendo o seu raio de ação e cobertura, definindo seus limites.

Para o Plano de Ação e Plano de Controle e Avaliação é importante ter uma situação geradora claramente definida, uma justificativa apresentada de forma bem fundamentada, objetivos bem elaborados, definição dos resultados esperados e abrangência do projeto. O Plano de Ação e o Plano de Controle e Avaliação somente serão desenvolvidos no modelo de Planejamento de Projeto orientado pelo Escopo – SKOPOS após haver uma definição completa do escopo do projeto.

### **Plano de Ação**

É um documento que apresenta de forma estruturada todos os procedimentos e recursos que serão mobilizados para a execução daquilo que foi expresso no escopo do projeto. O Plano de Ação especifica as ações, atividades, tarefas e recursos logicamente encadeados no tempo e no espaço, com o objetivo de maximizar a eficiência. O Plano de Ação é formado pelo desdobramento de atividades e tarefas, estimativa de custos e prazos, estimativas de recursos, rede de tarefas e cronograma. Os seguintes itens contribuem para responder às indagações que se seguirão:

- **Desdobramento de atividades e tarefas** (detalhamento de grandes ações em pacotes de trabalho);
- **Estimativa de prazos** (determinação de tempo e prazos para ações, atividades e tarefas);
- **Estimativa de custos e recursos** (determinação de custos e recursos físicos e humanos requeridos para a execução das diversas tarefas);
- **Rede de Tarefas** (“mapa do projeto” contendo seqüência e interdependência de todas as tarefas, com identificação das tarefas críticas);
- **Cronograma** (linha de tempo do projeto, com detalhamento de início e fim de atividades e tarefas, atribuição de responsáveis, etc.).

O Plano de Ação deve responder, entre outras, a questões do tipo:

- ⇒ Como será realizado o projeto?
- ⇒ Que ações, atividades e tarefas serão realizadas?
- ⇒ Que recursos serão empregados?
- ⇒ Quanto tempo será necessário para cada ação, atividade ou tarefa?
- ⇒ Quem serão os responsáveis por sua execução?

⇒ Quanto custará o projeto?

Para os PE, como o PEC, além dessas perguntas caberia indagar: Quantas pessoas serão formadas em serviço? Qual o ganho acadêmico para os envolvidos e para a IES? Qual a projeção social para a IES e para os envolvidos? Os recursos de terceiros proporcionaram uma alternativa de capacitação que talvez a própria Universidade não tivesse condições de oferecer?

### **Plano de Controle e Avaliação**

O Plano de Controle / Monitoramento e Avaliação apresenta de forma estruturada todos os procedimentos necessários para o acompanhamento e avaliação sistemática da execução do projeto e de seus recursos, e os resultados alcançados. Controle = monitoramento (acompanhamento sistemático e detalhado dos processos que serão executados e dos produtos e serviços correspondentes).

Dos elementos do Plano de Monitoramento e Avaliação (PMA), os seguintes itens contribuem para responder às indagações que se seguirão:

- ⇒ **Matriz de Resultados e Produtos** (quadro com resumo dos resultados e produtos);
- ⇒ **Planilha de Procedimentos de Monitoramento** (com indicadores e instrumentos de coleta de dados);
- ⇒ **Planilha de Procedimentos de Avaliação** (com indicadores e instrumentos de coleta de dados);
- ⇒ **Análise de Risco** (avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do projeto).

O Plano de Controle / Monitoramento e Avaliação deve responder, entre outras, a questões do tipo:

- ⇒ De que maneira se verificará se o projeto está sendo executado conforme planejado?
- ⇒ Que observações serão feitas para avaliar seus resultados?
- ⇒ Como serão obtidos os dados sobre o andamento e os resultados do projeto? Que indicadores de resultados serão usados?
- ⇒ Que medidas preventivas serão adotadas para assegurar o sucesso do projeto?

As ações de controle e/ou gestão contribuirão em possíveis correções de rumo durante a execução ou em ajustes necessários no planejamento para a idealização e otimização dos resultados.

## **2.3 PROJETOS EM EDUCAÇÃO E ENSINO**

Observa-se que mesmo focalizado no contexto educacional, encontram-se diferentes significados e diferentes aplicações para a palavra “projeto”. É importante definir a que se refere, em qual contexto, de que tipo e para qual finalidade: projetos de reforma do sistema educacional; projetos de inclusão de novas tecnologias; projetos dirigidos para formação e capacitação de professores de nível básico e superior; projetos de pesquisa metodológica (melhoria no processo de ensino e aprendizagem); projetos de implantação e funcionamento de escolas em rede; projetos de criação de novos cursos em diferentes modalidades de formação; projetos de desenvolvimento do ensino, da escola, do educando e do educador; projetos de desenvolvimento de sistemas de avaliação; projetos de desenvolvimento da escola com a comunidade, etc.

Nesse sentido, a instituição educacional pode desenvolver projetos para: implantar uma nova tecnologia de ensino; rever e reformular sua organização curricular; ampliar os números de cursos que oferece; implantar um novo nível de ensino; avaliar ou descrever com precisão características de determinados elementos ou componentes do sistema; aumentar o número de alunos que atende; implantar novos laboratórios; ampliar as instalações esportivas; capacitar professores no planejamento e gestão de projetos; criar uma nova unidade escolar; qualificar professores em cursos de especialização.

Existem muitos motivos que justificam esse rápido crescimento de atividades baseadas em projetos na área educacional, sendo uma forma segura de trajetória para a introdução de mudanças e inovações nas organizações humanas. Muitos resultados decorrentes de Projetos Especiais dificilmente seriam alcançados somente com a manutenção e ajustes das atividades de rotinas funcionais do sistema. Moura e Barbosa afirmam que:

[...] a área educacional tem compreendido e valorizado as atividades baseadas em projetos como um recurso indispensável para promoção de mudanças e melhorias nas organizações, viabilizando resultados que

ultrapassem as possibilidades das atividades de rotina. (MOURA e BARBOSA, 2007, p.9)

As mudanças estão ocorrendo, e as Universidades precisam mudar para perceber as necessidades dos públicos, e entre as alternativas estão os Projetos Especiais. Mizukami (2002) comenta sobre as mudanças, inclusive nas concepções de conhecimentos e de interação:

Mudanças na sociedade – tornada cada vez mais democrática e, conseqüentemente, plural, participativa, solidária, integradora – vieram acompanhadas de mudanças também nas concepções de conhecimento. O interacionismo faz o ser humano responsável pela construção do conhecimento, em interação com o ambiente, deixando de ser visto como nocional e imutável. (MIZUKAMI, 2002, p.11)

Outra característica que fundamenta o crescente interesse por projetos em sistemas educacionais é que *todo projeto é uma atividade eminentemente instrutiva*, e Libâneo (2004, p.120) afirma: “A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência”. Guardadas restrições às afirmativas de Libâneo, na execução de um projeto, todos os envolvidos se enriquecem com as experiências vividas, obtendo novos conhecimentos e novas habilidades, contribuindo assim com sua eficácia e eficiência. Essa característica faz dos projetos uma alternativa importante a ser considerada em sistemas educacionais, seja como solução para vários problemas, seja como forma de introdução de inovações.

Diante do rápido crescimento de demandas sociais, aliado à necessidade de se situar com equilíbrio em ambientes intensamente permeados por novas tecnologias da informação e comunicação, pode-se afirmar que o futuro de muitas organizações humanas – talvez da maioria delas – dependerá da capacidade de: **1)** conceber; **2)** planejar; **3)** executar; **4)** acompanhar; e **5)** avaliar as atividades orientadas para projetos. O planejamento, acompanhamento e apuração dos resultados devem ficar bem claros para todos os envolvidos. Esta previsão fundamenta-se no fato de que os processos e métodos envolvidos no trabalho com projetos fornecem: **a) estrutura; b) foco; c) flexibilidade; e d) controles** adequados para a realização de mudanças dentro de prazos e recursos limitados com melhores resultados. Os sistemas educacionais, independentemente de seu porte ou complexidade, podem se beneficiar muito com a prática de atividades baseadas em

projetos, e os autores op. cit. afirmam que “existe uma grande necessidade de formação de recursos humanos para atuar com competência no planejamento, acompanhamento e avaliação de projetos”.

As organizações educacionais, especialmente as universidades, constituem um tipo muito específico de organização na opinião de Prates (2001), ou seja, as universidades têm enorme dificuldade para definir seus *produtos*, uma vez que não são tangíveis como os produtos de uma indústria, que são bem definidos e claramente entendidos. E mesmo quando são definidos, não há como evitar a enorme carga de incerteza e a ambigüidade quanto à definição de objetivos e metas para realizá-los, mesmo nas rotinas normais.

Ao se tratar de Projetos Especiais que atendam a demandas específicas de órgãos educacionais, políticas públicas ou entidades particulares e corporativas, essas dificuldades são ampliadas. Deve existir integração entre teoria e prática nesse processo de aquisição de saberes e competências. Para Gido e Clements (2007), o objetivo deve ser claramente definido e acordado entre as partes e deve ser a primeira etapa do processo de planejamento. O objetivo costuma ser definido em termos de escopo, cronograma e custo, exigindo a conclusão dentro de um orçamento e em determinado período de tempo.

Projetos, e mais especificamente Projetos Especiais, exigem conhecimentos multidisciplinares dos envolvidos, e Alonso (2002) ressalta a importância de se trabalhar em grupo, apesar do hábito do trabalho solitário que a docência proporciona, e nem sempre tem a aceitação de todos.

Aprender a trabalhar em conjunto com outras pessoas é um objetivo de formação que se impõe hoje para todas as pessoas em qualquer situação que se considere. Na verdade, é uma condição necessária para a formação do cidadão em uma sociedade democrática. Nas empresas, de um modo geral, é assumido como princípio e incentivado pela administração, que aloca condições para que isso ocorra dentro dos limites estabelecidos pela gerência. No caso da escola, o trabalho coletivo constitui preocupação mais recente e, nem sempre, encontra aceitação [...] dos professores que, por força do hábito de trabalhar isoladamente, vêem nisso uma perda de tempo ou uma tarefa suplementar. ALONSO (2002, p. 24)

### **2.3.1 Características e Tipos de Projetos Educacionais e de Ensino**

Um projeto é um empreendimento de duração finita, com objetivos definidos claramente de acordo com os objetivos de um sistema educacional, de um educador ou de um grupo de educadores, com a finalidade de planejar, coordenar e executar

ações voltadas para a melhoria de processos educativos e de formação humana em seus diferentes níveis e contextos. Nesse sentido, os Projetos Especiais podem ser desenvolvidos em qualquer instituição, empresa, organização, etc., e não necessariamente somente nas escolas, universidades ou sistemas educacionais.

O setor produtivo apresenta uma crescente demanda de especialistas em educação para atuarem no planejamento, gestão e avaliação de projetos. Essas ações educativas nas empresas contribuem na construção do capital intelectual de seus colaboradores, constituído pelos saberes e competências inerentes às melhores condições de realização de trabalho com eficiência e eficácia. Esses projetos promovem a aprendizagem e possibilitam a transformação na forma de aprender. Existem também as questões sociais, como a educação ambiental com a preservação do meio ambiente, uso racional de energia, formação da cidadania, desenvolvimento sustentado, etc. O êxito de um projeto não depende apenas da execução do planejado, mas, sobretudo, do acerto nas relações entre o que se pretende alcançar (resultado), as estratégias (plano) e a forma de fazer (execução).

### **Características dos projetos educacionais**

Os projetos na área educacional possuem as seguintes características:

- São atividades orientadas para a realização de objetivos específicos;
- Têm uma duração finita, com um princípio e um fim bem definidos;
- São atividades voltadas para a realização de algo único, exclusivo;
- Possuem recursos limitados (pessoas, tempo, dinheiro, etc.);
- Apresentam dimensões de complexidade e incerteza (ou risco) em sua realização;
- Surgem, em geral, em função de um problema, uma necessidade, um desafio ou uma oportunidade (de pessoa ou instituição).

No contexto educacional, o que tem sido apresentado como “pedagogia de projeto” ou “projeto de trabalho” é desenvolvido especificamente com o propósito de construção do conhecimento, formação de habilidades e competências, levando os envolvidos a uma aprendizagem contextualizada e significativa.

### **Tipos de projetos educacionais**

Ao se comentar sobre os tipos de projetos educacionais, é bom mencionar a diferença entre projeto e pesquisa, e se existe interação entre eles, conforme as seguintes indagações:

- ⇒ Todo projeto é uma pesquisa?
- ⇒ Toda pesquisa é um projeto?

Projeto pode ser visto como um empreendimento que tem em vista produzir algo novo. Pesquisa tem como finalidade a produção de um conhecimento, sendo essa a meta de setores acadêmicos, sociais e governamentais destinados à promoção da pesquisa. Com essa premissa, pode-se inferir que toda pesquisa é um projeto, pois produz algo novo, um conhecimento.

Nem todo projeto pode ser considerado como uma pesquisa, pois algo novo pode ser produzido sem que seja necessariamente um conhecimento. Dentre os vários projetos que podem ser enumerados num processo de classificação, deve haver lugar para o projeto de pesquisa.

Vários órgãos nacionais e internacionais de apoio a projetos para o desenvolvimento educacional, científico, cultural e econômico apresentam modelos específicos de planejamento e gestão de projetos, tais como: CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico; FINEP<sup>29</sup> – Financiadora de Estudos e Projetos; Fundações de Amparo à Pesquisa (ligadas a governos estaduais); UNESCO<sup>30</sup> – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organização das Nações Unidas para a Educação e Cultura); OECD – Organization for Economic Cooperation and Development (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico); World Bank (Banco Mundial), além de diversas fundações de incentivo e apoio à realização de projetos sociais e especiais, como a Fundação Ayrton Senna, Fundação Vitae e várias outras.

A classificação a seguir contempla de forma ampla os vários tipos de projetos que ocorrem na área educacional.

---

<sup>29</sup> <http://www.finep.gov.br/> acesso 30/07/2008.

<sup>30</sup> <http://www.unesco.org.br/> acesso 30/07/2008.

**Figura 6 – Tipologia de Projetos Educacionais****Projetos de Intervenção**

São projetos desenvolvidos no âmbito de um sistema educacional ou de uma organização, com vistas a promover uma intervenção, propriamente dita, no contexto em foco, através da introdução de modificações na estrutura (organização) e/ou na dinâmica (operação) do sistema ou organização, afetando positivamente seu desempenho em função de problemas que resolve ou de necessidades a que atende (esse tipo de projeto ocorre também em outras instituições e contextos, tais como: setor produtivo, comercial, etc.).

**Projetos de Pesquisa**

São projetos que têm por objetivo a obtenção de conhecimento sobre determinado problema, questão ou assunto, com garantia de verificação experimental (existem diversos tipos de projetos de pesquisas, próprios dos setores acadêmicos e de instituições de pesquisa, que podem ser estudados à parte através de uma literatura rica e abrangente).

**Projetos de Desenvolvimento (ou de Produto)**

São projetos que ocorrem no âmbito de um sistema ou organização com a finalidade de produção ou implantação de novas atividades, serviços ou "produtos". Exemplos de projetos desse tipo são: desenvolvimento de novos materiais didáticos; desenvolvimento de nova organização curricular; desenvolvimento de um novo curso; desenvolvimento de softwares educacionais, etc. (esse tipo de projeto é muito comum também em outras organizações e contextos, como o setor produtivo, comercial, de serviços, etc.).

**Projetos de Ensino**

São projetos elaborados dentro de uma (ou mais) disciplina(s), dirigidos à melhoria do processo ensino-aprendizagem e dos elementos de conteúdos relativos a essa disciplina (esse tipo de projeto é próprio da área educacional e se refere ao exercício das funções do professor).

**Projetos de Trabalho**

São projetos desenvolvidos por alunos em uma (ou mais) disciplina(s) no contexto escolar, sob orientação de professor, e têm por objetivo a aprendizagem de conceitos e desenvolvimento de competências e habilidades específicas. Esses projetos são conduzidos de acordo com uma metodologia denominada Metodologia de Projetos, ou Pedagogia de Projetos. A principal diferença entre esses dois últimos tipos é que, enquanto os projetos de ensino são executados pelo professor, os projetos de trabalho são executados pelos alunos sob orientação do professor visando à aquisição de determinados conhecimentos, habilidades e valores.

A idéia de se trabalhar com projetos como recurso pedagógico na construção de conhecimento remonta ao final do século XIX a partir de idéias enunciadas por John Dewey em 1897. Os "projetos de trabalho" merecem um tratamento à parte em função de suas finalidades essencialmente educativas.

Fonte: Moura e Barbosa (2007, p.27-8), adaptado pelo autor.

Atualmente, a abrangência da gestão de projetos inclui projetos nas mais variadas áreas, especialmente nas ciências humanas e sociais, e deixou de ser domínio exclusivo de engenheiros e administradores.

Os cinco tipos de projetos educacionais: intervenção, pesquisa, desenvolvimento (produto), ensino e trabalho demonstrados na Figura 6 não são excludentes, podendo haver situações em que os mesmos ocorram de forma articulada ou integrada. A atividade predominante é que contribui para classificar o tipo de projeto. A Figura a seguir demonstra que Projetos Especiais também ocorrem no contexto educacional, e retrata o seu enquadramento na tipologia geral.

**Figura 7 – Classificação de Projetos Educacionais (exemplos)**

<b><u>Projeto específico</u></b>	<b><u>Tipologia geral (aparente)</u></b>
Projetos de Desenvolvimento do Ensino (Ex.: organização dos recursos existentes na escola ou comunidade e melhor aproveitamento de suas possibilidades)	ENSINO
Projetos de desenvolvimento curricular (Ex.: introdução de mudanças no currículo para atender às características do processo de aprendizagem dos alunos)	ENSINO
Projetos de desenvolvimento de recursos didáticos (Ex.: produção de novos textos didáticos, de novos materiais experimentais, de novos softwares educativos, etc.)	Desenvolvimento (Produto)
Projetos de desenvolvimento escolar (Ex.: melhoria das condições básicas de funcionamento da escola através do aperfeiçoamento da infra-estrutura e recursos humanos)	Intervenção
Projetos de cooperação interinstitucional (Ex.: parcerias escola-empresa e programas de cooperação universidade-educação básica)	Intervenção
Projetos de desenvolvimento profissional (Ex.: projetos de formação e qualificação de professores e gestores do sistema educacional)	Intervenção
Projetos de pesquisa sobre recursos pedagógicos para a formação de Competências (Ex.: investigação sobre a contribuição da Pedagogia de Projetos para a formação de competências no contexto da Educação Profissional)	Pesquisa
Aplicação da Pedagogia de Projetos na formação de Competências (Ex.: projetos de trabalho desenvolvidos por alunos sob orientação de professores)	Trabalho

Fonte: Moura e Barbosa (2007, p.29).

Nas últimas décadas, tem havido uma enorme valorização de métodos e técnicas voltados para o trabalho com projetos, o que deu origem a diferentes modelos de planejamento, gestão, acompanhamento e avaliação de projetos, também abordado por Moura e Barbosa (2007):

Na área educacional, os primeiros grandes projetos de ensino, destinados a produzir novos recursos didáticos, desenvolver novos métodos e concepções de ensino e inovar quanto aos conteúdos curriculares, foram desenvolvidos nas décadas de 1950 e 60. Dentre vários projetos voltados para a introdução de inovações no conteúdo e na forma de ensinar, destacam-se os PSSC – Physical Science Study Committee, e o BSCS – Biological Curriculum Study. Ambos reuniram grande número de cientistas, professores, psicólogos, escritores, fotógrafos etc., para produzir novos cursos de Física e Biologia, respectivamente. Estes projetos tornaram-se mais conhecidos no Brasil nos anos 60 e 70 e foram marcos importantes no ensino de ciências, com grande repercussão em nosso meio educacional. (MOURA e BARBOSA, 2007, p.19-20)

Produtos e resultados são conceitos distintos: ações concretas realizadas geram produtos ou serviços, enquanto as consequências dos mesmos representam os resultados do projeto. A compreensão do processo pedagógico é condição fundamental para o desempenho da atividade de gestão em Projetos Acadêmicos e Educacionais.

### **2.3.2 Cultura de Projetos em Educação**

O panorama atual está mais para uma *cultura do improviso*, na opinião de Moura e Barbosa (2007), em que bons hábitos de: **1) planejamento; 2) gestão; 3) controle; 4) acompanhamento; e 5) avaliação** são raros na área educacional.

Em atividades assim classificadas pode-se observar a ocorrência de inúmeros problemas e dificuldades, especialmente na fase de execução, como: perdas de tempo, de recursos físicos e humanos, conflitos interpessoais, re-trabalho, ineficiência na execução de atividades e tarefas, e necessidade de harmonização na terminologia, conceitos e métodos.

O trabalho com projetos revela uma estreita relação com formação ampla de competências, e não somente as gerenciais, necessárias nesse tipo de empreendimento, tais como: promoção do trabalho cooperativo, articulação do trabalho em rede, estímulo ao empreendedorismo, realização de aprendizagem contextualizada e significativa, capacitação para identificar, equacionar e resolver problemas relevantes, estímulos à criatividade, comunicação, etc.

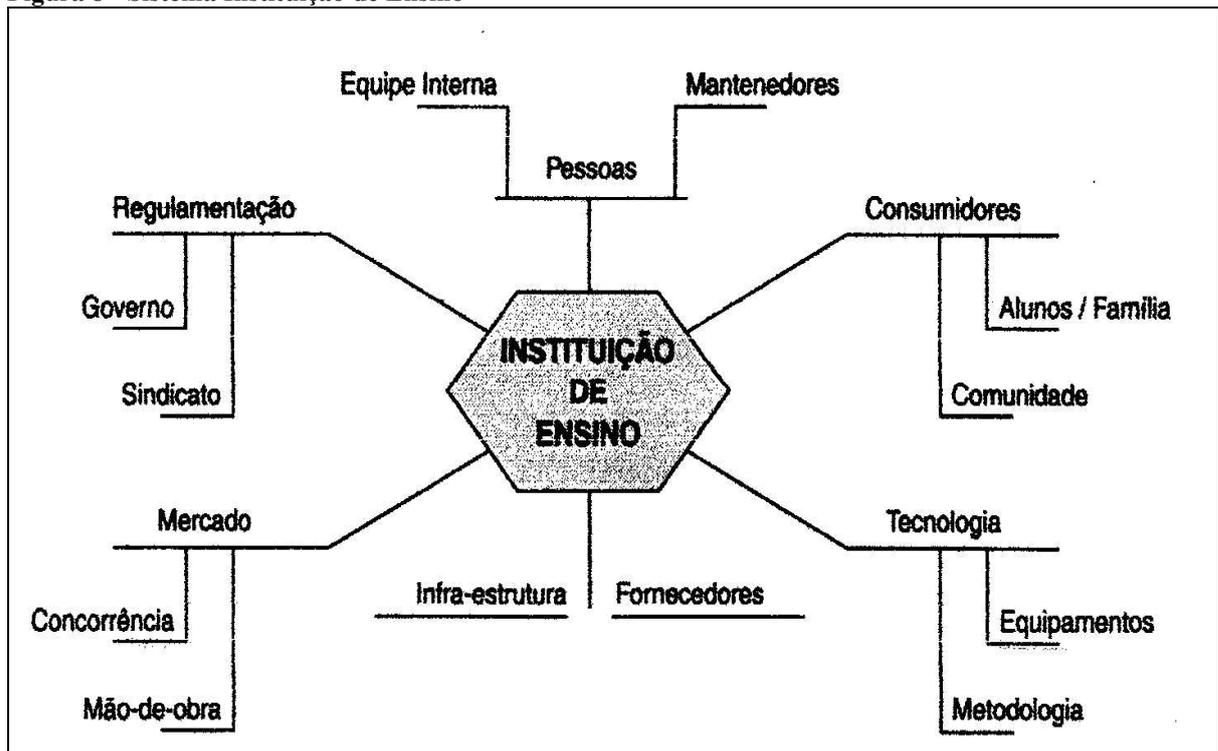
Os projetos na área de educação devem superar algumas dificuldades específicas que não ocorrem em outras áreas (produto: material, tangível, testado, medido e avaliado). A questão de mensuração e de resultados talvez não seja avaliada diretamente e necessite de outros instrumentos. Em função dessa

dificuldade, muito projetos educacionais são *avaliados* simplesmente pela entrega dos produtos tangíveis. Como os projetos educacionais normalmente buscam melhorias no processo de formação humana, necessitam de um cuidado especial para identificar, medir e avaliar seus resultados. O trabalho com projetos tem a intenção de fazer bem-feito, com efetividade e excelência nas realizações.

### 2.3.3 Sistema e Objetivos Estratégicos Educacionais

Sistema é definido por Costa (2004, p. 52) como um conjunto de partes integrantes interdependentes e interativas que formam um todo unitário com objetivo próprio e específico. É interessante visualizar a Figura 8 que representa o sistema Instituição de Ensino de forma genérica, o qual, conforme a vivência e discernimento dos envolvidos, pode ser complementado ou aperfeiçoado.

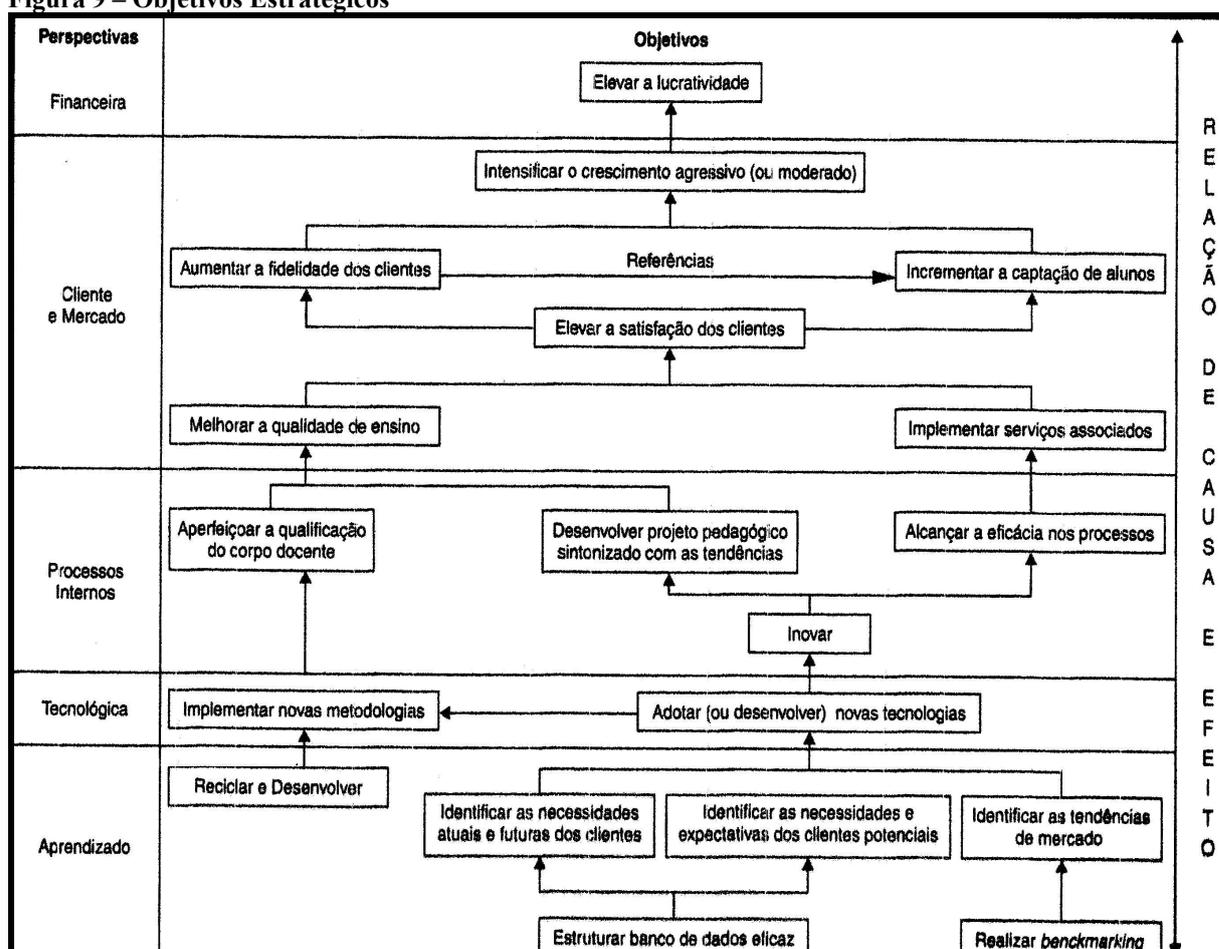
Figura 8 - Sistema Instituição de Ensino



Fonte: Costa (2004, p.53) – Figura 3.1

Sob o olhar da educação como negócio, em 1991 uma organização americana foi a primeira instituição de ensino no mundo a abrir seu capital na bolsa de valores. No Brasil, em 1998, ex-sócios de dois dos principais bancos de investimento do país, adquiriram um Instituto Educacional, uma das primeiras sociedades anônimas do setor. (Mizne, 2004)

Figura 9 – Objetivos Estratégicos



Fonte: Colombo (2004, p.30) – Figura 1.2 – Objetivos Estratégicos<sup>31</sup>

Conforme a Figura acima, para uma parcela interessada, a educação tem em seus objetivos estratégicos, em primeira linha, a perspectiva financeira com o objetivo de aumentar a lucratividade, e em seguida, o mercado, sendo o aluno considerado como cliente (recebíveis), ficando o aprendizado em última perspectiva.

Em 1999, um grupo norte-americano adquiriu a participação de um grupo educacional mineiro. Em 2001, ex-sócios de um banco e outros investidores juntaram-se a um colégio, e a outros investidores focados em educação para montarem um instituto educacional. Esse contexto possibilita desafios e possibilidades para o gestor educacional.

Diferentemente de muitos PE relacionados à área educacional, como o PEC, cujo objetivo não é o lucro e tampouco o prejuízo, mas sim a capacitação, projeção e

<sup>31</sup> O termo *benchmarking* pode ser entendido como : “Comparar seus índices com os de mercado”.

cumprimento de uma finalidade social, opostamente, os objetivos estratégicos apresentados na Figura 9 relacionados à educação também demonstram que uma parte das categorias responsáveis pela missão da educação em nosso país tem por objetivo o lucro, conforme também abordado no Capítulo I.

De acordo com Mizne (2004), o gasto governamental com educação é bastante representativo, ficando entre 4% e 7% do PIB, sendo que no Brasil é de 5,2%. Sua base foi um estudo realizado em 30 países ricos e pobres na Europa, Américas e Ásia. Uma vez que será muito difícil aumentar esse percentual de contribuição governamental, o crescimento da educação virá do setor privado e cada vez mais, na opinião do autor, do mercado financeiro. No Brasil, dois terços dos alunos universitários já estudam em escolas particulares. Nos Estados Unidos, sete grupos educacionais listados na bolsa de valores já atingiram valor de mercado acima de US\$ 1 bilhão, o que leva a entender que, globalmente, a educação está se tornando um setor da economia.

A distribuição das matrículas previstas, de acordo com o INEP/MEC/Ideal Invest, na estimativa de 60,5 milhões de alunos para 2003, encontrava-se na seguinte proporção, sendo que muito provavelmente para fração menor que 1% os autores acabaram arredondando para efeitos de apresentação:

- 1% - Ensino profissionalizante
- 1% - Educação especial
- 6% - Ensino superior**
- 9% - Ensino supletivo
- 12% - Educação Infantil e alfabetização
- 15% - Ensino Médio
- 25% - Ensino Fundamental – 5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> séries
- 31% - Ensino Fundamental – 1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> séries

Pode-se construir a seguinte informação com o número de matrículas, de acordo com o MEC<sup>32</sup>, Resultados do Censo Escolar 2006, educação básica em 29/03/2006, e a Sinopse Estatística do Ensino Superior 2006 (30/06/2006):

744.690	1,23%	Ed. Profissional
375.488	0,62%	Ed. Especial
<b>4.676.646</b>	<b>7,72%</b>	<b>Ed. Superior</b>
5.616.291	9,26%	Ed. Jovens e Adultos

---

<sup>32</sup> <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/Sinopse/sinopse.asp>> acesso em 27/09/2008.

7.016.095	11,57%	Educação Infantil
14.944.063	24,65%	Ensino Fundamental – 5ª a 8ª séries
18.338.600	30,25%	Ensino Fundamental – 1ª a 4ª séries
8.906.820	14,70%	Ensino Médio
60.618.693	100,00%	Total

O setor de educação no Brasil em 2003 movimentou mais de R\$ 100 bilhões, somando-se os setores públicos e privados. “São mais de 9% do **PIB**, afetando diariamente a vida de mais de **60 milhões de alunos** [...]. **Três milhões de professores** atuam junto a 218 mil escolas, atendendo 5.560 municípios”. Mizne (2004, p.126)

Os gastos públicos diretos com educação por aluno, em valores de Reais (R\$ 1,00), segundo o nível de ensino, utilizando-se o IPCA como deflator, são os seguintes:

**Tabela 8 - Estimativa de Investimento Público Direto em Educação por Aluno em Reais - R\$ 1,00**

Ano	Total	Ed.Básica	Ed.Infantil	1ª a 4ª Séries	5ª a 8ª Séries	Ens.Médio	Ens.Sup
<b>2000</b>	19.681	1.219	1.395	1.200	1.224	1.163	13.480
<b>2001</b>	20.007	1.285	1.280	1.205	1.355	1.345	13.537
<b>2002</b>	19.826	1.330	1.259	1.470	1.365	989	13.413
<b>2003</b>	17.936	1.313	1.408	1.383	1.314	1.103	11.415
<b>2004</b>	18.186	1.382	1.477	1.462	1.478	1.011	11.376
<b>2005</b>	18.317	1.440	1.373	1.607	1.530	1.004	11.363

Fonte: MEC-INEP<sup>33</sup> – Elaborada pelo autor.

Ainda de acordo com Mizne (2004, p.128), as receitas em educação do setor privado têm em sua composição 59% proveniente da Educação básica, sendo 22% proveniente do ensino superior. A distribuição dos *gastos públicos em educação* no ano de 2000 foi a seguinte:

- 3% - Outros
- 5% - Educação Infantil
- 5% - Ensino Médio
- 12% - Previdência
- 13% - Administração
- 17% - Ensino superior**
- 45% - Ensino Fundamental

<sup>33</sup> [http://www.inep.gov.br/estatisticas/gastoseducacao/despesas\\_publicas/P.A.\\_paridade.htm](http://www.inep.gov.br/estatisticas/gastoseducacao/despesas_publicas/P.A._paridade.htm) acesso em 27/09/2008.

A proporção do *investimento público direto* em educação segundo o nível de ensino no Brasil de 2000 a 2005, sem incluir aposentadorias, pensões, bolsas de estudos e financiamento estudantil, segundo o último censo do INEP, é de:

**Tabela 9 - Proporção do Investimento Público em Educação por Nível de Ensino em percentual - %**

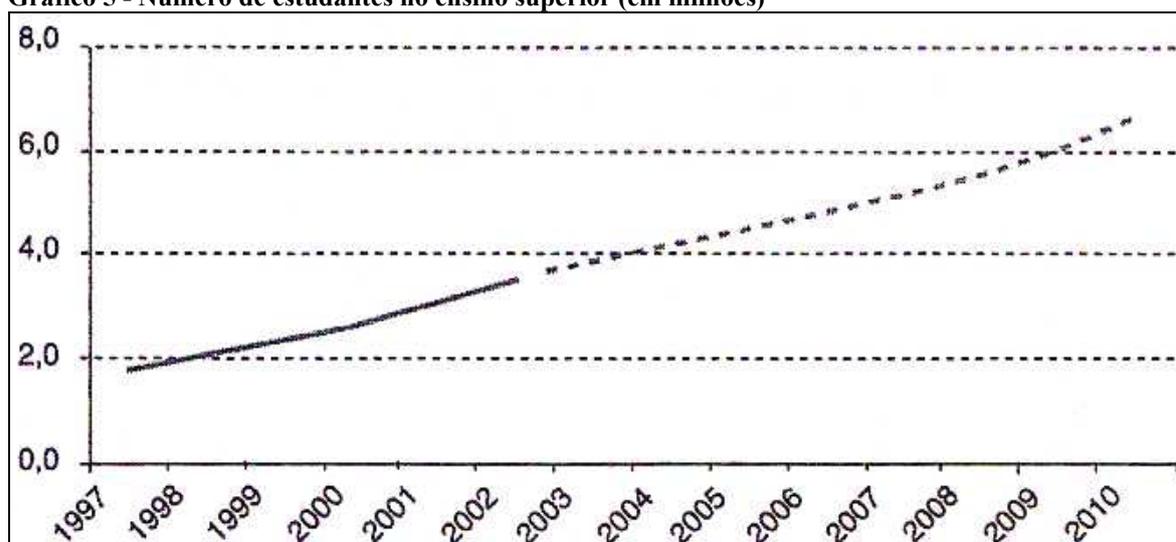
Ano	Total	Ed.Básica	Ed.Infantil	1ª a 4ª Séries	5ª a 8ª Séries	Ens.Médio	Ens.Sup
2000	100,0%	<b>81,6%</b>	8,7%	33,3%	26,6%	13,0%	<b>18,4%</b>
2001	100,0%	<b>81,6%</b>	8,0%	31,0%	27,8%	14,8%	<b>18,4%</b>
2002	100,0%	<b>80,9%</b>	7,5%	35,5%	27,3%	10,6%	<b>19,1%</b>
2003	100,0%	<b>81,9%</b>	9,0%	33,7%	26,7%	12,5%	<b>18,1%</b>
2004	100,0%	<b>82,8%</b>	9,0%	33,7%	28,4%	11,7%	<b>17,2%</b>
2005	100,0%	<b>82,5%</b>	8,4%	34,8%	28,1%	11,2%	<b>17,5%</b>

Fonte: MEC-INEP<sup>34</sup> - Elaborada e adaptada pelo autor.

Em 1997, 1,8 milhões de brasileiros estudavam no ensino superior; de acordo com Mizne (2004, p.137), esse número em 2003 era de aproximadamente 3,2 milhões, e tanto o governo como o setor privado estimam em seis ou sete milhões de alunos cursando o ensino superior em todo o país até o final desta década.

Conforme exposto no Gráfico a seguir, a previsão para 2006 era de quase cinco milhões de estudantes no ensino superior, fato que praticamente se confirmou com os dados do censo do INEP no início de 2006, de 4,7 milhões de matrículas.

**Gráfico 5 - Número de estudantes no ensino superior (em milhões)**



Fonte: Mizne (2004, p.137) – Ideal Invest.

<sup>34</sup> <[http://www.inep.gov.br/estatisticas/gastoseducacao/indicadores\\_financeiros/P.I.P.\\_nivel\\_ensino.htm](http://www.inep.gov.br/estatisticas/gastoseducacao/indicadores_financeiros/P.I.P._nivel_ensino.htm)> acesso em 27/09/2008.

Conforme abordado, o planejamento é constituído por uma multiplicidade de: **1) intenções; 2) expectativas; e 3) anseios** dos envolvidos, permitindo que cada um se manifeste, interaja e se integre no processo de construção de cada projeto. A concepção variada de conhecimento e de idéias de cada um dos envolvidos, em função da diversidade de diálogos, pode construir novos conhecimentos e dar qualidade aos projetos, principalmente aos Projetos Especiais, proporcionando assim uma direção, um rumo a seguir, a fim de atender às demandas existentes, principalmente dos órgãos governamentais relacionados às políticas educacionais.

Com os dados apresentados, Projetos Especiais na área educacional se apresentam como excelente oportunidade para determinadas instituições dentro do contexto em que serão demandadas políticas públicas de: **1) capacitação; 2) formação de docentes; 3) formação de gestores educacionais e de programas e tecnologias educacionais**, para atender a esse crescimento quantitativo. Um exemplo recente veio do Governo do Estado de São Paulo ao criar a UNIVESP<sup>35</sup> – Universidade Virtual do Estado de São Paulo, que é um programa de expansão do ensino público no Estado de São Paulo.

A Universidade cenário deste estudo tem nas palavras de seu secretário-executivo, em entrevista no PUCViva<sup>36</sup> nº 672 de 15/09/2008, o seguinte comentário sobre as fontes de receitas para a PUC-SP:

É evidente que hoje a grande receita da universidade vem dos cursos de graduação. Precisamos incrementar. A universidade **pode firmar contratos e convênios** com entidades públicas, ou mesmo privadas, no sentido de aumentar a sua renda.

Hoje temos aproximadamente 80% da renda da universidade vindo da graduação, mais 20% vindo da prestação de serviço. **Acho que a equação correta seria 60% das mensalidades e 40% de convênios, contratos e projetos.** [grifo nosso]

Concluindo este capítulo, ficam demonstradas as variadas opções e concepções para a elaboração de Projetos, e mais especificamente para Projetos Especiais, por parte das Universidades. As entidades de forma geral utilizam a gestão de projetos para acompanhamento e execução de muitas atividades. A Universidade, com sua *expertise*, pode contribuir na elaboração, planejamento,

---

<sup>35</sup> [http://www.tvcultura.com.br/univesp/#SlideFrame\\_1](http://www.tvcultura.com.br/univesp/#SlideFrame_1) acesso em 28/12/2008.

<sup>36</sup> Jornal semanal da APROPUC E AFAPUC (associações de professores e funcionários).

implementação, execução e gestão dos mais variados Projetos Especiais para as mais variadas entidades, inclusive os relacionados à área educacional e de políticas públicas.

O capítulo a seguir, pesquisa de campo, traz abordagens de PE na PUC-SP, com contextos que envolveram os PE do PEC-FU e PEC – Municípios, e com o olhar dos sujeitos entrevistados diretamente envolvidos com esses e outros projetos; na seqüência, um quadro com pontos de vista dos informantes, sujeitos entrevistados, relacionados ao planejamento, implementação, execução, gestão e controle de PE no cenário da presente pesquisa. Em seguida, as Considerações e Considerações Finais.

### **CAPÍTULO III - PROJETOS ESPECIAIS EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA: *Pontifícia Universidade Católica de São Paulo***

O principal objetivo da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram; homens que sejam criativos, inventores e descobridores; o segundo objetivo é formar mentes que possam ser críticas, que possam analisar e não aceitar tudo que lhes é oferecido. (PIAGET)

Este capítulo trata da importância de Projetos Especiais nas universidades, e de dois Projetos Especiais desenvolvidos na PUC-SP: PEC-FU e PEC - Municípios. Aborda os olhares dos sujeitos entrevistados, a pesquisa de campo, quadro comparativo, possibilidades, limites, sugestões e percepção dos aspectos mencionados, cujas interpretações encaminharão para as considerações finais, e a constatação empírica de que “A pesquisa é uma criação que mobiliza a acuidade inventiva do pesquisador, sua habilidade artesanal e sua perspicácia [...] ao campo de pesquisa, aos problemas que ele enfrenta com as pessoas que participam da investigação”. (CHIZZOTTI 2005, p.85)

As universidades possuem como organização, além de estrutura física e bens, a sua cultura em relações estabelecidas no dia-a-dia, construída por seus membros, basicamente em salas de aula e sala dos professores. Só nesse contexto, já existem conflitos, diferenças, discordâncias, e até professores que destoam dessa cultura. Também existem as áreas que compõem a Administração Geral envolvendo os diversos departamentos, o Suporte Acadêmico-Administrativo e também a área de Serviços, envolvendo segurança, portaria, limpeza, manutenção e outros. A necessidade de integração dessas áreas como suporte para consecução do objetivo principal da Universidade envolve aspectos da cultura, formação e objetivos, e demonstra um cenário interessante de articulações para a execução de PE.

Como diz Libâneo (2004, p.109), “A cultura organizacional é elemento condicionante do próprio projeto pedagógico-curricular, mas este também é instituído de uma cultura organizacional”. Apesar de a instituição ter sua cultura

própria, essa cultura pode ser modificada, e tais projetos possibilitam a discussão, a avaliação, a busca pela coerência e a forma de se planejar e integrar em virtude da necessidade de uma equipe, quase na totalidade dos casos, composta de muitos professores, de saberes específicos de suas áreas e de funcionários, envolvendo diversos departamentos, que resultam em novas aprendizagens, mudanças, inovações e em possibilidades de novas práticas educativas, podendo modificar e/ou aprimorar a cultura organizacional. A importância da consideração sobre clima e cultura é citada por Brito (1998):

No decorrer de meus estudos percebi que qualquer reorganização, reforma ou mudança pretendida com relação à escola ficam mutiladas, difíceis, comprometidas, até mesmo inviabilizadas, caso os administradores, os gestores escolares, os detentores de algum, todo ou qualquer poder, seja ele de que nível for, natureza e intensidade for, não considerarem o clima e a cultura da escola, de cada escola. (BRITO, 1998 p. 29)

Dessa cultura organizacional, e mais especificamente a escolar/ universitária, os fatos materiais e abstratos resultantes da convivência humana dentro dessas instituições contribuem para o clima organizacional e encaminham para uma causalidade circular entre clima e cultura, conforme Souza (1978):

A cultura organizacional é um conjunto de fenômenos decorrentes da interação de seres humanos na organização, no caso, escolar. Revela-se, portanto, como um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto os fatos materiais como abstratos resultantes da convivência humana institucional. Entretanto, o clima apresenta-se não só como resultante da cultura, como também causando efeitos sobre ela, demonstrando uma 'causalidade circular entre cultura e clima'. (SOUZA, 1978: 75 apud BRITO, 1998, p. 21)

As atividades relacionadas a projetos, com seus objetivos, práticas de gestão, desenvolvimento profissional, qualidades cognitivas e operativas de aprendizagem resultante dos envolvimento criam uma comunidade de aprendizagem, um campo de idéias, resultando numa cultura organizacional relacionada a PE, que faz parte de um processo de formação e requer o fator da inovação, constituindo-se numa fonte de oportunidades, a qual Drucker apud Christóvam (2004 p.184) menciona: “Idéias geniais são raríssimas. Todas as fontes de oportunidades para inovar devem ser analisadas e estudadas de modo sistemático. Não basta estar alerta para elas, a busca deve ser feita de forma regular e sistemática”.

O ensino evolui, e as transformações acontecem cada vez mais rapidamente, e entender essa transição não deixa de ser um desafio. Os PE fazem parte desse

processo, adequando-se à globalização, às demandas e à otimização do conhecimento, deixando o tradicionalismo e tornando-se uma forma de a educação se ajustar às necessidades da sociedade; Castro (2001) expressa: “Não é a sociedade e a economia que vão se ajustar à educação. Nem uma nem outra pedem autorização à educação para mudar. É a educação que deverá se adaptar às mudanças sociais [...]”. CASTRO (2001, p. 49)

A complexidade que envolve os PE e a interação necessária entre ensino, pesquisa e extensão requerem adequado suporte administrativo e práticas de gestão, flexíveis e de integração, como mencionado por Prates:

A gestão de universidades deve, portanto, se pautar pela busca de consensos sobre suas políticas fundamentais, pela flexibilidade administrativa e por decisões estratégicas. Qualquer modelo de gestão administrativo-financeira de universidade que não se pautar pelo modelo acima descrito estará fadado ao insucesso institucional. Querer, por motivo de "segurança" ou de maior confiabilidade, reduzir a administração de universidades a modelos de gestão empresarial onde a lógica da eficiência econômica preside as decisões do dia-a-dia da organização é, simplesmente, desconhecer a complexidade e "natureza" do produto das universidades, independentemente de suas diferenças em ênfase sobre o ensino, a extensão ou a pesquisa.

Sua estrutura administrativa não pode, portanto, constituir um fato inibitório de debates sobre políticas de ensino, pesquisa e extensão, no nível micro e macro institucional [...]. PRATES (2001, P. 43)

A reflexão, de forma crítica, da prática docente diante de um contexto sociocultural e de possibilidades de transformação social mais ampla e à luz da teoria favorecem a Universidade no direcionamento para a execução de PE. Nesse processo, os envolvidos experimentam novas formas de trabalho, criam novas estratégias e inventam novos procedimentos, possibilitando e vivenciando que “O alargamento da consciência se dá pela reflexão que o professor realiza na ação [...]”. (Pimenta, 1998, p. 158 apud Libâneo, 2004, p. 79)

A dinâmica de PE, mais especificamente na PUC-SP, que ainda não dispõe de um setor exclusivo para todos os projetos especiais, fundação de apoio ou um departamento central específico para a sua captação, planejamento, implementação, gestão e avaliação, necessita, além da participação e capacidade dos envolvidos, responsabilidades individuais e ação coordenada e controlada pelos gestores de tais

projetos. A Instituição tomou uma iniciativa de tentar impulsionar novas parcerias através da criação em 30/10/2007 da Incubadora de Projetos<sup>37</sup> – PUC-SP.

O acompanhamento constante dos processos por parte do grupo que assume determinado projeto se faz necessário a fim de verificar se os objetivos iniciais pretendidos estão sendo alcançados e, se for o caso, definir ações e procedimentos necessários para retomar o rumo. A ação de tais projetos resulta em novas interpretações, valores, percepções e significados subjetivos, e as quatro funções básicas da teoria clássica da Administração – Planejamento, Organização, Direção / Coordenação e Avaliação se fazem necessárias.

O planejamento e a elaboração de PE requerem tempo, reflexões acerca das ações empreendidas e dos resultados obtidos. Implicam: **1)** intencionalidade; **2)** explicitação de objetivos; **3)** meios de ação e formas avaliativas. Devem ser definidos em: **a)** objetivos; **b)** metas; **c)** previsão de resultados; **d)** caminhos para sua realização; e **e)** reflexão e avaliação das decisões tomadas e das ações desenvolvidas, com possíveis correções dos desvios ocorridos, para atingir os padrões de qualidade que possibilitarão novas demandas.

Faz-se o diagnóstico da demanda, com a coleta de informações para a elaboração do que se pretende, e de possíveis problemas que poderão ocorrer, analisando e interpretando os dados disponíveis de acordo com os objetivos pretendidos, com critérios de qualidade através dos quais serão tomadas decisões pelo(s) gestor(es) de Projetos Especiais; estes normalmente são indicados em função do tipo de PE, por suas habilidades, competências e compromisso, sem que se tenha um organograma inicial específico para isso na Universidade pesquisada, que avalie as metas, prioridades, ações e formas mais eficazes de produzir, resultando em muitos casos em adaptações para se atingirem os objetivos.

---

<sup>37</sup> Artigo publicado em A Semana – Boletim 66 de 05/11/2007 – Disponível em: [http://www.pucsp.br/imprensa/semana\\_novo/template/bo\\_05\\_11\\_07\\_n66.html](http://www.pucsp.br/imprensa/semana_novo/template/bo_05_11_07_n66.html) - Acesso em 15/11/2007. Foi instituída com objetivos de oferecer novos produtos e criar novas parcerias, e também com objetivo de captar novos recursos. Está diretamente relacionada à Vice-Reitoria Acadêmica e à ARII – Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais. O artigo citado referente à Incubadora de Projetos dá a impressão de que esse poderia ser um processo embrionário para alavancar os projetos da instituição; porém, durante o desenvolvimento desta pesquisa até o final de 2008, não houve um único registro de resultado concreto.

O conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações, procedimentos e realidades concretas dos conteúdos vinculados a PE podem proporcionar a todos os envolvidos, além de inovações, possibilidades de aprendizagem e aperfeiçoamento em serviço, principalmente para os docentes, que intrinsecamente valorizam esses ambientes de aprendizagem. Essa cultura organizacional de PE como comunidade de aprendizagem se constitui, além do espaço físico e virtual com o uso das TICs, em *espaço* psicológico e social, e de gestão.

Essas práticas de gestão dizem respeito a ações de natureza técnico-administrativa, pedagógica, metodológica, educativa, englobando aspectos de recursos materiais, físicos, didáticos e financeiros, bem como o entendimento de toda a complexidade da legislação tributária do país e de relações com os agentes oficiais de financiamento, principalmente quando se trata de recursos governamentais.

As ações de natureza pedagógica são constituídas de áreas específicas das demandas, do esforço humano, e sua construção é realizada simultaneamente ao processo do ambiente específico, com o clima e a cultura organizacional; transformam-se em aprendizagem de forma racional no desenvolvimento do trabalho e requerem ações e processos racionais de utilização de recursos materiais e de conhecimentos para se atingirem os objetivos intrínsecos, como menciona Paro:

Os elementos materiais e conceituais não cumprem sua função no processo se não estiverem associados ao esforço humano coletivo, da mesma forma, o esforço humano coletivo necessita dos elementos materiais e conceituais para ser aplicado racionalmente. (Paro, 1988, p.24 apud LIBÂNEO, 2004, p. 273)

### **3.1 A ORIGEM DOS PROJETOS PEC – seus antecedentes**

O pesquisador descobre a riqueza dos significados, das ações, dos silêncios e das relações que permeiam as atividades sociais, como diz Chizzotti (2005), ao adentrar as estruturas sociais e operacionais que envolvem os projetos, e mais especificamente os PE.

Por essa razão, o diálogo com os envolvidos através de entrevistas semi-estruturadas tem o objetivo de levantar dados sobre as suas impressões com

relação ao desenvolvimento, execução e controle desse processo, bem como das dificuldades enfrentadas, tendo em vista que os Projetos possuem características diferenciadas dos tradicionais processos de Ensino e acabam exigindo muita competência das pessoas envolvidas. Há também que se considerar o contraditório da cultura, mencionado por Brito (1998), que envolve as pessoas, pois, se existem uns indivíduos que querem a inovação, outros pressionam pela conservação dependendo das forças atuantes.

A quebra de paradigmas internos é um processo de autodesenvolvimento, e Colombo (2004) afirma: “Aqui reside o potencial para toda e qualquer mudança dentro das organizações: mudanças corporativas são resultados de mudanças pessoais”.

Tomando por base as considerações acima, compreende-se que não bastaria conhecer os Projetos apenas através da consulta dos documentos e registros oficiais existentes; seria necessário complementar os dados com aqueles colhidos nas entrevistas com os principais personagens envolvidos nos Projetos em questão. Certamente, o início desse trabalho deveria tomar por base os depoimentos dos responsáveis pelos Projetos, tanto na coordenação geral dentro da Universidade como na execução e coordenação dos mesmos. Foi por essa razão que se partiu de uma entrevista com a diretora da Faculdade de Educação a quem coube a responsabilidade acadêmica do curso desenvolvido, visto se tratar de uma Licenciatura, embora apresentasse características especiais.

Encontram-se em Feldmann (2005,p.14-5) explicações que fundamentam a origem dos Projetos, seus antecedentes. Somente no Estado de São Paulo até o ano 2000, eram mais de doze mil os profissionais da educação com formação apenas em nível médio. Em consonância com tal necessidade, surgiram medidas advindas do compromisso assumido pelo Brasil na Conferência Mundial de Educação para Todos, convocada pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura — Unesco e com apoio do Banco Mundial, realizada na Tailândia em 1990.

Como decorrência desse evento, surgiu o Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003), com o intuito de incitar os países emergentes à melhoria da

qualidade educacional. Como consequência, houve um complexo de medidas legais trabalhando em favor desse intento: a (nova) Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394/1996; os documentos relativos à Educação Básica 22, como o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCN/1998); os Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental I, II e Médio (PCN/1997, 1998 e 1999); os Temas Transversais; o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem); os Programas de Educação Continuada de Docentes; o Exame Nacional de Cursos (Provão); o Sistema Nacional de Certificação de Professores de Educação Básica, dentre outros, que expressam a intenção governamental de aprimorar a qualidade educacional brasileira (FELDMANN, 2005).

Do contexto de valorização dos propósitos educacionais adveio a recomendação legal de formação de professores em nível superior (até 2006) para que pudessem atuar na Educação Básica, conforme Artigo 87, parágrafo 4º, das Disposições Transitórias da atual LDB 9394/96: “§ 4º. *Até o fim da Década da Educação somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço*” (BRASIL, 1996). Diante de tal exigência, as diferentes unidades da Federação têm tomado medidas a fim de cumprirem a recomendação da legislação.

Pressionada pelo governo federal, a SEESP passou a adotar medidas assumindo a responsabilidade pelo processo de formação de professores, ressaltando-se que naquela época havia cerca de doze mil docentes sem curso superior no Estado de São Paulo.

A PUC-SP foi convidada pela SEESP no final de 2000, com mais três universidades públicas - USP, UNESP e UNICAMP, para participar da discussão de formação docente em atendimento à LDB 9394/96 (BRASIL, 1996). Foram incansáveis as reuniões que antecederam a execução do projeto, na opinião de Carneiro (2005), pois havia muitas dúvidas e, embora os parceiros não tivessem tido experiência semelhante, já que a proposta era inusitada, chegou-se a um acordo inicial entre as Instituições envolvidas para aceitar a proposta do governo, abraçando o Projeto PEC-Formação, inicialmente, e depois, o PEC- Municípios.

A parte que coube à PUC-SP, em termos de localidade, atendia professores-alunos, a saber, na Capital, em Artur Alvim, Itaquera, Pirituba, Tucuçuvi e Interlagos, e na cidade de Sorocaba. Esse trabalho árduo, com reuniões semanais dos grupos gestores na Secretaria da Educação, mostrava-se desafiador, como a maior parte dos PE, e possibilitou novos rumos, apesar do desgaste inicial pela exigência de doze a treze horas diárias de trabalho ininterrupto para os gestores do programa, cujo projeto chegou a ter *cinquenta versões de cronograma*, pois era reformulado à medida que o curso desenvolvia, e das reuniões externas no Comitê Gestor e internas para a operacionalização do curso com o GTAC – Grupo de Trabalho Acadêmico.

Esses Projetos constituem objeto desta pesquisa, que tem o objetivo de permitir uma análise da questão sob a perspectiva da forma como foram desenvolvidos no contexto da PUC/SP, da contribuição que trouxeram e das oportunidades que abriram para a Universidade demonstrar a aplicação de seus saberes e desenvolver o seu compromisso social. Conforme mencionado, não é objeto deste trabalho avaliar e analisar tais Projetos em termos dos resultados acadêmicos propiciados aos estudantes, questão que foi objeto de várias análises e processos avaliativos, mas de compreender melhor o significado que tiveram em termos da Universidade.

### **3.1.1 PEC – FU (Formação Universitária)**

O Programa Formação Universitária – PEC-FU foi uma iniciativa pioneira em sua forma de organização estrutural e metodológica, apresentando-se como uma experiência concreta de formação continuada; nesse contexto, a função docente se revestiu de novas responsabilidades, outorgando ao professor a função de investigador do saber, transformando-o de mero transmissor de conhecimento a agente ativo, criativo e reflexivo. Pode-se perceber a utilização de diferentes estratégias para o desenvolvimento da proposta pedagógica em consonância com as políticas de formação e capacitação da SEESP - Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, em harmonia com a LDB/96, valendo-se da abertura propiciada pelo *Art. 81 da LDB: “É permitida a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais, desde que obedecidas às disposições desta Lei”* (BRASIL, 1996).

Em 26/07/2001, o curso começou a funcionar nas três Instituições, uma vez que a Unicamp se retirou do Projeto na etapa da sua execução. A sua conclusão ocorreu em Dezembro de 2002 e coube a cada uma das Universidades participantes a realização da organização administrativa e pedagógica. O programa se desenvolveu efetivamente no período de junho de 2001 a janeiro de 2003,

Tendo em vista a grandeza da demanda que formou 6233 professores-alunos, optou-se por criar um programa especial de ensino a distância, com ampla utilização dos recursos tecnológicos disponíveis, de forma a permitir a auto-aprendizagem do aluno-professor que, tendo vivenciado tais experiências, deveria ser capaz de rever as suas práticas e aplicar seus novos conhecimentos no exercício do magistério. Nota-se aí o pioneirismo do Programa, cujos objetivos maiores se voltaram para a formação de educadores conscientes de seu papel na escola e na sociedade.

Os principais objetivos da Proposta Básica do Programa da SEE – PEC Formação Universitária foram os seguintes:

- Habilitar o contingente de professores efetivos PEB I – Professores da Educação Básica, séries iniciais do Ensino Fundamental, visando à melhoria de sua atuação na rede oficial de ensino estadual, no Ciclo I do Ensino Fundamental;
- Possibilitar a experimentação e a avaliação pela comunidade acadêmica paulista de uma proposta não convencional de formação de professores mediante mídias interativas organizadas e monitoradas pela Secretaria de Estado da Educação e universidades e/ou instituições paulistas de ensino superior;
- Ampliar as referências teórico-conceituais para melhor compreensão e descoberta de conteúdos e formas pedagógicas menos convencionais, possibilitando a produção e criação de opções mais significativas de aprendizagem dentro do coletivo das escolas, especialmente dos Centros Específicos de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério (Cefam), como parte de uma rede integrada de geração de conhecimento no Estado.

A característica principal do Projeto PEC em termos pedagógicos era a busca de relacionar a teoria com a prática, ou seja, em nenhum momento, o aluno-

professor foi afastado de sua realidade de sala de aula, e os novos conhecimentos deveriam estar estreitamente relacionados com ela, valorizando assim a experiência docente em habilidades de articulação entre os saberes da experiência e os de natureza científica, e a utilização de recursos modernos das TICs. A abordagem desse processo de formação dos professores-alunos, em seu próprio desenvolvimento de atribuir significados e conhecimento, é retratada por Feldmann (2005, p.12):

A originalidade deste programa de Educação Continuada – PEC consiste em situar a formação de professores como um processo contínuo fundado em três eixos básicos: a **valorização** da experiência docente como forma de conhecimento, a **articulação** entre os saberes da experiência com os de natureza teórico-científica adquirida e a **aprendizagem** mediada por recursos modernos de tecnologia. A concepção de formação que permeou o PEC foi norteada pela utilização das tecnologias informacionais e comunicacionais atreladas à reflexão, investigação e ação dos participantes, o que se configurou na imersão dos professores-alunos em seu próprio processo de ação formativa. As situações de aprendizagens, entendidas como um processo de atribuição de significados dados pelas pessoas que interatuam em contextos determinados, propiciaram momentos colaborativos mediados por vários espaços presenciais e virtuais de reconstrução da prática pedagógica. (grifo nosso)

Carneiro (2005), coordenadora responsável pelo PEC-FU, reforça a idéia da originalidade do Programa:

O PEC foi um Programa Especial, totalmente diferente dos processos existentes de formação do ponto de vista de estrutura e funcionamento. A articulação de sua estrutura em módulos, temas e unidades, com duração variada, devendo cumprir exigência legal de oferecer, no mínimo, 3.100 horas de trabalho. Nesse contexto, os conteúdos poderiam ser abordados por teleconferências, ou videoconferências, e por vivências educacionais e oficinas culturais.

Carneiro (2005) também ressalta as características do Programa enfatizando o sentido dado para a aprendizagem:

Esse programa levou em consideração a experiência profissional dos professores-alunos, buscando a articulação entre teoria e a prática, valorizando o exercício da docência, e possibilidade de criação de novos ambientes de aprendizagem através do uso de mídias interativas, com simetria entre a situação de formação e o exercício profissional, com contextualização de aprendizagem, garantindo assim, um contato efetivo com a realidade da escola, com conteúdos que incluíssem as dimensões conceitual, procedimental e atitudinal, com processos avaliativos que possibilitassem reconhecer seus próprios métodos de pensar, desenvolvendo assim a capacidade de auto-regular a própria aprendizagem.

Com relação ao aprender, seguem citações de Carneiro (2005):

Aprender deve ser encarado como um processo que requer elaboração pessoal, sendo portanto construído pelo próprio indivíduo e não algo externo a ele. Existem múltiplas inteligências e as pessoas aprendem diferentemente. (CARNEIRO, 2005, P. 26)

[..] cada vez é mais necessário o domínio de determinadas habilidades, tais como seleção e processamento da informação, autonomia e capacidade de tomar decisões, trabalho em grupo, polivalência e flexibilidade. Quem não tem a competência para criar ou para tratar a informação fica excluído do processo de aquisição do conhecimento. (CARNEIRO, 2005, P. 27)

A organização curricular do PEC-FU apresentava-se da seguinte forma:

**Tabela 10 – Organização Curricular PEC - FU**

	Carga Horária (h)
Módulo introdutório (informática)	50
O PEC Formação Universitária e as dimensões experiencial, reflexiva e ética do professor	169
Formação para a docência escolar: cenário político-educacional atual, conteúdos e didáticas nas áreas curriculares	1.162
Currículo: espaço e tempo de decisão coletiva	61
<b>Total</b>	<b>1.442</b>

Fonte: Carneiro (2005, p. 34) Tabela 1.1

Cada classe era formada por grupos de 40 a 45 alunos que, conforme abordado, eram professores da rede pública estadual, ativos e em serviço, liderados por um professor tutor para motivá-los para o trabalho das videoconferências e teleconferências, e que podiam fazer uso dos Cefams em um programa especial e com um novo espaço de aprendizagem para a quase totalidade dos professores-alunos, o *Learning Space*, uma modalidade de educação a distância com suporte na Internet. A participação nos Cefams era diária e a frequência mínima exigida no curso era de 75%; também entre as exigências estavam as vivências e o TCC – Trabalho de Conclusão de Curso, orientados por PT - Professores Tutores. A participação dos vários atores interagindo direta ou indiretamente com os professores-alunos - videoconferencistas, professores assistentes, professores orientadores e professores tutores - envolvia uma equipe grande e difícil de se coordenar, conforme menciona Carneiro (2005, p.40).

Todo projeto educacional tem a sua especificidade, o que proporciona oportunidades, inclusive ao se trabalhar com adversidades e limitações as mais variadas possíveis. Peña e Allegretti (2005) apontam algumas dificuldades relacionadas ao professores-alunos:

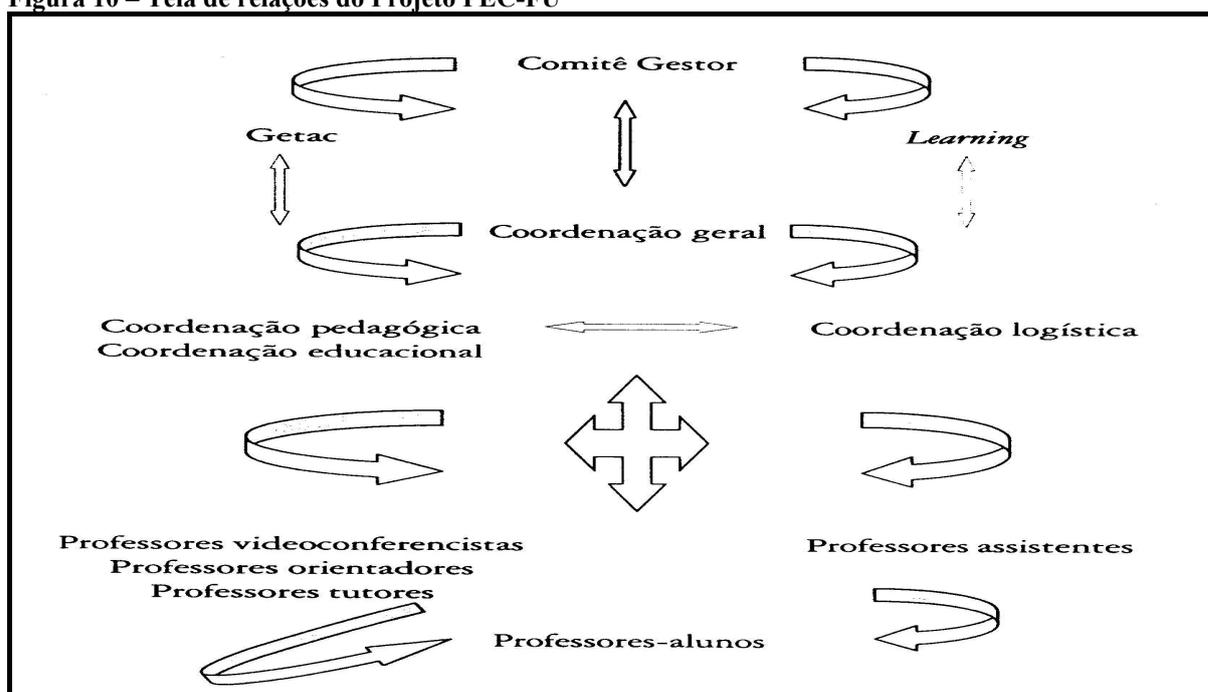
- Falta de habilidade de leitura e interpretação de texto. A maioria dos professores-alunos estava há muito tempo fora dos bancos escolares e não possuía o hábito da leitura e da escrita.
- Resistência dos alunos aos critérios de avaliação estabelecidos pelos professores orientadores, propostos em reuniões colegiadas. Alguns deles enfrentaram a resistência dos alunos na aceitação das críticas realizadas às

suas dificuldades de aprendizagem, encaradas como críticas às suas práticas pedagógicas. Muitos não percebiam o erro do ponto de vista construtivo; ao contrário, demonstravam receio em errar. Ao mesmo tempo, o fato de o professor orientador não estar presente todos os dias na sala de aula gerou certa desconfiança, por parte de muitos alunos, sobre a validade dos critérios de avaliação por ele estabelecidos.

- Resistência do aluno à mudança. A cultura ainda presente em nossas escolas está centrada na sala de aula presencial e, conseqüentemente, na presença física do professor. A dinâmica estabelecida no curso pressupunha que o aluno tivesse autonomia, auto-organização e disciplina, aspectos fundamentais à aprendizagem em EAD. Baixa auto-estima do aluno-professor. O quadro predominantemente feminino, o desprestígio da figura do professor das séries iniciais do Ensino Fundamental, a baixa remuneração salarial e a falta de formação superior são fatores que influenciaram nessa baixa auto-estima. A condição da mulher na sociedade, apesar de ela ter conseguido certa autonomia nas últimas décadas, ainda é frágil. As mulheres, mesmo as que sustentam a família e arcam com a educação dos filhos, ainda sofrem preconceito profissional.
- Atividades excessivas e dificuldade com os recursos tecnológicos utilizados no curso. Além do número elevado de atividades para correção, as avaliações formais (provas) foram um dos fatores que mais incomodaram os professores orientadores, embora a forma como a coordenação conduziu a orientação e os critérios de correção fossem muito elogiados. A justificativa para o desagrado era a falta de conhecimento sobre o conteúdo das provas, uma vez que elas versavam sobre as diferentes áreas do saber, muitas sendo fora do domínio de especialização do professor orientador.

A teia de relações exige que os limites sejam ultrapassados e necessita de interação, o que foi possível à medida que o projeto era executado, com habilidades dos professores-videoconferencistas, orientadores, tutores e assistentes. A seguir, a Figura que retrata essa teia de relações.

**Figura 10 – Teia de relações do Projeto PEC-FU**



Fonte: Carneiro (2005, p. 41) Figura 1.1 A equipe de profissionais atuantes era composta por 31 equipes de professores da Faculdade de Educação e de convidados de

outras faculdades da PUC-SP que contribuíram para a elaboração do material didático dos módulos e dos temas do currículo do curso em parceria com os professores da USP e da UNESP. Foram realizadas 847 videoconferências ministradas por 130 professores vídeoconferencistas. Permaneceram até o final do Projeto somente 28 dos 36 **PO** – Professores Orientadores, sendo que desses, treze não eram professores da PUC-SP, sendo essa composição por sete egressos dos programas de pós-graduação da PUC-SP, e os outros seis, alunos de tal programa. As salas de aula variavam de 15 a 47 alunos e os **PO** eram responsáveis por no máximo duas salas.

Com relação aos **PA** - Professores Assistentes, o grupo era de diversa formação acadêmica: pedagogos, historiadores, geógrafos, engenheiros, psicólogos, químicos, entre outros, mas com vivência profissional (alguns com muita vivência) em projetos de pesquisa, experiência acadêmica, funções em escolas, sólida experiência em educação básica e familiaridade com ambientes de rede. Esses professores foram construindo a sua identidade ao longo do processo. Maiores explicações sobre a proposta pedagógica e a formação das equipes participantes do Projeto encontram-se no trabalho de Peña e Allegretti (2005). Segue estrutura do curso:

**Figura 11 – Estrutura do curso (PEC – FU)**

MÓDULOS	Carga horária (h)
Oficinas culturais	140
Atividades complementares (escrita de memórias, trabalhos de pesquisa, planejamento e avaliação de vivências)	400
Vivências educadoras (diagnóstico do local de trabalho, planejamento, desenvolvimento, avaliação e análise de projetos nas diferentes áreas do currículo, estudo dos mecanismos de avaliação propostos pelas políticas públicas e socialização das experiências vividas)	300
Experiência docente	800
Total	1.640

Fonte: Carneiro (2005, p. 35) Tabela 1.2 elaborada pelo autor.

A gestão compartilhada da coordenação com os **PAs**, **PTs** e **POs** foi adotada desde o início do Projeto para que a responsabilidade fosse dividida entre as várias pessoas, uma vez que na opinião de Carneiro (2005, p.39), “o sistema educacional

exige muito do ponto de vista burocrático e oferece pouquíssimo em relação aos aspectos pedagógicos”, e também houve pouquíssimo tempo disponível entre o planejamento de ações e a execução que o projeto demandava, necessitando de agilidade da coordenação e ser “sensível às mudanças” (Alonso, 2003).

À medida que um projeto é desenvolvido, as complexidades acadêmicas e administrativas vão se revelando e, sobre outros aspectos, extrapolam os processos usuais do acadêmico. Parte dos aspectos administrativos é mencionada por Veiga (2005):

Quanto maior o envolvimento, mais se percebe a complexidade administrativa, envolvendo questões trabalhistas, vale-transporte, entendimento do acordo coletivo de trabalho, que propicia, além da bolsa de estudo para o professor por prazo determinado, cobertura de outros custos com relação aos benefícios trabalhistas estendidos a esses profissionais. (VEIGA, 2005, p.93-4)

Essa complexidade é mais abrangente ao se pensar em todas as variáveis, como por exemplo: falta de um professor a um determinado *pólo*, queda de energia elétrica, problemas nos equipamentos eletrônicos, falta de materiais de escritório e de limpeza, segurança do imóvel, roubos, entre outros.

Carneiro (2005), em sua análise do Projeto PEC já mencionada, afirma que foram atendidos todos os objetivos uma vez que os professores-alunos perceberam que aprender é um processo que requer elaboração pessoal, construção pelo próprio indivíduo, e não algo externo a ele. A contribuição do estilo de gestão praticada, de uma cultura organizacional favorável, de forma bem arquitetada, conseguiu agregar valor ao capital humano / intelectual inicial dos professores-alunos, mesmo com a incipiente cultura da maior parte deles com relação aos novos ambientes de aprendizagem. Com esses novos saberes, os professores-alunos poderiam reproduzir na sua prática diária a socialização da produção do conhecimento com a comunidade educativa de suas escolas de origem. Em todo esse processo com muitos atores, de acordo com Penã e Allegretti (2005, p.60), foi possibilitado um diálogo profícuo entre as instâncias pedagógicas e administrativas da PUC-SP.

Veiga (2005) faz um relato de seu olhar do ponto de vista contábil e econômico do PEC-FU afirmando que:

Não existe um modelo definido de controle e acompanhamento, segundo a ótica contábil-econômica, que se mostre adequado a todo e qualquer projeto acadêmico. Esse modelo tem de ser construído de acordo com os mais diversos olhares, porém se sujeitando a premissas de controle e a uma provável apuração econômica. (VEIGA, 2005, p. 93)

Deve-se registrar que as datas formais, como no PEC-FU, início em Julho/2001 e término em Dezembro/2002, não condizem com a realidade em termos de gestão de Projetos Especiais. O processo nesse caso iniciou antes do final do ano 2000, com exaustivas reuniões, conforme abordado anteriormente, exigindo muitas horas de todos os envolvidos e, mesmo sem a oficialização da concretização do projeto para o seu início, demandando recursos das Instituições envolvidas sem a correspondente remuneração, e ainda correndo o risco de todo esse gasto pré-operacional não ser absorvido caso o Projeto não fosse assinado.

Peña e Allegretti (2005) afirmam que o Projeto PEC desencadeou um impacto social de proporções significativas, ao reverem a resistência inicial de boa parte dos professores-alunos por fatores como angústia, falta de interesse no acompanhamento do curso e cansaço, dando lugar a uma cultura de formação constatada pela procura de continuidade nos estudos, seja na PUC-SP, seja em outras universidades. Destacam aspectos de crescimento, desenvoltura, organização, auto-estima, melhoria na leitura e na escrita, e criticidade, com conseqüentes reflexos sobre as mudanças pessoais e profissionais.

As características gerais do Projeto PEC–FU podem ser mais bem analisadas em (Allegretti, 2003), em que a estrutura geral do Projeto, bem como a diversificação de ambientes de aprendizagem proporcionada por esse Projeto, pode contribuir na formação de professores com o desenvolvimento de uma nova cultura. De forma apropriada e interessante, a autora coloca os sentimentos e percepções do Projeto pelo olhar dos alunos, sujeitos envolvidos, em que são considerados os aspectos positivos e negativos.

### **3.1.2 PEC – MUNICÍPIOS**

O PEC - Municípios, agora sob a responsabilidade dos municípios do Estado de São Paulo, foi uma reedição atualizada do PEC - Formação Universitária que, em dezembro de 2002, formou em nível superior 6.233 professores da rede estadual.

O principal objetivo desse PEC era que, com o auxílio das TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação, fosse oferecido aos docentes concursados dos sistemas públicos municipais do Estado de São Paulo com formação em Magistério um programa especial de licenciatura plena com as habilitações Magistério de 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental e Magistério na Educação Infantil. Para tanto, foi necessário criar dispositivos legais necessários.

A deliberação 049/2002 do Conselho Estadual de Educação autorizou todos os professores que trabalhavam nas creches, independente da denominação, com diploma em nível médio e com dois anos de efetivo exercício na rede pública do Estado de São Paulo a se inscreverem no PEC - Municípios.

O PEC - Municípios foi definido pela SEESP da seguinte forma:

O PEC - Formação Universitária Municípios é um programa especial de formação universitária, licenciatura plena, para professores das séries iniciais do Ensino Fundamental e de Educação Infantil das redes públicas municipais do Estado de São Paulo. É uma parceria inédita entre o Governo do Estado de São Paulo, por meio da Fundação para o Desenvolvimento da Educação, FDE, e os municípios, representados pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação, UNDIME. [...] (SEESP)

A viabilização e execução de políticas educacionais são definidas pela SEESP - Secretaria da Educação do Estado de São Paulo através da FDE - Fundação para o Desenvolvimento da Educação, a qual implanta e gera programas, projetos e ações para o adequado desenvolvimento das políticas públicas estaduais.

Para operacionalizar o PEC - Municípios, a FDE celebrou Convênio com a UNDIME - União Nacional dos Dirigentes Municipais da Educação, cedendo-lhe os direitos através da Resolução SEE n.º 58/2002. Essa segunda versão do PEC também foi instituída pela Deliberação CEE<sup>38</sup> (São Paulo) n.º. 12/2001 e alterada pela Deliberação CEE n.º. 13/2001. A FDE, por sua vez, contratou a Fundação Carlos Alberto Vanzolini para apoiá-la na gestão do Projeto, e a PUC-SP e a USP para responderem pelo seu desenvolvimento e execução.

A execução do Projeto tornou-se viável tendo em vista a cooperação da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, que concordou em ceder às redes

---

<sup>38</sup> <http://www.ceesp.sp.gov.br/#> acesso em 02/08/2008.

municipais envolvidas os recursos tecnológicos e os Ambientes de Aprendizagem da Rede do Saber, além de disponibilizar os recursos didáticos e o material impresso utilizados no PEC - Formação Universitária.

Cada Universidade participante teve uma Coordenação Geral para decidir a respeito de sua organização interna do programa, visando manter suas características próprias, porém respeitando as exigências e normas institucionais de cada Universidade para a emissão de certificados. Para organizar e implementar ações criou-se um Comitê Gestor, composto de membros das duas Universidades e dos demais órgãos envolvidos no Projeto: PUC-SP e USP, FDE/SE e UNDIME.

As professoras do sexo feminino constituíram a maioria, 98% do total, estando a maior parte delas na faixa etária de 31 a 40 anos de idade, conforme mostra a Tabela a seguir:

**Tabela 11 - Distribuição percentual dos professores-alunos por sexo e faixa etária**

SEXO	FAIXA ETÁRIA						TOTAL
	Menos de 20 anos	Entre 21 e 25 anos	Entre 26 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Acima de 50 anos	
Feminino	0	9	16	42	23	8	98
Masculino	0	0	0	1	1	0	2
<b>TOTAL</b>	0	9	16	43	24	8	100

Fonte: material impresso do PEC - Municípios, páginas iniciais.

As turmas puderam ser formadas por professores de diferentes municípios, reunidos de forma a evitar grandes deslocamentos para a formação de mais de cinco mil professores. Observe-se que nesse programa, foram formados com Habilitação em Educação Infantil, diferentemente da versão anterior do PEC Estadual, cujos professores eram formados somente na Habilitação Magistério de 1ª a 4ª séries.

Com relação à certificação, os formados receberam das Universidades envolvidas diploma com validade nacional de licenciatura plena para o Magistério em Educação Infantil e nas séries iniciais do Ensino Fundamental, e poderiam dar continuidade aos estudos em nível de pós-graduação. As aulas aconteceram em Ambientes de Aprendizagem da Rede do Saber da Secretaria de Educação de São

Paulo, instalados nas 90 Diretorias de Ensino do Estado, existindo na época 53 turmas atendidas em 26 ambientes de aprendizagem.

A estrutura curricular e a dinâmica de funcionamento do PEC - Municípios despertou a atenção de diversos pesquisadores, que apresentaram em congressos artigos, teses e dissertações tendo como objeto de investigação esse Projeto Educacional, muitos deles mencionados neste trabalho.

A primeira edição do PEC - Municípios aconteceu no período de 2003 / 2004, contou com 41 municípios e formou cerca de 4.500 alunos.

A citação a seguir expressa o pensamento da SEESP na época (19/12/2002), e também segue a foto de formatura.

#### **Ampliação da Rede PEC para os Municípios<sup>39</sup>**

Após o sucesso alcançado pelo projeto, a Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, em parceria com a UNDIME - União Nacional dos Dirigentes Municipais da Educação de São Paulo, resolveu ampliar o Programa de Formação Universitária para os municípios. Assim como acontece no Estado, o programa é destinado a professores de 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental e Educação Infantil com formação em nível médio.

Considerado um modelo de programa educacional por secretários municipais de educação, o PEC-Formação Universitária já se estendeu aos quadros de professores de algumas prefeituras paulistas. Até o momento, 88 municípios do Estado já aderiram ao Programa com a participação de cerca de 5.500 professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental.

O PEC/Municípios utiliza a mesma metodologia do PEC Estadual e sua estrutura física é composta por 101 unidades escolares, distribuídas pelas várias regiões do Estado. Cada uma abriga até 20 alunos, divididos em 3 turmas de, no máximo, 40 professores-alunos. Os docentes fazem parte de equipes da USP, UNESP e PUC de São Paulo, que se utilizam do curso formatado para o Estado.

Os ambientes de aprendizagem e o equipamento para a transmissão e recepção das aulas foram cedidos pela Secretaria da Educação à União dos Dirigentes Municipais de Educação do Estado de São Paulo (Undime).

As atividades do PEC - Município também estão baseadas em mídias interativas, com aulas presenciais e desenvolvidas com o acompanhamento de um professor-tutor. O professor-aluno ainda tem oportunidade de interagir com outros docentes das universidades em: videoconferências, teleconferências, trabalhos monitorados on-line, vivências educadoras, estudos independentes e nas pesquisas programadas.

O PEC/Municípios deve formar os professores no prazo de dois anos. A primeira etapa da capacitação teve início no dia 9 de dezembro, com o módulo de informática.

---

<sup>39</sup> [http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/2002\\_12\\_19\\_a.asp](http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/2002_12_19_a.asp) Citação data de 19/12/2002 - acesso em 27/12/2007.

**Foto 3 – Festa de Formatura – PEC Municípios**

Fonte: Internet<sup>40</sup>

### **3.2 O que pensam os envolvidos no Projeto, fazendo um balanço geral: opiniões, sentimentos, dificuldades enfrentadas, sugestões para novos PE**

Com a convicção de que a simples análise documental não seria suficiente para concluir sobre o significado desses PE no contexto da PUC/SP, partiu-se para a realização de entrevistas com os principais profissionais envolvidos na sua execução. Os olhares das pessoas de diferentes áreas envolvidas com os dois Projetos ratificam ou retificam pré-conceitos do pesquisador e descortinam horizontes desconhecidos. Esses saberes na escola (Universidade) possibilitam o entendimento de que:

---

<sup>40</sup>[http://www.rededosaber.sp.gov.br/contents/SIGS-CURSO/sigscFront/default.aspx?SITE\\_ID=7&SECAO\\_ID=59](http://www.rededosaber.sp.gov.br/contents/SIGS-CURSO/sigscFront/default.aspx?SITE_ID=7&SECAO_ID=59) acesso em 22/06/2007.

[...] o conhecimento é uma construção cultural (portanto, social e histórica) e a Escola (como veículo que a transporta) tem um comprometimento político de caráter conservador e inovador que se expressa também no modo como esse mesmo Conhecimento é compreendido, selecionado, transmitido e recriado. (CORTELLA, 2006, P.17)

As questões não foram colocadas explicitamente e as entrevistas não seguiram necessariamente um roteiro pré-determinado com questões definidas. Foi mantido o diálogo durante toda a entrevista de forma a permitir atender ao enfoque do entrevistado e à prioridade dada por ele aos itens que lhe pareciam mais importantes; o pesquisador apenas provocava o entrevistado quando sentia necessidade de recolocar o foco da pesquisa.

Em virtude dos compromissos e das atividades dos entrevistados, foi solicitado um período breve para cada entrevista, sendo encaminhado previamente um correio eletrônico detalhando a finalidade e os aspectos envolvidos de tal pesquisa, seguido de contato por telefone. A significativa e agradável surpresa desse processo ficou por conta da excelente recepção e atendimento por parte de todos, que com presteza se propuseram a atender ao solicitado, e também pelo farto tempo dedicado a todas as observações e questões na quase totalidade dos casos.

Foi antecipadamente explicado de forma clara que se tratava de uma Tese de Doutorado em Educação Currículo de um docente da Universidade pesquisada, do Departamento de Ciências Contábeis, com o objetivo de obter contribuições para melhor entendimento dos PE nas universidades e de oferecer, com tal pesquisa, possíveis contribuições à gestão de tais Projetos.

A seguir, pontos de observação dos sujeitos entrevistados.

**Quadro 1 - Pontos de observação dos sujeitos entrevistados; olhares e percepções**

<b>Pontos de observação</b>	<b>Sujeitos</b>
Visibilidade e projeção da Universidade. Contribuição social. Contribuem com a imagem da Universidade. Proporcionam projeção e visibilidade institucional. Relevância social.	F, G, H, I, J, K, L, M
Fonte de captação de recursos, Captação de overhead. Incremento proporcional na receita total, contribuição de recursos financeiros. Importância da Taxa de Administração. Remuneração através da Taxa de Administração e/ou da incorporação de bens ao patrimônio da Universidade. Obtenção de recursos.	A, C, F, H, J, M
Capacita os envolvidos. Os envolvidos se modificam, se completam. Contribui com as práticas docentes, incorpora novos conhecimentos e estratégias, com utilização de novas TICs Capacitação interna. Possibilitam formação, construção e transferência de conhecimento. Oportunidades para alunos do Pós-graduação.	E, F, I, K, M
Necessita de tramitação adequada. Dificuldades nos trâmites Internos. Importância da tramitação. Interação acadêmico-administrativa. Inexiste interação entre as áreas.	A, C, F, G, I
Relevância do suporte administrativo. Importância do controle administrativo, orçamento e custos, e do diálogo entre o Administrativo e Acadêmico. Controles administrativos precisam ser melhorados. Entende ser de responsabilidade das áreas administrativas o acompanhamento e desenvolvimento operacional.	C, D, F, I
Complexidade na gestão de projetos. Não é algo tranqüilo. Muitas vezes o gestor não percebe a dimensão e complexidade que envolve os PE.	H, I, K, N
<i>Expertise</i> de Universidade com relação a PE Os vários PE possibilitaram uma <i>expertise</i> .	D, H, I, M
Acompanhamento por parte do Jurídico na prestação de contas. Questões jurídicas tem que ser bem analisadas. Desencontros com relação a aspectos jurídicos e de fluxo de caixa.	E, H, I, J
Necessidade de uma área introdutória, mas não exclusiva. Necessidade de uma área ou unidade para PE. Possibilidade de uma estrutura mais específica, porém, utilizando as demais estruturas da Universidade. Necessidade de suporte administrativo e de espaço físico.	D, F, H, K
Necessidade de controles para Planejamento e Gestão. Necessidade de adequação dos controles internos. Cronograma de desembolso (fluxo de caixa). Necessidade de um sistema integrado.	C, G, H, I
Estrutura e equipamentos inadequados	E, G, L
As Universidades, de forma geral, não estão muito preparadas para essa atividade.	A, K, I
Falta clareza para a maior parte dos gestores Inexiste clareza por boa parte de gestores de PE. Necessidade de visão por parte do gestor.	C, J, E
Necessidade de apropriação do produto final. Não existe apropriação adequada de tudo que se produz. Poderiam ser mais bem aproveitados em termos dos processos de ensino e aprendizagem. O conteúdo não é aproveitado, em muitos casos, no ensino e em novas pesquisas. Competência desenvolvida com PE deveriam ser melhor aproveitadas.	H, I, F
Precisa haver amarração de todo o projeto. Precisa da incorporação de todos os custos. Custos pré-operacionais não remunerados.	A, C, I
A Controladoria acompanha somente o orçamento / fluxo de caixa / planilhas orçamentárias. Apresentação de prestação de contas parcial e final.	G, H
As demandas se apresentam à Universidade.	C, K
Utilização de recursos de terceiros para formação em serviço. Inanciamento de Atividades de Pesquisa, Extensão e assistência social com recursos de terceiros.	A, M
Trazem ganhos pedagógicos e retornos financeiros.	A
Qualificação de mão dupla: Acadêmico x Administrativo. Necessita de uma Unidade de apoio ou Unidade exclusiva.	A
Projetos com finalidade específica de captação de recursos com contrapartidas por parte da Universidade.	B
Demandas para suporte de serviços não condizem com as disponibilidades que a Universidade pode oferecer de imediato. Solicitações chegam com prazo muito curto.	N

Boa <i>griffe</i> da Universidade contribui para captação de projetos.	G
Verbas públicas têm que seguir as regras do setor público. Preocupação no atendimento à legislação. Utilização do sistema eletrônico / Portal de Convênios. Inexiste um padrão para a gestão de PE.	C
Reconhece a atividade e entende que sua área tem que dar apoio ao gestor. Os PE mesmos encerrados, demandam custos e providências.	D
Todo PE envolve Contrato ou Convênio. Possibilitam parcerias nas políticas públicas educacionais.	E
Canal de comunicação com as grandes questões sociais. Necessidade de mudança cultural para valorização das atividades relacionadas a PE.	F
Inovar / ter capacidade de visualizar as dimensões dos projetos. Oportunidades para os alunos do Pós-graduação. Profissionais formados nesse processo de gestão se encaminharam para outras IES. Concepção de tempo da Universidade diferente de outras entidades. Importância da gestão de documentação, principalmente a digital.	I
A Controladoria acompanha somente o orçamento / fluxo de caixa / planilhas orçamentárias. Apresentação de prestação de contas parcial e final. Necessidade de mecanismos de divulgação e oferta de PE.	J
O gestor deve ter a mescla do pedagógico, administrativo e financeiro. O gestor deve ser ousado.	K

Elaborado pelo autor

Uma síntese das principais colocações apresentadas pelos entrevistados é mostrada a seguir, para que se tenha uma idéia de como foi percebida a participação de cada sujeito no desenvolvimento dos projetos e o significado que teve para cada um.

### Contabilidade – Sujeito A

O responsável pela Controladoria, que tem o setor de Contabilidade sob sua responsabilidade, visualiza, como Contador especialista na área de fundações e filantropia, duas linhas para os PE:

*“A primeira, o financiamento de atividades de pesquisa, extensão e assistência social, através de projetos com recursos de terceiros, uma vez que a instituição, em muitos casos, não dispõe de tais recursos. Existe uma segunda linha, que é a captação de over-head. A qualificação de mão dupla é que a Contabilidade precisa entender e se apropriar sobre o projeto, como também o gestor tem que entender a questão contábil, administrativa e financeira. Existem gestores de projetos que não têm a mínima noção do que seja uma nota fiscal, um pedido, etc.”*

Assim vista a questão, aponta a necessidade de uma unidade de apoio ou de uma unidade exclusiva para os PE. O que ocorre na PUC/SP é que normalmente a entrada de um PE é pela ARII, depois é direcionado para a Contabilidade, RH e CAJ. À Contabilidade compete somente a liberação de verbas para cobrir gastos desse Projeto, isso quando existem verbas disponíveis. Existe um fluxo de caixa para cada Projeto.

Esse processo mostra falhas: falta estrutura específica, capacitada, com raciocínio dissociativo, com gestão profissional de PE e não existe interação entre as áreas, não havendo amarração de todo o Projeto. A impressão que se tem, a partir de contatos com outras universidades, é que o mesmo ocorre em muitas outras IES.

Conclui visualizando a necessidade de uma área que envolva prestação de serviços, e que isso possa trazer recursos para financiar outras atividades, de forma que, além de ganhos pedagógicos, exista retorno financeiro.

### **ARII (DDI) – Divisão de Desenvolvimento Institucional – Sujeito B**

Dentro da unidade da ARII existe uma divisão de desenvolvimento institucional cujo responsável se expressou nos seguintes termos:

*“Compete à ARII – Divisão de Desenvolvimento Institucional captar recursos com contrapartidas. Talvez o termo mais adequado fosse: “Receitas extra-orçamentárias por meio de recursos financeiros ou permutas de produtos e/ou serviços”. O processo é de captação com uma empresa/organização, com finalidade específica, como por exemplo, reformar uma sala de aula, realizar um evento, patrocinar determinadas ações, etc., com tramitação e trânsito diferente da ARII-DPI”.*

Conforme afirmado acima, a função desse setor é captar recursos, tendo como finalidade específica a contraprestação de serviços por parte da Universidade. Depreende-se daí a sua isenção ou omissão quando se trata dos PE que não tiveram o seu ponto de partida nesse órgão. Esse ponto de vista será complementado pelo que vem a seguir.

### **ARII – (DPI) – Divisão de Projetos Institucionais – Sujeito C**

Em entrevista na ARII, a pessoa responsável pela DPI – Divisão de Projetos Institucionais, especialista em Convênios, com experiência na área pública, deixa claro em seu olhar a diferença de perfil de gestão de projetos e gestão de captação de projetos/recursos. Menciona o que a Universidade precisa fazer para poder acomodar todas essas demandas, que são espontâneas e se apresentam à Universidade, e qual a estrutura para essa gestão.

Em sua avaliação, após ter passado por vários órgãos públicos, afirma que verbas públicas têm que seguir as regras do setor público, de pregão eletrônico de compras, execução com conciliação bancária, apresentação de comprovantes fiscais, capacitação de técnicos e das pessoas envolvidas. Demonstra ainda grande preocupação no atendimento à legislação e comenta sobre a execução de

Convênios com verba pública federal através do sistema eletrônico / Portal de Convênios<sup>41</sup>. Menciona ainda que Convênios celebrados nas áreas estaduais e municipais têm toda essa amarração na prestação de contas; porém, por enquanto, tais governos ainda não estão tão exigentes. Esporadicamente surgem notificações do Tribunal de Contas Estadual.

Relata que por não haver conhecimento sobre o assunto por boa parte de gestores, o PE acaba caindo nesse setor e, apesar de não ser atribuição de seu departamento, acaba elaborando o projeto. Porém, as regras não estão claras e a Universidade não tem um padrão para a gestão de PE.

Toda a documentação da execução é encaminhada para a Controladoria, mais especificamente para a Assistente de Controladoria. Menciona a necessidade de um sistema integrado, dos procedimentos adequados para a tramitação de PE e da incorporação de todos os custos.

Relata a importância da taxa de administração para suportar os custos, e também dos aspectos que envolvem os projetos filantrópicos. Relata ainda a relevância de um suporte administrativo adequado e revela que atualmente a Universidade possui cerca de setenta projetos.

### **Divisão de Recursos Humanos – Sujeito D**

Quem se manifestou sobre o assunto foi a responsável pelo setor de RH da Universidade:

*“Vejo com satisfação a questão de Projetos Especiais, em virtude de perspectivas de Instituição poder alavancar esses projetos especiais. As áreas administrativas estão em um processo de redefinição que poderá facilitar a infra-estrutura para apoio a esses projetos. A melhoria será decorrente de que os processos serão integrados através de um sistema que ainda está na fase de implantação. A contribuição da área é dar um apoio ao gestor”.*

Percebe a necessidade de uma unidade como parte introdutória, mas não exclusiva para todo o processo. Porém, entende ser de responsabilidade das áreas administrativas o acompanhamento e o desenvolvimento operacional.

---

<sup>41</sup> <http://www.cgu.gov.br/convencios/> acesso em 11/10/2008.

Em sua forma de ver, a estrutura já está montada para mil ou cinco mil empregados, e acredita que atualmente, com os recursos tecnológicos de que dispõe, consegue dar conta das atividades sem necessariamente contratar novos empregados. A experiência de PE anteriores possibilitou uma *expertise*, inclusive com relação ao Contrato Coletivo de Trabalho.

Menciona a integração do RH com outras áreas para o acompanhamento de PE, e que, mesmo após o encerramento de um determinado PE, os mesmos demandam custos e providências administrativas e acadêmicas.

*“Ainda hoje, estão efetuando rescisão de pessoas ligadas ao PEC que já foi encerrado há um determinado tempo. Projetos Especiais, ainda que encerrados, demandam providências”.*

### **CAJ - Coordenadoria de Assessoria Jurídica - Sujeito E**

A responsável pela área julga necessário, inicialmente, distinguir os dois termos: Convênio e Contrato, tendo em vista a situação peculiar dos PEC:

*“Nem todo projeto envolve um Convênio. Pode existir um projeto que não resulte, ao final, a um procedimento jurídico. **Convênio** é quando há obrigação recíproca entre as partes. No **Contrato** o contratante tem a obrigação de pagar e o contratado de executar todas as cláusulas do contrato, sendo normalmente uma prestação de serviços. Tem casos que envolvem certa dificuldade para definir o que seja um contrato ou um Convênio.*

*No caso do **PEC**, que nasceu de uma lei, o Projeto especifica como será feito o curso. Com base nisso, é feito um Convênio para regular como será recebida a verba pública, de que forma será executado, o que regula, a vigência, qual o indexador, sanções para descumprimento, etc. A prestação de contas decorre do Convênio. Ao término do Convênio, a Instituição tem um prazo para prestar contas, acadêmicas e financeiras, dos equipamentos, que no caso do PEC, ficaram em comodato por um determinado prazo (dois anos). A responsabilidade nesse caso, do acompanhamento, acaba ficando com a CAJ e não mais com o gestor do projeto”.*

A leitura do projeto é que define se pode ser um contrato ou um Convênio, e o processo em si exige alternativas por parte dos gestores.

*“A ARII deveria ser a porta de entrada para os projetos acadêmicos, porém a dinâmica das atividades e a questão da cultura da organização possibilitaram que outras unidades buscassem alternativas para que os processos fossem acelerados”.*

Menciona que a responsabilidade do acompanhamento, depois de um determinado período, deixa de ser do gestor e passa a ser da CAJ. Relata o seu olhar sobre a tramitação de todos os contratos e Convênios pela CAJ, a estrutura inadequada e a necessidade de *visão* por parte do gestor de PE. Percebe-se em seu olhar a projeção e visibilidade que tais PE proporcionam à Universidade: além de

capacitação interna, a possibilidade de parcerias nas políticas públicas educacionais.

### **IEE - Instituto de Estudos Especiais<sup>42</sup> – Sujeito F**

A professora responsável pelo IEE, experiente em Projetos Especiais, e também com visão do desenvolvimento histórico de projetos na Instituição, menciona o seu olhar sobre as atividades do IEE e o caminho para se chegar a PE, e aponta duas grandes linhas de pesquisa:

*“O IEE, que foi criado com o objetivo de poder criar um espaço em que a Universidade pudesse dialogar com as grandes questões postas na sociedade sem passar necessariamente pela estrutura da Universidade, não estando ligado a nenhuma unidade acadêmica, faz parte do Conselho Universitário, podendo realizar serviços, consultorias e projetos. Nas duas últimas décadas, os trabalhos estão concentrados na dimensão das áreas de políticas sociais públicas, estatais, governamentais e não governamentais, sendo duas grandes linhas de pesquisa: 1ª) de avaliação, monitoramento de projetos, programas e políticas sociais; e 2ª) na linha de construção de políticas de programas e de ferramentas que possibilitem a gestão social dessas políticas e desses programas”.*

Menciona, como alguns entrevistados, a importância da implantação de uma área ou unidade para PE, e as dificuldades encontradas nos trâmites internos da Universidade. Relata ainda a necessidade de mudança cultural para valorização das atividades relacionadas a PE.

Relata que os PE contribuem para a imagem da Universidade e possibilitam a construção e transferência de conhecimento. Ressalta a importância do controle administrativo, orçamento e custos, e do diálogo entre o Administrativo e Acadêmico.

Considera os PE como possibilidade de obtenção de recursos, de formação e de construção de conhecimento. Utiliza simplesmente a nomenclatura *Projetos*.

As linguagens dos sujeitos entrevistados se aproximam muito do *overhead*, dos custos envolvidos pré e pós-operacionais e da *expertise*.

Os resultados dos PE poderiam ser mais bem aproveitados em termos do processo de ensino e aprendizagem.

*“Aqui na Universidade não se encerra projetos, simplesmente informa que o projeto acabou, contabilmente falando, e que em muitos casos, não se*

---

<sup>42</sup> O IEE consta na caracterização da PUC-SP e foi incluído em função de sua *expertise* em projetos, no atendimento de políticas sociais públicas.

*registra o conteúdo, para que seja aproveitado no ensino e em novas pesquisas”.*

### **COGEAE – Coordenadoria Geral de Especialização, Aperf. e Extensão – Sujeito G**

A Gerente de Viabilização de Projetos<sup>43</sup> da COGEAE relata um pouco o seu olhar sobre as atividades, comentando sobre Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão:

*“A normatização interna da Universidade define o que seja Especialização, no caso, com mais de 360 horas de curso. Na PUC-SP, extensão é acima de 30 horas até 249 horas, para alunos possuidores de graduação, focada em uma área de formação, como por exemplo, a capacitação de professores, etc. Aperfeiçoamento é enquadrado entre 250 e 359 horas, sendo que os cursos de aperfeiçoamento são poucos atualmente no mercado, e a COGEAE dispõe de poucos, com pouca tendência de continuidade. Existem os cursos de extensão cultural, como por exemplo, curso de línguas, que independem de formação em graduação”.*

Também aborda questões como: boa *griffe*, que contribui muito; estrutura inadequada; necessidade de área de análise de novas oportunidades e as dificuldades relacionadas aos trâmites internos.

Acredita no crescimento da unidade, menciona a necessidade de módulos informatizados, de atuação mais marcante perante os órgãos públicos e da necessidade de controles para Planejamento e Gestão de PE.

### **Secretário Executivo da Fundação São Paulo (PUC-SP) – Sujeito H**

Os Projetos Especiais para a Universidade são considerados da maior importância, segundo o padre representante da Fundasp.

*“Conheço casos em que algumas Universidades têm um grande profissionalismo no trato com esses projetos, tendo setores específicos no trato e captação desses projetos, já chegando à casa dos 40% do total da renda auferida pela universidade. São projetos muito bem elaborados, muito bem equilibrados do ponto de vista econômico, em que na verdade a Universidade é remunerada pelo seu conhecimento, o seu nome, a sua qualificação e são engrandecidos pela sua participação nesses projetos”.*

Ressalta a importância da projeção da Universidade. Relata a possibilidade de uma estrutura mais específica, porém, utilizando as demais estruturas da Universidade.

---

<sup>43</sup> Especialista em projetos, demonstra seu olhar sobre a atividade de projetos na Universidade.

*“Existe atualmente por parte da Universidade uma preocupação em poder desenvolver e melhorar essa questão de gestão de projetos de forma mais eficaz, em que se pensa criar uma unidade, setor ou departamento exclusivo para cuidar de projetos, utilizando a estrutura da própria instituição”.*

Comenta a necessidade de adequação dos controles internos, da estrutura e da complexidade que envolve os PE, da apropriação do produto final, e ainda dos aspectos jurídicos.

*“No caso de nossa Universidade, apesar da relevância e volume de projetos, ainda os controles estão de forma incipiente, não obtendo um relatório final, e muitas vezes não se sabe onde está o produto final do projeto, a pesquisa realizada, uma apostila, livro, enfim, um registro. Atualmente está desestruturada nessa questão que poderia ser o ideal [...]”.*

Menciona a *expertise* da Universidade e a possibilidade de incremento proporcional na receita total, com atividades baseadas em PE, e ainda as possibilidades de projeção com tais atividades e da efetiva contribuição dos recursos financeiros.

*“A Universidade recebe a sua remuneração através da taxa de administração, e/ou com a incorporação de bens adquiridos do projeto ao patrimônio da Instituição. Em casos que envolvem projetos com verbas públicas, a Instituição não pode receber a taxa de administração, e também não pode se incorporar dos bens oriundos de tais projetos, como no caso em andamento do Projeto CONDIGITAL, em que a questão jurídica tem que ser muito bem analisada.*

*[...]*

*Acredito muito que a proporção atual de 20% da contribuição de Projetos Especiais na receita total poderá ser incrementada para até 40%, em virtude da expertise que temos, o que poderá contribuir na melhoria do saneamento financeiro que a Universidade necessita, e é o grande caminho a ser seguido, além de projetar ainda mais a Instituição”.*

### **Gestora do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, e Abordagens sobre o PEC - FC – Formação Contínua – Sujeito I**

A inclusão dessa Professora se justifica por ela ter sido responsável pelo desenvolvimento de vários projetos de formação de professores e gestores que envolvem a utilização das TICs. Tais projetos são decorrentes de contratos entre a PUC-SP e a SEESP, contando com parcerias da Microsoft em alguns casos, firmados diretamente pela Reitoria sem o trâmite usual dos demais projetos. Para o desenvolvimento de tais projetos foi criada uma estrutura paralela, com espaço reservado fora do campus, apresentando condições especiais de funcionamento. A coordenação geral dos mesmos foi atribuída a uma professora da linha de pesquisa Novas Tecnologias Educacionais do Programa de Pós-graduação em Educação: Currículo da PUC-SP, e conta ainda com a colaboração de outras pessoas que

assumem a parte administrativa dos projetos e acompanham todo o seu desenvolvimento junto aos professores que neles trabalham. Em virtude da condição especial de que esses projetos desfrutam, distinguindo-se dos demais, especialmente dos PEC, e tendo em vista as avaliações positivas que têm recebido, julgou-se interessante conversar com a coordenadora para colher suas impressões sobre a questão dos PE no contexto da PUC-SP.

A Coordenadora do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias refere-se especialmente aos Projetos que vem coordenando e que envolvem parcerias públicas e privadas, e refere-se ainda à sua trajetória nessa área, inclusive à sua participação no PEC – FC.

*“Existe uma complexidade na gestão de projetos, que está intrínseca à complexidade do próprio projeto, pois inovar neste caso é ter a capacidade de visualizar as dimensões que tais projetos especiais envolvem e não é tarefa fácil, e isso é uma das atribuições e competências da Universidade. O artigo Design Educacional Contextualizado na Formação Contínua de Educadores com Suporte em Ambientes Virtuais poderá proporcionar parte da dimensão de um PE.*

*Em artigo Tecnologias na Escola: O Processo Avaliativo da Formação de Gestores, Cappelletti et al (2007), foi elaborado um quadro com a relação entre ganhos e objetivos do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, relacionando os Objetivos do Projeto, Avaliação de Impacto e Avaliação do Processo, diante da abrangência, complexidade, escala de atendimento e carga horária do Curso de 80 horas”.*

Os PE possibilitam, entre outras coisas, oportunidades para alunos de Mestrado e Doutorado, elaboração de Monografias e Teses, e também de livros. Relata um pouco dessa trajetória.

Conforme mencionado anteriormente, a comunidade ‘puquiana’ não se apropria adequadamente de tudo o que foi desenvolvido. As competências desenvolvidas poderiam ser mais bem aproveitadas; inclusive, profissionais formados nessa experiência foram aproveitados por outras instituições.

Observa a questão de tramitação, cronograma de desembolso (fluxo de caixa), jurídico, interação Acadêmico-Administrativa e custos pré-operacionais não remunerados. A projeção da Universidade também aqui é mencionada.

De acordo com a Professora, os relatórios, apesar de riquíssimos, muitas vezes acabam arquivados na Instituição. A concepção de tempo da Universidade é diferente das demais instituições, o que pode inviabilizar a realização de um PE.

Em seu olhar, a gestão de documentação é fundamental, principalmente dos documentos digitais. Percebe que os controles administrativos precisam ser melhorados.

Mais uma vez, destaca a importância de a competência desenvolvida com PE ser socializada e melhor aproveitada na Universidade. As capacidades geradas acabam não sendo aproveitadas. Ressalta também a *expertise* desenvolvida, infelizmente restrita a uns poucos.

### **Controladoria – Assistente - Sujeito J**

Sob o olhar da Analista de Controladoria é entendido que Projetos Especiais são trabalhos desenvolvidos por profissionais da Universidade na esfera de governo ou particular, em áreas afins, de tecnologia, educação, etc., através da assinatura de Convênios ou Contratos de Prestação de Serviço, e é feita a distinção entre eles.

Seja Convênio ou Contrato de Prestação de Serviço, a Controladoria não acompanha sua execução acadêmica. Seu papel é o de acompanhar e controlar o orçamento das atividades através do fluxo de caixa das Planilhas Orçamentárias aprovadas pelas partes (conveniente/contratante e IES, representada pela VRAD).

Existe falta de clareza para a maioria dos gestores, havendo desencontros com relação a aspectos jurídicos e de fluxo de caixa.

No caso dos Convênios, além do acompanhamento da execução financeira, cabe à Controladoria a apresentação da Prestação de Contas parcial ou final, de acordo com as cláusulas contratuais, respeitando toda legislação vigente.

Segundo a Analista de Controladoria, essa área dentro da IES deve ser mais bem estruturada. A Instituição precisa desenvolver mecanismos que envolvam seus profissionais na divulgação e oferta desses Projetos, uma vez que são instrumentos de projeção da Universidade na comunidade externa, de contribuição social, de troca de experiências e crescimento, permitindo um trabalho conjunto entre docentes, discentes e administrativo e podendo gerar mais uma fonte de recurso para a Instituição.

### **Direção da Faculdade de Educação - Sujeito K**

A Diretora da Faculdade de Educação da PUC-SP, à época do surgimento do PEC, comenta como nascem parte dos PE nessa Universidade, e mais especificamente o PEC.

Em sua fala, ratifica a já mencionada afirmação de que os PE atendem às políticas públicas e podem trazer recursos e visibilidade para as universidades que participam, apesar de não ser algo tranquilo.

Comenta também a questão de suporte administrativo adequado, da falta de espaço físico adequado e do empenho necessário entre os participantes, porém com excelentes oportunidades de reflexões e mudanças nas práticas docentes dos envolvidos, incorporando novos conhecimentos, estratégias e utilização de novas TICs.

Aborda a necessidade de articulações na gestão de projetos e os requisitos necessários além do pedagógico. A necessidade de visão administrativa, de conviver entre mérito acadêmico e resultados econômicos incorpora novas estratégias.

*“Não é fácil ser Coordenador de um Projeto como o PEC em função da necessidade de articulação, e que muitos requisitos são necessários além do domínio da pedagogia, e de que a visão administrativa é importante, pois é relevante o gestor ter essa mescla do pedagógico, do administrativo e forçosamente do financeiro”.*

As hipóteses, em parte, levantadas na presente pesquisa se fazem presentes em tal relato, bem como a abordagem de que a Universidade pesquisada ainda não vai atrás de tais projetos, pois em sua quase totalidade, eles se apresentam à Universidade provavelmente em função das características já abordadas.

A diversidade e pluralidade se fazem presentes na execução de projetos, e o gestor, além de ser ousado, deve saber lidar com isso. Os envolvidos com projetos se modificam, se completam. A mencionada *clareza* de como será desenvolvido o projeto supõe-se inexistir em algumas demandas das políticas públicas educacionais do país.

*“Em suma, a princípio, as Universidades não estão muito preparadas para essa questão de Projetos Especiais, mas se empenham em tal desenvolvimento, apesar de que, em muitos casos, mesmo as políticas públicas não trazem explicitamente os objetivos e todas as variáveis pertinentes quando apresentam a solicitação de tais projetos especiais”.*

## **NTC – Núcleo de Trabalhos Comunitários - Sujeito L**

Apesar dos inúmeros projetos de que o NTC participa e ratifica o compromisso comunitário da Universidade, na opinião da professora responsável por tal unidade, a Universidade dispõe de estrutura e equipamentos razoáveis.

Existem muitos Convênios em vigência, e os órgãos públicos, principalmente as prefeituras, esperam da Universidade esses saberes acumulados para a contribuição das metas sociais. Como exemplo, citou o trabalho com treze mil *garis* limpadores de rua, dos quais quatro mil são analfabetos. Foi eleita recentemente para o Conselho Tutelar da Criança e do Adolescente em virtude dos trabalhos elaborados pelo NTC. Relata que

*“Ao longo dos 25 anos, temos aperfeiçoado constantemente nosso processo de gestão, que teve que ser criado, recriado, feito e refeito por muitas vezes, dada a natureza das atividades que são sempre diversificadas e merecem desejos e estruturas diferenciadas para cada demanda, cada público, e merecem ter um tipo de controle, de planejamento, monitoramento e avaliação, a partir de diversificados indicadores sociais para cada realidade distinta”.*

O NTC aproveita o espaço da Universidade para contribuir, entre outros, com formação para prestadores terceirizados de serviços de limpeza, manutenção e segurança, fazendo classes e certificando os estágios de que eles participam.

*“Há limites [...]. Mas o mais importante resultado se refere à questão do papel que a PUC-SP assume no cenário nacional, pela sua excelência acadêmica, formação de profissionais e contribuição pelo avanço de democracia, justiça social e igualdade de forma solidária e justa”.*

## **TV PUC - Sujeito M**

O Coordenador Administrativo relembra um pouco o histórico da TV PUC, criada em 1993, primeira produtora universitária do país a transmitir regularmente programas de TV a cabo e também a primeira a transmitir via satélite. Comenta brevemente sobre a *expertise* em projetos da TV PUC:

*“Hoje, atua na produção de matérias referentes a fatos que acontecem no cotidiano da Universidade, produz programas idealizados por professores com foco na área de conhecimento correspondente, e também possui um olhar comercial, contratos com instituições e órgãos governamentais e atendimento a projetos de outros setores da Universidade que tenha previsão de produção de vídeo. Com relação aos PE, nós recebemos a informação deste projeto [...] avaliamos as características do edital, sabendo que nossa produção é sempre de cunho cultural ou educacional. Entendemos que os PE capacitam os envolvidos administrativa e academicamente, projeta a Universidade, permite a utilização de recursos de terceiros para formação em serviço, e não deixam de ser fonte de captação de recursos”.*

### **DSA – Divisão de Serviços Administrativos e Suprimentos - Sujeito N**

O olhar do Assistente Administrativo é voltado para a sua área de atuação e as demandas que recebe, as quais acredita não condizerem com a disponibilidade que a Universidade pode oferecer de imediato.

*“Muitas vezes, o gestor desses PE não ‘percebe’ as dimensões e complexidade que envolve a possibilidade de realização de sua solicitação, e isso causa um certo stress, pois as solicitações chegam sempre com um prazo muito curto para a sua realização e nem sempre adequado para a sua execução”.*

Sua preocupação e atenção são voltadas para o cumprimento dos trâmites normais e institucionais da Universidade.

*“Esse processo, às vezes, demora mais que o desejado pelos demandantes, mas tem que ter atenção, uma vez que envolve recursos financeiros da Universidade”.*

Um quadro síntese apresenta os aspectos principais de cada entrevistado e o órgão pelo qual é responsável ou em que desenvolve suas atividades:

**Quadro 2 - Pontos de vista dos informantes sobre os Projetos Especiais desenvolvidos na Universidade**

Unidade/Depto.	
Contabilidade Sujeito A	<p>Financiamento de Atividades de Pesquisa, Extensão e assistência social com recursos de terceiros</p> <p>Captação de overhead</p> <p>Qualificação de mão dupla: Acadêmico x Administrativo</p> <p>Necessita de uma Unidade de apoio ou Unidade exclusiva</p> <p>Inexiste interação entre as áreas</p> <p>Precisa haver amarração de todo o projeto</p> <p>Trazem ganhos pedagógicos e retornos financeiros</p> <p>As universidades, de forma geral, não estão muito preparadas para essa atividade</p>
ARII – Cap.Rec. Sujeito B	<p>Projetos com finalidade específica de captação de recursos com contrapartidas por parte da Universidade</p>
ARII – D.P.I. Sujeito C	<p>As demandas se apresentam à Universidade</p> <p>Verbas públicas têm que seguir as regras do setor público</p> <p>Preocupação no atendimento à legislação</p> <p>Utilização do sistema eletrônico / Portal de Convênios</p> <p>Inexiste clareza por boa parte de gestores de PE</p> <p>Inexiste um padrão para a gestão de PE</p> <p>Necessidade de um sistema integrado</p> <p>Necessidade de tramitação adequada</p> <p>Necessidade da incorporação de todos os custos</p> <p>Importância da Taxa de Administração</p> <p>Relevância do suporte administrativo</p>
RH Sujeito D	<p>Reconhece a atividade e entende que sua área tem que dar apoio ao gestor</p> <p>Necessidade de uma área introdutória, mas não exclusiva</p> <p>Entende ser de responsabilidade das áreas administrativas o acompanhamento e desenvolvimento operacional</p> <p>Os vários PE possibilitaram uma <i>expertise</i></p> <p>Os PE, mesmos encerrados, demandam custos e providências</p>
CAJ Sujeito E	<p>Todo PE envolve Contrato ou Convênio</p> <p>Acompanhamento por parte do Jurídico na prestação de contas</p> <p>Estrutura inadequada</p> <p>Necessidade de visão por parte do gestor</p> <p>Proporcionam projeção e visibilidade institucional</p> <p>Capacitação interna</p> <p>Possibilitam parcerias nas políticas públicas educacionais</p>
IEE Sujeito F	<p>Canal de comunicação com as grandes questões sociais</p> <p>Necessidade de uma área ou unidade para PE</p> <p>Dificuldades nos trâmites internos</p> <p>Necessidade de mudança cultural para valorização das atividades relacionadas a PE</p> <p>Contribuem com a imagem da Universidade</p> <p>Possibilitam formação, construção e transferência de conhecimento</p> <p>Importância do controle administrativo, orçamento e custos, e do diálogo entre o Administrativo e o Acadêmico</p> <p>Obtenção de recursos</p> <p>Poderiam ser mais bem aproveitados em termos dos processos de ensino e aprendizagem</p> <p>O conteúdo não é aproveitado, em muitos casos, nos ensino e em novas pesquisas</p>
COGEAE Sujeito G	<p>Boa <i>griffe</i> da Universidade contribui para captação de projetos</p> <p>Estrutura inadequada</p> <p>Necessidade de área de análise de novas oportunidades</p> <p>Dificuldades nos trâmites internos</p> <p>Necessidade de módulos informatizados</p> <p>Necessidade de atuação mais marcante perante órgãos públicos</p> <p>Necessidade de controles para Planejamento e Gestão</p>
Secret.Executivo	<p>Projeção da Universidade</p>

Sujeito H	<p>Possibilidade de uma estrutura mais específica, porém, utilizando as demais estruturas da Universidade</p> <p>Necessidade de adequação dos controles internos</p> <p>Complexidade que envolve PE</p> <p>Necessidade de apropriação do produto final</p> <p><i>Expertise</i> de Universidade com relação a PE</p> <p>Incremento proporcional na receita total, contribuição de recursos financeiros</p> <p>Remuneração através da Taxa de Administração e/ou da incorporação de bens ao patrimônio da Universidade</p> <p>Questões jurídicas têm que ser bem analisadas</p> <p>Crescimento dessa atividade</p>
Gestora TICs Sujeito I	<p>Complexidade na gestão de projetos</p> <p>Inovar / ter capacidade de visualizar as dimensões dos projetos</p> <p>Oportunidades para os alunos da Pós-graduação</p> <p>Não existe apropriação adequada de tudo o que se produz</p> <p>Profissionais formados nesse processo de gestão se encaminharam para outras IES</p> <p>Projeção da Universidade</p> <p>Importância da tramitação, cronograma de desembolso (fluxo de caixa), aspectos jurídicos, interação acadêmico-administrativa, custos pré-operacionais não remunerados</p> <p>Concepção de tempo da Universidade diferente de outras entidades</p> <p>Importância da gestão de documentação, principalmente a digital</p> <p>Controles administrativos precisam ser melhorados</p> <p>Competência desenvolvida com PE deveria ser melhor aproveitada</p> <p><i>Expertise</i> desenvolvida</p>
Controladoria-Assist. Sujeito J	<p>A Controladoria acompanha somente o orçamento / fluxo de caixa / planilhas orçamentárias</p> <p>Falta clareza para a maior parte dos gestores</p> <p>Desencontros com relação a aspectos jurídicos e de fluxo de caixa</p> <p>Apresentação de prestação de contas parcial e final</p> <p>Necessidade de mecanismos de divulgação e oferta de PE</p> <p>Projeção e contribuição social</p> <p>Fonte de recurso adicional</p>
Direção Fac. Educação. Sujeito K	<p>Fonte de recurso</p> <p>Visibilidade para a Universidade</p> <p>Não é algo tranquilo</p> <p>Necessidade de suporte administrativo e de espaço físico</p> <p>Contribui com as práticas docentes, incorpora novos conhecimentos e estratégias com utilização das novas TICs</p> <p>O gestor deve ter a mescla do pedagógico, administrativo e financeiro</p> <p>Os PE se apresentam à Universidade</p> <p>O gestor deve ser ousado</p> <p>Os envolvidos se modificam, se completam</p> <p>As universidades, de forma geral, não estão muito preparadas para essa atividade</p>
NTC Sujeito L	<p>Estrutura e equipamentos inadequados</p> <p>Projeção institucional</p> <p>Relevância social</p>
TV PUC Sujeito M	<p><i>Expertise</i></p> <p>Capacita os envolvidos</p> <p>Projeta a Universidade</p> <p>Utilização de recursos de terceiros para formação em serviço</p> <p>Fonte de captação de recursos</p>
DSAS Sujeito N	<p>Demandas para suporte de serviços não condizem com as disponibilidades que a Universidade pode oferecer de imediato</p> <p>Solicitações chegam com prazo muito curto</p> <p>Muitas vezes, o gestor não percebe a dimensão e a complexidade que envolve os PE</p>

Elaborado pelo autor.

### 3.2.1 O que mostram os dados levantados nas entrevistas

- As opiniões emitidas sobre os PE pelos diversos informantes envolvidos nos projetos analisados, seus comentários, suas impressões, as dificuldades enfrentadas e ainda as sugestões apresentadas para projetos futuros aparecem mesclados nas entrevistas. Por essa razão, procuraram-se extrair dos discursos algumas categorias, que na verdade são itens de análise, classes de respostas ainda que não obtidas diretamente durante as entrevistas, que poderão auxiliar na análise dos dados em busca de respostas à questão desta pesquisa. Os itens mencionados que serão utilizados no próximo quadro são os seguintes: **Importância dos PE para a Instituição.**

Nas manifestações de vários informantes, nota-se claramente o reconhecimento da importância dos PE para a Universidade. São unânimes em afirmar que as condições existentes não são adequadas, que a Universidade não está preparada para assumir esses Projetos, mas que, ainda assim, deve aceitá-los, mesmo que sejam necessárias mudanças na estrutura existente e preparação das pessoas para assumirem a responsabilidade pelos Projetos. É o que se constata nas seguintes manifestações:

- Contribui com as práticas docentes, incorpora novos conhecimentos e estratégias com a utilização de novas TICs. Capacitação interna. Possibilitam formação, construção e transferência de conhecimento;
  - Fonte de captação de recursos, captação de overhead. Incremento proporcional na receita total, contribuição de recursos financeiros;
  - Visibilidade e projeção da Universidade. Contribuição social. Contribuem com a imagem da Universidade. Proporcionam projeção e visibilidade institucional. Relevância social.
- **Condições para aceitação dos Projetos**

Embora não se percebam manifestações claras relativas a esse item, nota-se nas entrelinhas que não é qualquer Projeto que deve ser aceito, que devem existir condições previamente estabelecidas para aceitá-los, que sejam do conhecimento daqueles que irão determinar ou não a sua aceitação. Fica também implícito nos discursos que essas condições dizem respeito à natureza do Projeto e à contribuição que ele trará para a Instituição, como também à sua viabilidade

financeira, condição aliás mencionada pelos setores que cuidam das despesas e liberação de verbas para o Projeto.

- **Condições estruturais ou mudanças necessárias**

Conforme foi dito anteriormente, o despreparo da Universidade, tanto em termos estruturais, de recursos em geral, como de pessoal é um aspecto ressaltado por todos os informantes e que se manifesta quando comentam as dificuldades enfrentadas. As manifestações a seguir são evidências disso:

- As Universidades, de forma geral, não estão muito preparadas para essa atividade;
- Estrutura e equipamentos são inadequados; é preciso fazer mudanças;
- Possibilidade de uma estrutura mais específica, porém, utilizando as demais estruturas da Universidade. Necessidade de suporte administrativo e de espaço físico.

- **O desenvolvimento do Projeto – etapas, acompanhamento e avaliação**

Ao comentarem a sua participação no Projeto, alguns informantes focalizaram particularmente o processo em si, as etapas de desenvolvimento do Projeto, identificando as falhas existentes e os problemas causados na sua execução. Seguem algumas dessas manifestações:

- Necessita de tramitação adequada. Dificuldades nos trâmites Internos;
- Importância da tramitação. Interação acadêmico-administrativa. Inexiste interação entre as áreas;
- Não existe apropriação adequada de tudo o que se produz. Poderia ser mais bem aproveitado em termos dos processos de ensino e aprendizagem. O conteúdo não é aproveitado, em muitos casos, no ensino e em novas pesquisas;
- Necessidade de controles para Planejamento e Gestão. Necessidade de adequação dos controles internos. Cronograma de desembolso (fluxo de caixa);
- Necessidade de um sistema integrado.

- **Responsabilidade dos diferentes setores - preparação de pessoal especializado**

A ausência de pessoal preparado para assumir os Projetos também foi apontada pela maioria dos informantes; aliás, eles próprios enquanto pessoas envolvidas nos Projetos sentiram-se despreparados e sem orientação para a nova tarefa. De outra parte, os setores controladores das verbas envolvidos com o administrativo se ressentiram desse despreparo, especialmente dos gestores dos Projetos, apontando uma grande falha na escolha dos mesmos. As manifestações apresentadas nos itens abaixo são expressivas nesse sentido:

- Falta clareza para a maior parte dos gestores;
- Inexiste clareza por boa parte de gestores de PE. Necessidade de visão por parte do gestor;
- Qualificação de mão dupla: Acadêmico x Administrativo. Necessita de uma Unidade de apoio ou Unidade exclusiva;
- Relevância do suporte administrativo. Importância do controle administrativo, orçamento e custos, e do diálogo entre o Administrativo e Acadêmico;
- Controles administrativos precisam ser melhorados. Entende ser de responsabilidade das áreas administrativas o acompanhamento e desenvolvimento operacional.

- **Os gestores dos Projetos**

- Muitas vezes, o gestor não percebe a dimensão e a complexidade que envolve os PE;
- O gestor deve ter a mescla do pedagógico, administrativo e financeiro;
- Reconhece a atividade e entende que sua área tem que dar apoio ao gestor;
- Os PE mesmos encerrados demandam custos e providências;
- O gestor deve ser ousado;
- Falta clareza para a maior parte dos gestores. Inexiste clareza por boa parte de gestores de PE. Necessidade de visão por parte do gestor;
- Inovar / ter capacidade de visualizar as dimensões dos projetos;
- Profissionais formados nesse processo de gestão se encaminharam para outras IES;
- Custos pré-operacionais não remunerados;
- Concepção de tempo da Universidade diferente de outras entidades;
- Importância da gestão de documentação, principalmente a digital.

- **Dificuldades enfrentadas ou a serem vencidas**

Este item acaba por repetir muito do que já foi apontado em outros itens, uma vez que as maiores dificuldades enfrentadas estão relacionadas com a ausência de condições adequadas, físicas, materiais e de pessoal, que tiveram de ser superadas com o esforço e a dedicação dos envolvidos nos Projetos, cujos resultados são, em grande parte, decorrentes desses fatores pessoais e da responsabilidade com que foram assumidos pelos seus coordenadores e demais colaboradores.

- Demandas para suporte de serviços não condizem com as disponibilidades que a Universidade pode oferecer de imediato. Solicitações chegam com prazo muito curto;
- Necessidade de mudança cultural para valorização das atividades relacionadas a PE;
- A Controladoria acompanha somente o orçamento / fluxo de caixa / planilhas orçamentárias;
- Apresentação de prestação de contas parcial e final;
- Necessidade de mecanismos de divulgação e oferta de PE.

- **Sugestões**

Muitas poderiam ser as sugestões; porém, decidiu-se limitá-las àquelas que se tornaram mais evidentes e de maior simplicidade, tais como:

- ✓ Utilização de recursos de terceiros para formação em serviço. Financiamento de Atividades de Pesquisa, Extensão e assistência social com recursos de terceiros;
- ✓ Boa *griffe* da Universidade contribui para captação de projetos - vale a pena apostar na sua promoção;
- ✓ Preparação dos futuros gestores de Projetos;
- ✓ Desenvolvimento de um clima e uma cultura próprios para trabalhos de equipe;
- ✓ Melhor entrosamento dos setores envolvidos no Projeto;
- ✓ Existência de procedimentos estabelecidos para a aceitação e implementação dos Projetos;

- ✓ Melhor caracterização dos Projetos, definindo a sua natureza, e se eles envolvem convênios com órgãos públicos ou entidades privadas para adequação dos percursos.

## RESULTADOS DA PESQUISA

### The Creation

“... E fez o homem,  
E Ele ensinou o homem a amar  
e ensinou-o a não odiar  
ensinou-o de que forma dar  
e quando receber,  
ensinou-o de que forma trabalhar  
e ensinou-o quando descansar  
ensinou-o a sonhar  
e disse-lhe que estava abençoado.

E o senhor olhou em volta  
e viu que estava bom.  
E o Senhor olhou em volta  
e viu que estava bom.  
Chegou a noite,  
Passou o dia,  
O sétimo dia !”

Tradução Paula Rozin, do texto original de David Bobrowitz e Steven Porte (Coral – CUCA- PUC-SP, 2007a, p.130)

A pesquisa evidenciou que Projetos Especiais estão intimamente ligados às Universidades como instituição social, com objetivos explícitos que diferenciam da sua atividade básica de ensino, que se abre às demandas sociais para aplicação do desenvolvimento de suas potencialidades através de conteúdos:

- ✓ Atitudes
- ✓ Conhecimentos
- ✓ Habilidades
- ✓ Procedimentos
- ✓ Tecnologias
- ✓ Valores

Tais conteúdos necessitam de consenso, de participação ativa, implicando processos de organização e gestão, com procedimentos administrativos adequados, com cobrança de responsabilidades para se atingirem os objetivos. As metas e

responsabilidades atribuídas aos participantes exigem cumprimento com alto grau de profissionalismo e de novas habilidades, como diz Libâneo:

A cultura hoje não passa somente pelo ler, escrever e fazer contas. Passa pelo conhecimento teórico-prático, conhecimento e uso de novos instrumentos de produção e comunicação entre os homens. É preciso dar instrução, sim, mas como instrumento concreto de conhecimento, de capacidade operativa, produtiva, e de capacidade cognoscitiva. (Manacorda, 1986, p. 60 apud Libâneo, 2004, p.191)

É necessário um contingente de profissionais envolvidos em diversas áreas, com diversas formações, cuja pluralidade atenda às especificidades da demanda contratada. A gestão dessa participação:

[...] implica a existência de uma sólida estrutura organizacional, responsabilidades muito bem definidas, posições seguras em relação às formas de assegurar relações interativas democráticas, procedimentos explícitos de tomada de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação [...]. (Libâneo, 2004, p.105)

Muitos Projetos Especiais foram e estão sendo desenvolvidos por Universidades, inclusive pela PUC-SP. Existe a necessidade de novos modelos de financiamento. A reinvenção das IES será encontrar esses modelos.

Nossa geração precisa enfrentar esse desafio e criar novos modelos de gestão do aprendizado e do conhecimento. Quanto às formas e prazos, faz parte dessa reinvenção das instituições encontrar os modelos de financiamento que tornem esse processo viável sem sobrecarregar o aluno, a mensalidade ou o imposto que o cidadão paga. (SCHWARTZ, 2007)

No caso dos projetos PEC, foi priorizada a articulação entre teoria e prática, com o uso de tecnologias no desenvolvimento das competências profissionais, valorizando assim o saber e a docência. Ao se referir a tais PE, tentou-se mostrar a complexidade que envolve os aspectos acadêmicos, pedagógicos, administrativos e financeiros, a dinâmica, o planejamento e a necessidade de gestão. À gestão cabe a coordenação de todo esse processo de planejamento e organização, em que a participação em projetos dessa natureza, com estrutura temporária dentro da estrutura fixa, utilizando os mais variados recursos, exige dos envolvidos alto nível de compromisso.

Nesse contexto, os ganhos acadêmicos relatados foram interessantes e cumpriu-se parte da finalidade social da Universidade; porém, a questão dos custos pré e pós-operacionais deve ser levada em consideração na composição da análise de PE para que os recebimentos de recursos financeiros não fiquem aquém dos gastos realmente realizados. Esse processo de conscientização é muito importante

para os gestores envolvidos e para a obtenção de resultados favoráveis às instituições, além de poder proporcionar a integração do acadêmico com o administrativo. A questão do mérito acadêmico, com olhar isolado, descolado do administrativo, não pode se sobrepor, e vice-versa. A integração entre todas as áreas envolvidas é essencial. A necessidade de integração fica clara, principalmente em momentos de crise financeira, como ocorreu recentemente na Universidade pesquisada e amplamente divulgado.

Essa abordagem se torna necessária, pois os gestores envolvidos com PE administram verbas dos repasses recebidos, prestam contas, são responsáveis pelo cumprimento de um cronograma de desembolso financeiro que remunere a todos os agentes envolvidos a partir da assinatura do contrato e início formal de sua execução, e estão sujeitos à auditoria. Essa tarefa não é nada fácil, pois as premissas iniciais de entendimento da elaboração e execução nem sempre ocorrem da forma inicialmente imaginada. Tem que existir, além das habilidades cognitivas, interpretação e tomada de decisão, um verdadeiro exercício de desenvolvimento relacional ao se trabalhar com a heterogeneidade, uma vez que o imaginado e pretendido é, na maior parte dos casos, muito diferente do realizado, e que nesse sentido, como exemplo, Allegretti (2003) afirma: “O curso desenvolvido [...] distanciou-se bastante do projeto original [...]”.

Quando todo o processo se conclui, como nos dois casos abordados, percebe-se no contexto geral que o retorno foi satisfatório. Os custos são dignos de observação nesse momento, uma vez que o Projeto “não acaba quando termina”, ou seja, existe ainda a avaliação dos trabalhos entregues (TCCs), toda uma estrutura de certificação, apropriação e lançamento de notas, arquivos, emissão de certificados, registros e um enorme leque de procedimentos administrativos / acadêmicos que devem ser realizados, como por exemplo: a rescisão de todos os envolvidos, questões trabalhistas dos que têm vínculo, rescisão de contrato de aluguel do imóvel e de alguns equipamentos, encerramento dos seguros, entre outras providências, necessitando também de controles internos atualizados para acompanhamento das verbas específicas relacionadas ao PEC para prestação de contas e análise das planilhas orçamentárias.

É relevante na parte final do Projeto a análise dos ganhos acadêmicos e pedagógicos, e também a apuração em números (R\$ - Reais) do resultado financeiro para verificação de obtenção da Taxa de Administração / *Overhead*, a qual normalmente compõe parte dos itens iniciais de aprovação da proposta de projetos dessa natureza. No caso do PEC-FU, os resultados financeiros foram positivos, como afirma Veiga (2005) ao mencionar que esse programa foi superavitário, contribuindo com o caixa da Instituição e incorporando equipamentos e novas tecnologias agregados ao patrimônio da PUC-SP e que foram de várias formas utilizados, inclusive no PEC - Municípios, e que todos os envolvidos ganharam, principalmente devido a uma gestão séria e comprometida.

Porém, existem opiniões antagônicas, poucas por sinal, que acreditam que tais projetos PEC não trouxeram resultado financeiro favorável à Instituição. Talvez seja sob o olhar estritamente pontual e não projetivo de entrada e saída de recursos, e não do entendimento do contexto de capacitação e formação em serviço que tais PE proporcionaram à Instituição e aos envolvidos, com a utilização de recursos de terceiros, além da projeção institucional e dos aspectos que envolvem uma Universidade Comunitária em seu compromisso social. Nem sempre os resultados são imediatos. A que se fazer estudos prospectivos a respeito.

A taxa de Administração / *overhead* precisa, em muitos casos, de melhor análise e compreensão por parte de algumas pessoas. Existem olhares somente com a visão acadêmica, cuja tônica principal é o *mérito acadêmico*. É necessário haver integração e interação entre as áreas, o que resulta em novas percepções, uma vez que os custos existem e normalmente são absorvidos por essa taxa de Administração / *overhead*.

Esses PE do PEC revelaram sua importância e relevância ao demonstrarem os resultados obtidos, tanto nas IES envolvidas, como no atendimento das políticas públicas educacionais e nos resultados individuais para os envolvidos, tornando-se também objeto para pesquisadores em dissertações de mestrado e teses de doutorado, e inclusive na edição de livros. Contribuíram de forma positiva à educação, no sentido contrário ao da sua desvalorização. Ratificaram uma premissa do pesquisador de que não existe um modelo único de processo de gestão. Possibilitaram processos de interpretação e reinterpretação, demonstrando a

instabilidade e provisoriedade do saber. Desse processo, pode-se constatar, entre outros resultados, a constituição em 2008 da já citada UNIVESP – Universidade Virtual do Estado de São Paulo, por parte da Secretaria Estadual de Educação.

A Organização e Gestão de Projetos Especiais, como foi visto, não é algo fácil, pois requer inúmeras competências e habilidades para que tudo funcione e se atinja o objetivo final. Tais Projetos necessitam ainda mais de uma prática democrática, de uma forma não-autoritária, porém de intervenções adequadas por parte do gestor, que deve sempre definir o rumo da sua elaboração. Constantemente são necessárias reuniões e tomadas de decisões como centro da organização e do processo administrativo. Nas palavras de Libâneo (2004):

[...] Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos *gestão*. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos. (Libâneo, 2004, p.101)

Com relação a projetos, estes constituem uma atividade normal nas organizações comerciais, prestadoras de serviços e industriais, onde a velocidade de procedimentos, de ações e decisões reflete diretamente sobre o lucro e define a continuidade ou não da organização no mercado. Sob esses aspectos, algumas organizações educacionais são ágeis e criam estratégias interessantes, porém, em alguns casos, questionáveis do ponto de vista pedagógico e ético.

Projetos estão intimamente ligados ao planejamento e à administração, e conforme abordado, existem diversos modelos, sendo que cada um tem as suas características, dimensões, ciclos, riscos, tamanho, complexidade, incertezas, tipos, planos, modelos de planejamento e de gestão, com objetivos gerais e específicos. Com relação à área educacional, as características e tipos de Projetos Especiais, com seus objetivos estratégicos educacionais, de certa forma dependem da cultura da Instituição em projetos de ensino e educação.

Entre os inúmeros projetos desenvolvidos na Instituição pesquisada<sup>44</sup>, diversos tiveram iniciativa privada, como por exemplo, um de altíssima tecnologia

---

<sup>44</sup> Em Outubro de 2008, o total de Convênios e Contratos vigentes com a PUC-SP, de acordo com pesquisa realizada junto à CAJ, era de 1.508 (hum mil, quinhentos e oito).

(Microsoft), e nesses casos, com velocidade muito diferente da Universidade. O PEC envolveu aquilo que está especificamente ligado à Universidade, o professor e o professor-aluno. Mesmo essa atividade, que envolve a formação em Pedagogia com a qual a Universidade está bem familiarizada, exigiu de seus dirigentes e colaboradores estratégias antes não pensadas ou imaginadas por alguns, para o cumprimento de atividades com parte presencial e o restante com o uso de tecnologias, as quais alguns docentes não dominavam, possibilitando assim capacitá-los em serviço. Entender a abrangência desses Projetos Especiais, a operacionalidade e os custos envolvidos, os quais dependiam de repasse dos órgãos públicos de fomento, foi o grande desafio para a execução desses Projetos Especiais na Universidade.

Um dos projetos elaborados para uma entidade corporativa, como por exemplo, o Projeto Petrobrás, proporcionou a elaboração, planejamento e execução de atividades com trabalho conjunto de algumas professoras da Faculdade de Educação e alguns professores da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade pesquisada. A demanda inicial sofreu alterações, adequando sua construção à medida que o processo transcorria. Essa mescla de competências proporcionou ao demandante agregação de valores não previstos na demanda inicial. O projeto se constrói em sua ação.

Projetos Especiais como os do PEC proporcionam a formação permanente do educador e contribuem para a diminuição do abismo entre a teoria e a prática. As mudanças sociais, demográficas, econômicas e tecnológicas direcionam para a necessidade de transição no ensino superior.

O atual abismo entre o discurso e a prática nas instituições de ensino e nas políticas educacionais para a área de educação no Brasil acontecem quase que totalmente por ausência de uma cultura de formação permanente do educador. (CHRISTÓVAM, 2004, p. 171)

Libâneo relembra (2004) que: “A docência constitui um campo específico de intervenção profissional na prática social – **não é qualquer um que poder ser professor**”, e dentro dessa profissionalidade, utiliza seus saberes, demonstrando competência desenvolvida com habilidade de mobilizar recursos cognitivos. Os professores envolvidos entendem os Projetos Especiais como possibilidades de aplicarem sua ‘competência profissional’, que Perrenoud (2000a) apud Libâneo (2004, p.82) define ‘**como capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos**

**para enfrentar situações determinadas**`, existindo o compromisso pessoal, como diz NÓVOA (1999, P.18): “Na educação não é possível separar a dimensão da profissionalidade da dimensão de pessoalidade e isso implica em um compromisso pessoal de valores, do ponto de vista da profissão”. A sociedade e os responsáveis pelas políticas públicas, e também pelas organizações de forma geral, esperam isso dos professores e das Universidades. (grifo nosso)

A Universidade deve buscar, de acordo com Alonso (2003, p.34), a abertura para o meio exterior como condição de mantê-la em relação estreita com o seu ambiente social, com a comunidade a que serve, identificando as necessidades locais e estabelecendo parcerias necessárias. Percebe-se que a caminhada para a construção de uma Universidade ideal é algo demorado e que exige constantes atualizações e intervenções para que não seja ultrapassada e não deixe de atingir os objetivos que a sociedade espera.

A abordagem estatística demonstrou que o poder político central do país pouco investiu em novas IES, onde o número de matrículas de forma geral cresceu muito, porém não na proporção necessária. A demanda existe, e somente uma pequena parcela da sociedade, composta por jovens na faixa etária de 18 a 25 anos, consegue cursar o ensino superior. E parte que conseguiu esse objetivo tem em sua maioria absoluta membros assalariados e de baixo poder aquisitivo que se dirigem para o ensino particular noturno, enquanto o ensino público universitário se destina a uma classe economicamente mais favorecida.

Por outro lado, há as IES privadas, em que parte delas se preocupa somente com o ensino, e as mensalidades se compõem como uma carteira de recebíveis de uma organização comercial. Na opinião de muitos educadores, tais instituições, semelhantes a um cartório, fazem a expedição de certificados. Mesmo nesse contexto, existe outro olhar: o da necessidade de tais instituições como um mal necessário, e mesmo que visem mais objetivamente ao lucro face ao recuo do Estado, estão cumprindo parte de seu papel ao possibilitarem que uma parcela da população curse o ensino superior e tenha possibilidades de mobilidade social.

No contexto da educação, os professores pensam e agem de acordo com a reflexão da prática e da realidade em que vivem. Estão atuando com o processo de

aprendizagem que, para Demo (2001, p.47) apud Silva (2006, p.2), “[...] aprender é a maior prova da maleabilidade do ser humano, porque, mais que adaptar-se à realidade, passa a nela intervir”. Nesse sentido, espera-se que desenvolvam capacidades para a inovação, com flexibilidade e com compromisso com a (trans) formação. Hargreaves (2004) comenta que

Ensinar é uma profissão paradoxal. Entre todos os trabalhos que são, ou aspiram a ser profissões, apenas do ensino se espera que gere as habilidades e as capacidades humanas que possibilitarão a indivíduos e organizações sobreviver e ter êxito na sociedade do conhecimento dos dias de hoje. Dos professores, mais do que de qualquer outra pessoa, espera-se que **construam comunidades de aprendizagem**, criem a **sociedade do conhecimento** e **desenvolvam capacidades para a inovação**, a **flexibilidade** e o **compromisso com a transformação**, essenciais à prosperidade econômica. Ao mesmo tempo, os professores também devem mitigar e combater muitos dos imensos problemas criados pelas sociedades do conhecimento, tais como o consumismo excessivo, a perda da **comunidade** e o distanciamento crescente entre ricos e pobres; de alguma forma devem tentar atingir simultaneamente esses **objetivos aparentemente contraditórios**. **Aí reside seu paradoxo profissional**. (HARGREAVES, 2004, p.25) (grifo nosso)

A PUC-SP, Universidade Particular, Comunitária e Filantrópica, com características de Universidade Pública não estatal, com cultura em que o contraditório se faz constante, possibilitou constatar que mesmo com graves problemas financeiros, onde as mensalidades contribuem com oitenta por cento das receitas, continua investindo, mantendo o compromisso em pesquisas, treinamento e em qualificação de seus docentes, e também de seus discentes, como por exemplo, em iniciação científica. Percebeu-se que a construção dos processos de Ensino, Pesquisa e Extensão é algo que exige constante reflexão da ação de seus agentes envolvidos, sendo composto de opiniões diversas e da necessidade de uma cultura e clima favoráveis.

A caracterização da Universidade pesquisada foi importante em virtude das particularidades existentes, revelando, além do Ensino, as atividades de Extensão, Pesquisa, Comunitariedade e de Filantropia. As atividades desenvolvidas necessitam de um projeto para fundamentar a sua relevância, os custos explícitos e implícitos, o registro da atividade, da qual normalmente um fator muito marcante é a questão da qualidade acadêmica, e também o resultado financeiro final que, quando se apresenta desfavorável, em muitos casos é compensado pelo compromisso social e institucional. Entretanto, todo PE tem um custo e há que se considerar isso.

Foi necessário o pesquisador rever suas crenças e valores relacionados à Universidade, fazendo o caminho de volta, à origem, para entender como se chega aos Projetos Especiais, mais especificamente na Universidade. A história da educação é muito interessante, e se percebem principalmente as intenções dos professores e das professoras de um compromisso muito maior com a educação do que simplesmente a busca de uma remuneração. Por outro lado, as políticas públicas, por dependerem de autoridades comprometidas com alianças partidárias, acabam demorando, como a maior parte da burocracia pública, a tomar decisões necessárias que poderiam proporcionar mais plenamente a educação e formação de seus cidadãos e cidadãs.

As falas dos sujeitos pesquisados dizem muito mais do que o relatado e, de forma subjetiva, interagem e representam na interpretação do pesquisador a intenção / opinião geral dos pesquisados, o leque de possibilidades e a interação institucional. Essas interações influenciam a cultura da organização.

O termo ***cultura organizacional*** vem diretamente associado à idéia de que as organizações são marcadas pelas interações sociais entre as pessoas, destacando as relações informais que ocorrem na escola, para além de uma visão meramente burocrática do funcionamento da instituição. Essa idéia da escola como um sistema sociocultural vem suscitando cada vez mais interesse por causa de suas implicações no funcionamento da escola, especialmente no projeto pedagógico, na construção do currículo e **nas formas de gestão**. (LIBÂNEO, 2004, p. 97-8) (grifo nosso)

Os envolvidos diretamente com o planejamento, execução e controle dos PE têm a percepção de que o grau de dificuldade na gestão de PE é elevadíssimo, tanto do ponto de vista acadêmico como administrativo; porém, todos vêem a Universidade com capacidade para superar os desafios inerentes a tais atividades. Com relação à captação, deveria existir uma unidade específica para Projetos Especiais, e nessa unidade, uma equipe treinada e capacitada para a captação de novos projetos, com a adequada interação das diversas áreas administrativas e acadêmicas.

As falas trouxeram intrinsecamente a percepção subjetiva de que mesmo com limites existentes, a Universidade pesquisada consegue gestar projetos com boa qualidade, proporcionando resultados satisfatórios, possibilitando um ambiente de aprendizagem com formação e capacitação para todas as áreas envolvidas; partem ainda do pressuposto de que a Instituição possui uma *griffe* construída através de

sua *expertise*, o que a habilita no cenário nacional a ser chamada e considerada para as demandas das diversas instituições, das diversas áreas de atuação. Nesse sentido, também deixam entender que a existência de aspectos não favoráveis relacionados limitam tais oportunidades e, em alguns casos, até as inviabilizam.

Esses limites não são características somente da Universidade pesquisada. Acredita-se que isso acontece na quase totalidade das instituições, e inclusive não se trata de uma característica exclusiva brasileira, porém, parece que isso acontece mais na área de educação. (Sujeito I)

As entrevistas se mostraram ricas e esclarecedoras para o pesquisador, nas quais boa parte de seus pressupostos foi confirmada, entre eles, a inexistência de clareza plena de todos os processos que envolvem a execução de um PE, a mescla de competências necessárias e a necessidade de pluralidade das individualidades, que se completam apesar de alguns desgastes.

Os diálogos com os entrevistados proporcionaram, além do foco da entrevista, percepções de anseios, buscas, opiniões e análise da cultura organizacional da Instituição, com sugestões implícitas e explícitas da relevância de tais projetos, da qualidade e *griffe* da Universidade, do comprometimento de muitos e nem tanto de outros, da necessidade de maior velocidade nos processos e procedimentos e da existência de certo *emperramento* burocrático; apesar de tais adversidades, relataram que os objetivos foram alcançados. A atribuição de significados, valores e crenças pelos entrevistados teve como foco a perspectiva de crescimento da Universidade. Capra explicita a idéia dessas atribuições:

Em outras palavras, para interpretar alguma coisa, nós a situamos dentro de um determinado contexto de conceitos, valores, crenças ou circunstâncias. Para compreender o significado de uma coisa, temos que relacioná-la com outras coisas no ambiente, no seu passado ou no seu futuro. Nada tem sentido em si mesmo. CAPRA (2002, p. 51) apud ALLEGRETTI (2003, p. 44)

A pesquisa de campo foi extremamente gratificante, tanto pela recepção e atenção dispensadas quanto pelo aprendizado proporcionado, pelas reflexões conjuntas e significação e ressignificação de conceitos, e também nos aspectos relacionados às estruturas e procedimentos, as formas, encaminhamentos e ações desenvolvidas as quais contribuíram efetivamente para o direcionamento das Considerações Finais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Considerações Finais deverão ensejar reflexões para o desenvolvimento e adequação da Universidade atual no contexto social e político em que se insere e do qual a sociedade espera.

O termo Projetos na Universidade é muito amplo, ainda que não abordados outros tipos de projetos, como PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI - Projeto Pedagógico Institucional, etc. A opção pelo termo PE – Projetos Especiais demonstrou, não com facilidade, aliás, com muita dificuldade, ser o termo mais apropriado para o desenvolvimento desta pesquisa e ratifica boa parte da conceituação apresentada nas páginas iniciais deste trabalho.

Entender a abrangência de um Projeto Especial não é algo fácil, e precisa ser construído a várias mãos, com diversos saberes. As políticas públicas, muitas vezes, não trazem com clareza os objetivos definidos e exigem compromissos e documentações, prestação de contas e formalidades, que na maior parte das vezes se constituem no grande fator impeditivo.

A quase totalidade de Projetos Especiais acaba se apresentando à Universidade pesquisada, uma vez que inexistente uma área de Captação e de Gestão de Projetos Especiais. A relevância do tema proposto se deve a que Projetos Especiais estão cada vez mais presentes nas Universidades, são complexos, exigem múltiplos saberes, e os mesmos possibilitam habilidades e competências a seus executores e áreas envolvidas, contribuindo, portanto, na formação em serviço, além de capacitarem os envolvidos e de projetarem a Instituição em sua finalidade social.

Os diversos atores sociais (Organizações Públicas e Privadas, Instituições Sociais e Comunitárias, ONGs, etc.) esperam muito mais da Universidade do que somente o aspecto de Ensino. Percebeu-se neste estudo que os profissionais que trabalham com Educação e se envolvem com Projetos Especiais potencializam suas interações, resultando em maior intensidade no processo de construção do conhecimento. A capacidade de conviverem com o plural, com diversos atores de formações diferenciadas e, em muitos casos, com limitações nas áreas tecnológicas,

administrativas e contábeis possibilitou aos envolvidos novos olhares e estratégias antes não descortinados.

Os Projetos Especiais podem ser executados com uma estrutura completa em um setor ou unidade, que capta, implanta, implementa, gesta e apóia a execução, fazendo a prestação de contas. Também pode ser ramificada nos seus setores administrativos dentro de uma estrutura normal, mas para isso precisa capacitar, encontrar os técnicos dentro da Instituição para desenvolverem o conhecimento necessário para essas funções. Essa segunda opção, pelo desenvolvimento da pesquisa, se mostrou mais adequada em virtude de ser a prática atual na Universidade pesquisada e a própria tendência, como forma de otimizar os recursos disponíveis.

Entre outras características, o gestor tem que ser ousado, não ter medo de correr riscos, saber trabalhar sem garantia de condições para o seu desenvolvimento, além de ter compromisso, ter capacidade de interação, saber fazer coisas diferentes, com uma avaliação contínua, fazendo com que as pessoas envolvidas no processo se completem apesar de suas características individuais e divergências.

Esses processos possibilitaram a construção de um senso crítico para o gestor de projetos, e mesmo a formação de alguns gestores, em que lidar com o diferente tornou-o um cidadão que reflete a sua ação, participa das opiniões do grupo envolvido em tal projeto, com desenvolvimento de reflexões e ações na resolução dos conflitos existentes em virtude de opiniões e ações divergentes e dos níveis de compromisso da equipe, da estrutura institucional e do clima e cultura organizacional existentes.

Nos aspectos desfavoráveis, além de haver um processo demorado por parte das políticas públicas, e também falta de clareza e objetividade das demandas por parte de instituições, inclusive corporativas, a Universidade acaba arcando com gastos pré-operacionais em que várias equipes se movimentam, se reúnem, estruturam o projeto, fazem viagens, etc., e tais custos acabam não sendo considerados no projeto em si. Isso quando o Convênio ou Contrato é celebrado, senão, tudo se constitui em despesas para a Universidade.

A burocracia governamental exige muitos cuidados, entre eles, a leitura constante das legislações pertinentes e outros procedimentos, como atualmente os pregões eletrônicos, certificados e compromissos por parte da Universidade, registro e arquivo de todos os documentos, em que um entendimento diverso, não de acordo, pode considerar a Instituição em situação ilegal.

No caso dos gastos pós-operacionais, mesmo com o projeto terminado, cabem à Universidade inúmeras atividades, como lançamento de notas, registro acadêmico, expedição de certificados, encerramento de contratos de trabalho, de locação, das concessionárias de serviços públicos, etc.

Entre os limites, está o canal de comunicação institucional da Universidade pesquisada, uma vez que inexistente um setor, fundação de apoio ou unidade exclusiva para a recepção de Projetos Especiais. Normalmente, a Instituição tem uma velocidade menor que a de mercado nesse sentido, e essa configuração é um fator desfavorável. Assim também, alguns professores e professoras, empreendedores em Projetos Especiais, por limitações administrativas e financeiras, não conseguem enxergar o contexto que isso envolve, e por partirem de pressupostos não muito bem fundamentados, acreditam que tudo o que é Projeto Educacional seja algo bom para a Universidade.

Esse aspecto limitativo, não obstante o interesse do professor, deve ser bem analisado para não resultar em prejuízos para a Instituição. É necessário ter a visão da pedagogia; porém, também é necessária a visão de administração para a questão financeira. Não se tem clareza de como será o desenvolvimento do projeto; ele é construído no processo e, em muitos casos, não existe aproveitamento das capacidades geradas.

Apesar de conhecimentos específicos para a gestão de projetos, a Universidade pesquisada não proporciona o suporte administrativo adequado para o seu desenvolvimento. A infra-estrutura precisa de melhoria nos recursos humanos e no espaço físico. O desgaste do gestor é grande para solucionar diversas variáveis, uma vez que é necessária precaução e transparência em tal processo. Não é fácil ser Coordenador de um Projeto Especial em função da complexidade, e muitos requisitos são necessários além do domínio da pedagogia e/ou da administração.

Entre as possibilidades estão os ganhos qualitativos de produção acadêmica, projeção da Instituição e capacitação em serviço. Mesmo os Convênios Públicos não possibilitando a Taxa de Administração / *Overhead*, e sendo difícil a discussão sobre a incorporação dos bens à Instituição, a viabilidade de tais projetos se faz, além dos itens elencados, pelo financiamento proporcionado para essa capacitação, treinamento e projeção, pois em muitos casos, e especificamente na Universidade pesquisada, não haveria tais recursos, principalmente por conta da crise financeira que atravessou recentemente, ainda com reflexos nos dias atuais.

Os PE são inovadores, e é necessário que as Universidades inovem em seus processos; o gestor deve se comprometer a olhá-los a partir de uma perspectiva diferente, buscando alternativas até agora não utilizadas e pensadas, redefinindo assim o escopo de atuação. As Universidades devem ser constantemente reformuladas para desenvolverem seus processos, obtendo assim vantagens competitivas à medida que rapidamente conseguem implantar mudanças e incorporar com consistência novos conceitos e tecnologias. A leveza das estruturas organizacionais possibilita mudanças e adaptações constantes, e também coerência e ajustamento das ações decorrentes das mudanças em relação aos valores institucionais básicos.

Em suma, a princípio, as Universidades não estão muito preparadas para essa questão de Projetos Especiais, mas se empenham em tal desenvolvimento. A inspiração para um posicionamento inovador em PE estará no desenvolvimento de fórmulas novas e de relações inovadoras e inteligentes com os diversos agentes, inclusive os de políticas educacionais. Ao assumirem projetos, os envolvidos se modificam, buscam competências, estudam, partem para a formação contínua.

Como sugestão para incrementar essa atividade, além da necessidade de uma unidade ou setor exclusivo, com a utilização da estrutura da Universidade, está a preparação e treinamento de pessoas para a área de Projetos Especiais, tanto na área pedagógica como na área administrativa / contábil / financeira / jurídica. A Gestão de documentação é fundamental e deve ser pensada desde a primeira versão do projeto. Fez falta essa unidade de apoio, pois os envolvidos acabaram produzindo menos do que podiam por se preocuparem com coisas que não deviam. Deve-se considerar muito importante o acompanhamento por parte do gestor até o

final do projeto, inclusive com a conclusão sendo registrada, divulgada e, conforme o caso, incorporada.

Os Projetos Especiais alcançam muitos objetivos, e na maior parte dos casos, os não previstos inicialmente, proporcionando dimensões educativas significativas. Exigem mudanças na Universidade para criar uma estrutura adequada e preparada, para divulgar, comercializar, captar, implantar, implementar, gestar, avaliar, apropriar, registrar e arquivar Projetos Especiais.

A percepção final é que a PUC-SP tem de forma sutil orientação institucional para os Projetos Especiais, que precisam de maior clareza e objetividade, sendo que na maior parte dos casos, eles se apresentam à Universidade, transitam em alguns casos sem alvo bem definido, demorando a chegar ao seu melhor destino; porém, algumas unidades e vários gestores criaram uma *expertise* que os classifica e os habilita muito bem nessa atividade.

Este estudo pode direcionar as Universidades a se preocuparem, além das questões de Ensino, Pesquisa, Extensão e, em alguns casos, Filantropia e Comunitariedade, em buscar alternativas com atividades baseadas em PE, uma vez que somente as mensalidades, em um futuro próximo, muito provavelmente não serão suficientes para suportar a estrutura necessária.

O certo é que os benefícios foram muito superiores aos limites, e à Instituição sugere-se a canalização cada vez maior de esforços para incrementar tal atividade, cujos benefícios contribuem para atender a sociedade em suas necessidades e demonstram a sua participação nos caminhos das Universidades no Século XXI, inclusive como alternativa no incremento de suas receitas, com excelentes possibilidades de treinamento, envolvimento interfuncional e de capacitação. É uma ação que produz o conhecimento e comporta um conjunto de significados. Enfim, um processo interativo e cooperativo intelectual imprescindível, com novas concepções e valores criados, e que projeta a visibilidade institucional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABRUC** – Comunitárias. **Revista da Abruc**: Ano XII. Nº 45, Brasília, Abril 2008.

**ALLEGRETTI**, Sônia Maria de Macedo. **Diversificando os ambientes de aprendizagem na formação de professores para o desenvolvimento de uma nova cultura**. Tese de Doutorado. PUC-SP, 2003.

**ALMEIDA**, Maria Elizabeth Bianconcini O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar In: II Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, 2005, Vitória, ES. **Anais do II Congresso Mundial de Transdisciplinaridade**. 2005. v.CD-Rom.

\_\_\_\_\_. **PRADO**, Maria Elisabette B. B. Challenges 2007 - **DESIGN EDUCACIONAL CONTEXTUALIZADO NA FORMAÇÃO CONTINUADA DE EDUCADORES COM SUPORTE EM AMBIENTES VIRTUAIS** V Conferência Internacional em Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação. **Actas da V Conferência Internacional em Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação**. Braga: Centro de Competência da Universidade do Minho, 2007. p.178 – 190

**ALONSO**, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. São Paulo: Educ, 1976.

\_\_\_\_\_. **O Trabalho Coletivo na Escola**. In: **Formação de Gestores Escolares para Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação**. São Paulo: Ed. Takano, 2002. P. 23-28.

\_\_\_\_\_. in: **VIEIRA**, Alexandre Thomaz. **ALMEIDA**, Maria Elizabeth Bianconcini. **ALONSO**, Myrtes. (organizadores) **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. 164 p.

**BOFF**, Leonardo. **A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana**. 34ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

**BRASIL.** Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília: Ministério da Educação, 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, de 05 de outubro de 1988. **Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 53,** de 19 dez 2006.

**BRITO,** Regina Lúcia Giffoni Luz de. **Escola, cultura e clima – Ambigüidades para a administração escolar.** São Paulo, Tese de Doutorado, PUC-SP, 1998.

\_\_\_\_\_. **Reorganização Curricular: Gestão, Cultura e Clima da Escola.** Caxambu – MG: 31ª Reunião da ANPED, 22/10/2008.

**CARNEIRO,** Maria Ângela Barbato. **PEC Formação Universitária, um grande desafio: a gestão compartilhada.** In: **FELDMANN,** Marina Graziela. (Organizadora) **Educação e mídias interativas. Formando professores.** São Paulo: Educ, 2005. 140p.

**CASTRO,** Cláudio de Moura. **Ensino superior: o desafio de andar para frente.** In: **DURHAM,** E. **SAMPAIO,** H. (Orgs.) **O Ensino Superior em transformação.** São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. 168p.

**CHAUÍ,** Marilena. **Cultura e Democracia. O discurso competente e outras falas.** 11ª Ed. São Paulo: Cortez, 2006. 367 p.

**CHIZZOTTI,** Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005. 164 p.

**CHRISTÓVAM,** Maria Carmen Tavares. **A Formação Permanente do Educador e o Processo Ensino-Aprendizagem.** In: **COLOMBO,** Sonia Simões. **Gestão Educacional. Uma nova visão.** Porto Alegre: Artmed, 2004. 261 p.

**COLOMBO,** Sonia Simões. **Gestão Educacional. Uma nova visão.** Porto Alegre: Artmed, 2004. 261 p.

**CORTELLA,** Mário Sérgio. **A escola e o conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos.** 10. ed. São Paulo: Cortez, 2006. 166 p.

**COSTA**, Terezinha Otaviana Dantas da. Avaliação Institucional – uma ferramenta para o sucesso da instituição educacional. In: **COLOMBO**, Sonia Simões. **Gestão Educacional. Uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 261 p.

**DURHAM**, E. **SAMPAIO**, H. (Orgs.) **O Ensino Superior em transformação**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. 168p.

**FELDMANN**, Marina Graziela. (Organizadora) **Educação e mídias interativas. Formando professores**. São Paulo: Educ, 2005. 140p.

**FIGUEIREDO**, Fábio Ferreira. **Educação Superior e Mobilidade Social – Limites, Possibilidades e Conquistas**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. São Paulo: PUC-SP, 2006.

**GAETA**, Maria Cecília Damas. **Formação docente para o ensino superior. Uma inovação em cursos de lato sensu**. Tese de Doutorado. PUC-SP, 2007.

**GIDO**, Jack. **CLEMENTS**, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson, 2007. 451 p.

**HARGREAVES**, Andy. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento. Educação na era da insegurança**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 237 p.

**IMBERNÓN**, Francisco. (organizador) **A Educação no Século XXI. Os desafios do futuro imediato**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000. 205 p.

**JARDILINO**, José Rubens Lima. **A questão do financiamento da universidade brasileira: setores público e privado numa equidade de sistemas**. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Piracicaba: ANPAE – Associação Nacional de Política e Administração da Educação. V. 19 p.195-212, Jul/dez 2003.

**LIBÂNEO**, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola. Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004. 319 p.

**LÜDKE**, Menga. **ANDRÉ**, Marli E. D. **Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas. Temas Básicos de Educação e Ensino**. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

**MAXIMIANO**, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração. Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 281 p.

**MIZNE**, Oliver. **A Educação como Negócio**. In: **COLOMBO**, Sonia Simões. **Gestão Educacional. Uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 261 p.

**MIZUKAMI**, Maria Graça Nicoletti. **Escola e Aprendizagem da Docência. Processos de investigação e formação**. São Carlos: Edufscar, 2002. 203 p.

**MOREIRA**, Antonio Flávio B. **Currículos e programas no Brasil**. 13ª Ed. Campinas: Papirus, 2006. 232 p.

**MOURA**, Dácio G., **BARBOSA**, Eduardo F. **Trabalhando com Projetos. Planejamento e gestão de projetos educacionais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 246 p.

**NÓVOA**, Antonio. **Os professores na virada do milênio: dos excessos dos discursos à pobreza das práticas**. Educação e Pesquisa. São Paulo: v.25, n.1, p.11-20, jan/jun 1999.

**PEÑA**, Maria de los Dolores Jimenes. **ALLEGRETTI**, Sonia Maria de Macedo. **Um olhar sobre as atividades desenvolvidas com professores videoconferencistas, orientadores e assistentes**. In: **FELDMANN**, Marina Graziela. (Organizadora) **Educação e mídias interativas. Formando professores**. São Paulo: Educ, 2005. 140p.

**PRATES**, Antonio Augusto Pereira. **A questão do gerenciamento das IFES no cenário da autonomia**. In: **DURHAM**, E. **SAMPAIO**, H. (Orgs.) **O Ensino Superior em transformação**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. 168p.

**PUC-SP - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. Universidade Comunitária**. Fundação São Paulo. Março de 2007a. 139 p.

**SACRISTÁN**, Jose Gimeno. **A educação que temos, a educação que queremos.** In: **IMBERNÓN**, Francisco. (organizador) **A Educação no Século XXI. Os desafios do futuro imediato.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000. 205 p.

**SANTOMÉ**, Jurjo Torres. **A Educação em Tempos de Neoliberalismo.** Porto Alegre: Artmed, 2003. 263 p.

**SANTOS**, Fernando de Almeida. **Estudo comparativo dos cursos superiores de Contabilidade no Brasil e na Argentina.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. São Paulo: PUC-SP, 2007.

**SCHWARTZMAN**, Simon. **A Revolução Silenciosa do Ensino Superior.** In: **DURHAM**, E. **SAMPAIO**, H. (Orgs.) **O Ensino Superior em transformação.** São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. 168p.

**SILVA**, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 180 p.

**SILVA FILHO**, Roberto Leal Lobo e. **O Financiamento do Ensino Superior Privado.** In: **DURHAM**, E. **SAMPAIO**, H. (Orgs.) **O Ensino Superior em transformação.** São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. 168p.

**TRAMONTIN**, Raulino; **BRAGA**, Ronald. **As Universidades Comunitárias: um modelo alternativo.** São Paulo: Loyola, 1988.

**TRIVIÑOS**, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** 1. ed. 16ª tiragem, São Paulo: Atlas, 1987. 176 p.

**TUTTMAN**, Malvina Tania. **Extensão Universitária: A construção de novos caminhos.** In: **DURHAM**, E. **SAMPAIO**, H. (Orgs.) **O Ensino Superior em transformação.** São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. 168p.

**VANNUCCHI**, Aldo. **A universidade Comunitária: O que é, como se faz.** São Paulo: Loyola, 2004.

**VEIGA**, Windsor Espenser. **PEC Formação Universitária: *olhar do ponto de vista contábil e econômico***. In: **FELDMANN**, Marina Graziela. (Organizadora). **Educação e mídias interativas. *Formando professores***. São Paulo: Educ, 2005. 140p.

**WANDERLEY**, Luiz E. W. **O que é Universidade**. 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

## PORTAIS PESQUISADOS

**CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.** - INEP – Disponível em <<http://www.inep.gov.br/>> acesso em 01/10/2007.

**MARCOVITCH** Jacques. Universidade e comunidade. Caderno Cultural, Ano VI, Número 22, Agosto 99, p.5-10. Disponível em <<http://www.fundacaofia.com.br/professores/marcovitch/art998.htm>> acesso em 14/07/2008.

**MENDES**, Durmeval Trigueiro. In: **Concepção do educador e da universidade.** João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 1988. P.21-40. Disponível em <<http://www.durmevaltrigueiro.pro.br/textos1.htm>> acesso em 22/06/2008.

**MORTHY**, Lauro. **Universidade na encruzilhada.** ComCiência. Revista eletrônica de jornalismo científico. 10/02/2003. Disponível em <<http://www.comciencia.br/reportagens/universidades/uni12.shtml>> acesso em 17/07/2008.

**SÁNCHEZ**, Jesús Hortal. **Por que uma universidade comunitária?** Jornal da PUC, publicação quinzenal. Rio de Janeiro, 06/03/2008. Disponível em <<http://publique.rdc.puc-rio.br/jornaldapuc/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from%5Finfo%5Findex=16&infoid=802&query=simple&search%5Fby%5Fauthorname=all&search%5Fby%5Ffield=tax&search%5Fby%5Fheadline=false&search%5Fby%5Fkeywords=any&search%5Fby%5Fpriority=all&search%5Fby%5Fsection=all&search%5Fby%5Fstate=all&search%5Ftext%5Foptions=all&sid=37&text=Por+que+uma+universidade+comunit%EA1ria>> acesso em 31/03/2008.

**SILVA**, Marcos Cipriano. **Reflexões sobre um modelo de universidade.** Revista Urutágua, Maringá, ano 1, n. 01, Maio de 2001a. Disponível em <[http://www.urutagua.uem.br//ru23\\_universidade.htm](http://www.urutagua.uem.br//ru23_universidade.htm)> acesso em: 26/01/2008.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

**APPLE**, Michael W. **Ideologia e Currículo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 288 p.

**ARROYO**, Miguel G. **Ofício de Mestre**. 6ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 251 p.

\_\_\_\_\_. **Imagens Quebradas. Trajetórias e tempos de alunos e mestres**. 3ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 405 p.

**AZEVEDO**, Fernando de. **A Cultura Brasileira: Introdução ao estudo da cultura no Brasil**. São Paulo: Melhoramentos, 1964.

**BRASIL**. **Constituição da República Federativa do Brasil**. De 5 de outubro de 1988. Manuais de legislação atlas. Organizador: Alexandre de Moraes. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2006a. 433 p.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.773 de 9 de Maio de 2006. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino**. Brasília: Ministério da Educação, 2008.

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa n.º 1**, de 10 de janeiro de 2007. Brasília: Ministério da Educação, 2007.

**CANÁRIO**, Rui. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 160 p.

**CAPPELLETTI** et al. **Tecnologias na Escola: O Processo Avaliativo da Formação de Gestores**. In: **CHALLENGES 2007 - V Conferência Internacional em Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação. Actas da V Conferência Internacional em Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação**. Braga: Centro de Competência da Universidade do Minho, 2007. p.978 – 990.

**CHALLENGES 2007 - V Conferência Internacional em Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação. Actas da V Conferência Internacional em Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação**. Braga: Centro de Competência da Universidade do Minho, 2007. p.178 – 190.

**CHIAVENATO**, Idalberto. **Do RH tradicional à moderna gestão de pessoas**. São Paulo: Instituto Chiavenato, 2007.

**CORTELLA**, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra?: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 141 p.

\_\_\_\_\_. **Não espere pelo epitáfio: provocações filosóficas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 141 p.

**CORREA**, Edison José. In: **SETTE**, Ricardo de Souza. **Resumos do I Simpósio de Extensão da UFLA – Universidade Federal de Lavras**. Lavras: Julho de 2002. 20 p.

**DRUCKER**, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker. O homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

**FARIAS**, Dóris Santos de. **QUEZADO**, Sylvio. **Transformando a Extensão: O Processo na Universidade de Brasília**. In: **DURHAM**, E. **SAMPAIO**, H. (Orgs.) **O Ensino Superior em transformação**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. 168p.

**FREIRE**, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. 29ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004. 146 p.

\_\_\_\_\_. **A Educação na Cidade**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2005. 144 p.

**GIL**, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

**HERNÁNDEZ**, Fernando. et al. **Aprendendo com as inovações nas escolas**. Porto Alegre: Artmed, 2000. 306 p.

**HESSEL**, Ana Maria Di Grado. **Gestão de escola e tecnologia: administrativo e pedagógico, uma relação complexa**. Mestrado em Educação: Currículo. São Paulo: PUC-SP, 2003.

**LIMA, Licínio C. A escola como organização educativa.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2003. 183 p.

**LUNA, Sérgio Vasconcelos de. Planejamento de Pesquisa. Uma introdução.** São Paulo: Educ, 2002. 108 p.

**MARION, José Carlos. O Ensino de Contabilidade. Linhas Metodológicas.** São Paulo: Atlas, 1996. 124 p.

**MASETTO, Marcos T. Inovação na Educação Superior.** São Paulo: Interface, Saúde, Educ, v.8, n.14, 2004. p.197-202.

\_\_\_\_\_. **O Curso de Pedagogia e as Perspectivas para o Pedagogo. Anais do IX CONASE:** - Congresso Nacional de Supervisores de Educadores, Maceió: IX Conase, 2005.

**MENESES, João Gualberto de Carvalho. BATISTA, Sylvia Helena S.S. (Coordenadores) Revisitando a prática docente. Interdisciplinaridade, Políticas Públicas e Formação.** São Paulo: Thomson, 2003. 163 p.

**NÓBREGA, Clemente. TAYLOR SUPERSTAR – Sua excelência.** Revista Exame. 24 de setembro de 1997, págs. 124 a 128.

**NÓVOA, Antonio. Formação de professores e trabalho pedagógico.** Lisboa: Educa, 2002. 88 p.

**PEREIRA, Ana Cláudia Gomes. Inclusão Digital sob o prisma da construção do conhecimento: a contribuição da Professora Assistente.** São Paulo: Dissertação de Mestrado na PUC-SP, programa de Educação-Currículo, 2004.

**PERRENOUD, Philippe. Práticas pedagógicas, profissão docente e formação: perspectivas sociológicas.** Lisboa: Publicações Dom Quixote/Instituto de Inovação Educacional, 1993.

**PROJETO BÁSICO PEC - FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA,** São Paulo: Fundação Vanzollini, 2001.

**PUC-SP - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. Auto-Avaliação Institucional da PUC-SP. Ciclo 2005-2006. Comissão Própria de Avaliação - CPA.** São Paulo: Educ, 2007. 308 p.

**RAMOS, Mozart Neves. SAMPAIO, Yony. O Ensino Superior e a experiência de avaliação institucional no Brasil.** In: **DURHAM, E. SAMPAIO, H. (Orgs.) O Ensino Superior em transformação.** São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. 168p.

**RIGAL, Luís. A escola crítico-democrática: uma matéria pendente no limiar do século XXI,** in: **IMBERNÓN, Francisco. A Educação no Século XXI. Os desafios do futuro imediato.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

**SACRISTÁN, Jose Gimeno. O Currículo: uma reflexão sobre a prática.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Poderes Instáveis em Educação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

**SANTOS, Boaventura de Sousa. Um discurso sobre as ciências.** 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2005. 92 p.

**SAVIANI, Dermeval et al. O Legado Educacional do Século XX no Brasil.** Campinas: Autores Associados, 2004. 203 p.

**SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico.** 20. ed. São Paulo: Cortez, 1996. 272 p.

\_\_\_\_\_. **Educação, sujeito e história.** São Paulo: Olho d'Água, 2001. 171 p.

\_\_\_\_\_. **Filosofia. Coleção Magistério 2º Grau. 6ª reimpressão.** São Paulo: Cortez, 2001a. 211 p.

**VIEIRA, Alexandre Thomaz. ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. ALONSO, Myrtes. (organizadores) Gestão Educacional e Tecnologia.** São Paulo: Avercamp, 2003. 164 p.

## PORTAIS CONSULTADOS

**A Escola Pública e o saber – Painéis da Escola Pública** – Disponível em <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/exp\\_a.php?t=0a1r](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/exp_a.php?t=0a1r)> acesso em 21/07/2008

**Censo da Educação Superior no Brasil - INEP** - Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>> acesso em 01/10/2007.

**Começa em São Paulo capacitação inédita para gestores.** Disponível em <[http://www.microsoft.com/brasil/educacao/parceiro/gest\\_inovacao.msp](http://www.microsoft.com/brasil/educacao/parceiro/gest_inovacao.msp)> acesso em 24/12/2007.

**Credenciamento especial de entidades para oferta de cursos de especialização.** – SESu. - Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category&sectionid=5&id=102&Itemid=296>> acesso em 14/05/2007.

**Desigualdade educacional no Brasil é ainda maior que a de renda.** Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2412200701.htm>> acesso em 24/12/2007.

**Em 2 anos, número de alunos cresceu 34%.** Folhaonline. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u367420.shtml>> acesso em 28/01/2008.

**Ensino Superior: Brasil melhora em ranking mundial.** Portal do Governo do Estado de São Paulo. Disponível em <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/sis/lenoticia.php?id=86850&c=5224>> acesso 08/10/2007.

**Especialização em área profissional - CES/CNE.** Parecer nº 908/98. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Parecer908.pdf>> acesso em 14/05/2007.

**Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação.** - CES/CNE. Resolução nº 1, de 03/04/2001. Disponível em

<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/resolucao12001.pdf> acesso em 14/05/2007.

**Estimativas da População** - IBGE - Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>> acesso em 10/07/2008.

**FAYOL**, Jules Henri - Wikipédia - Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Fayol>> acesso em 07/08/2007.

**FDE - Fundação para o Desenvolvimento da Educação.** Disponível em <[http://www.fde.sp.gov.br/Portal\\_FDE/subpages/sobre\\_fde.html](http://www.fde.sp.gov.br/Portal_FDE/subpages/sobre_fde.html)> acesso em 02/02/2008

**Filosofia.** John Locke. Disponível em <<http://qballone.sites.uol.com.br/hlp/locke2.html>> acesso em 07/12/2006.

**Gestão Escolar e Tecnologias – Formação de Gestores Escolares para o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação.** PUC-SP e Microsoft. Disponível em <<http://www.gestores.pucsp.br/>> acesso em 18/10/2007.

**Grupos apostam em aquisições e cursos a distância.** Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2801200804.htm>> acesso em 28/01/2008.

**LOCKE.** Disponível em <<http://www.consciencia.org/moderna/locke.shtml>> acesso em 06/12/2006 acesso em 06/12/2007.

**MEC – Ministério da Educação.** Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/>> acesso em 01/10/2007.

**MEC ampliou exigências para sede de apoio.** Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2801200805.htm>> acesso em 28/01/2008.

**O Empirismo. JohnLocke. Idéias Pedagógicas.** Disponível em <<http://www.mundodosfilosofos.com.br/locke.htm>> acesso em 06/12/2007.

**O que é o PEC Municípios.** Disponível em  
<[http://www.rededosaber.sp.gov.br/contents/SIGS-CURSO/sigscFront/default.aspx?SITE\\_ID=7&SECAO\\_ID=36](http://www.rededosaber.sp.gov.br/contents/SIGS-CURSO/sigscFront/default.aspx?SITE_ID=7&SECAO_ID=36)> acesso em  
28/01/2008.

**Políticas e Programas na Educação Superior.** Disponível em  
<<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category&sectionid=12&id=95&Itemid=303>> acesso em 18/06/2008.

**Prêmio Inovação distribui R\$ 1 milhão. MEC.** Disponível em  
<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10717](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=10717)>  
acesso em 18/06/2008.

**Professores da Rede Pública comemoram formatura em São Paulo.** Disponível em  
<[http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/2002\\_12\\_19\\_a.asp](http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/2002_12_19_a.asp)> acesso em  
27/12/2007.

**PUC-SP. PUC-SP lança incubadora de projetos.** Artigo publicado em A Semana  
– Boletim 66 de 05/11/2007. Disponível em  
<[http://www.pucsp.br/imprensa/semana\\_novo/template/bo\\_05\\_11\\_07\\_n66.htm](http://www.pucsp.br/imprensa/semana_novo/template/bo_05_11_07_n66.htm)>  
acesso em 15/11/2007.

**SESu – Secretaria do Ensino Superior.** Disponível em:  
<<http://portal.mec.gov.br/sesu/>> acesso em 25/01/2008.

**SETTE**, Ricardo de Souza. **Resumos do I Simpósio de Extensão da UFLA** –  
Universidade Federal de Lavras. Lavras: Julho de 2002. 20 p. Disponível em  
<[http://www.proex.ufla.br/anais\\_simposio.pdf](http://www.proex.ufla.br/anais_simposio.pdf)> acesso em 04/05/2008

**SINAES** – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Disponível em  
<<http://sinaes.inep.gov.br:8080/sinaes/>> acesso em 14/05/2007.

## Apêndices

Apêndice 1 – Relato dos sujeitos entrevistados

Apêndice 2 – Caracterização da PUC-SP

Apêndice 3 - ABRUC: Associação Brasileira das Universidades Comunitárias

### Apêndice 1 – Relato dos sujeitos entrevistados

#### Síntese

#### 3.2.1 Contabilidade – Sujeito A

*Visualizo duas linhas para os PE:*

*A primeira, o financiamento de atividades de pesquisa, extensão e assistência social através de projetos com recursos de terceiros, uma vez que a instituição, em muitos casos, não dispõe de tais recursos. O ganho de produtividade, de colocar em prática alguma atividade, é importante que tenha o fomento, seja Estado, CAPES, CNPq, etc. Saiu uma reportagem no BIRD em que as Universidades estão muito distantes da prática e fundamentadas na teoria pura, mas sem aplicabilidade objetiva, e uma aproximação nesse sentido traria muito mais recursos à Universidade. Existe o projeto que a Universidade tem que fazer, por demanda interna ou externa, cujo objetivo é o ganho institucional e não o overhead.*

*Existe uma segunda linha, que é a captação de overhead. Na questão operacional, há um preparo de mão dupla, sendo que a Contabilidade tem que entender o projeto acadêmico para mostrar o orçamento, se tem equipamentos envolvidos, se tem necessidade de mão-de-obra, etc., e entenda a área de ensino, ou pelo menos tenha referências para poder acompanhar.*

*A qualificação de mão dupla é que a Contabilidade precisa entender e se apropriar sobre o projeto, como também o gestor tem que entender a questão contábil, administrativa e financeira. Existem gestores de projetos que não têm a mínima noção do que seja uma nota fiscal, um pedido, etc.*

*Atualmente, os projetos somente são assinados pela Fundação São Paulo, ou seja, precisam de um orçamento, não existindo uma norma ou regra institucional para a questão de projetos, existindo somente uma norma acadêmica 05/97 (Anexo 2) informando os trâmites a serem seguidos. Normalmente os projetos nascem da iniciativa de um professor ou professora, e às vezes em um Conselho Departamental. Alguns passam pelo CEPE, sendo que a maioria nem passa pelo CEPE, CAF, etc., sendo normalmente sua aprovação através do CD – Conselho Departamental, em função do interesse da Faculdade.*

*Normalmente a porta de entrada de projetos especiais é a ARII, depois direcionando para Contabilidade, RH e para o Jurídico/CAJ analisar a minuta no final do processo. A instituição deveria ter uma unidade de apoio. A Contabilidade analisa as normas que estão relacionadas àquele projeto sob o ponto de vista legal, se preocupando com a questão de impostos, sendo que hoje o processo está diluído para a análise do processo inicial. Está vinculando os projetos aos orçamentos, sendo que ninguém pergunta sobre se o projeto teve retorno; a única coisa é que somente são liberados os gastos relativos ao projeto, se o mesmo dispuser de verbas, que são controladas pela Contabilidade inicialmente, e depois pela Controladoria.*

*Existe um fluxo de caixa para cada projeto em que é acompanhado o desembolso de recursos, sendo que habitualmente, se não houver recursos deste projeto, não se paga algum gasto, mesmo que tenha dotação orçamentária, e qualquer exceção tem que ser prevista desde o início, ou aprovada pela Reitoria. O processo, na verdade, é construído pelas pessoas, pela memória de cada um, não existindo uma regra clara que defina os processos, sendo um amadorismo em que se perde tempo e dinheiro.*

*Deveríamos ter uma estrutura focada para projetos especiais, uma vez que as várias instâncias acabam burocratizando o processo, e depois ninguém avalia e apura o resultado. A universidade não sabe exatamente o que está ocorrendo em termos de projetos especiais, em termos de quantidades, em que áreas ocorrem. Não existe ninguém que avalia.*

*Percebo que em muitas Universidades, pelo contato mantido, de que a iniciativa é dos professores e de que as estruturas normalmente são sofríveis. Deveria ter uma unidade responsável buscando projetos que poderiam financiar as atividades. Não se sabe quais os projetos que serão realizados para o próximo ano, e nem onde vão encontrar as fontes de financiamento. É necessária a estrutura que apóie a iniciativa, fomente os projetos e dê suporte para esses gestores e faça um mapeamento, e o que “aquilo” trouxe para a Universidade, não existindo nem o pré e nem o pós-acompanhamento, em que os resultados não são encaminhados para ninguém, onde todo o processo é truncado, não se retroalimentando.*

*Falta o raciocínio dissociativo de tudo que envolve os custos e os procedimentos administrativos que os projetos especiais necessitam. É fundamental ter o foco, com uma estrutura capacitada, em que os envolvidos poderiam ser treinados, com uma gestão profissional de projetos saindo do amadorismo.*

*A estrutura atual prejudica um melhor desenvolvimento de acompanhamento e controle da Contabilidade, uma vez que muitos gastos têm que ser pagos, e a Contabilidade tem que ir atrás para tentar achar. Todo mundo sofre: quem teve a idéia, as áreas, porque “pipocam as coisas”. Alguns Convênios acontecem, porém não são assinados e as áreas não ficam sabendo, e a Universidade às vezes nem recebe o valor que ficou combinado, não existindo uma interação entre as áreas, não havendo uma amarração de todo o projeto.*

*A universidade pesquisada trabalha mais com pessoas do que com setores ou departamentos, havendo um amadorismo. Entendo ser necessária a existência de uma área de Serviços, embora envolva ensino e pesquisa. Talvez as IES devessem partir para a prestação de serviços, utilizando ensino e pesquisa, saindo do tradicional, e os projetos especiais poderiam trazer recursos uma vez que as atividades de EAD estão se mostrando cada vez mais viáveis, e o tradicional aluno que financia a estrutura tende a diminuir no decorrer do tempo.*

*Não existem estratégias da Universidade; teria que ter uma estrutura focada nisso. É algo para se pensar. E Projetos Especiais se apresentam como uma excelente alternativa para o fortalecimento do Ensino e Pesquisa na Universidade, cuja prestação de serviço acaba financiando tais atividades e, em alguns casos, trazendo retornos financeiros com o overhead.*

### **3.2.2 ARII (DDI)– Divisão de Desenvolvimento Institucional – Sujeito B**

Compete à ARII – Divisão de Desenvolvimento Institucional captar recursos com contrapartidas. Talvez o termo mais adequado fosse: “Receitas extra-orçamentárias por meio de recursos financeiros ou permutas de produtos e/ou serviços”. O processo é de captação com uma empresa/organização com finalidade específica, como por exemplo, reformar uma sala de aula, realizar um evento, patrocinar determinadas ações, etc., com tramitação e trânsito diferente da ARII-DPI. São elaborados os contratos com o suporte da CAJ, e em muitos casos, a empresa/organização tem direito à publicidade nos meios de comunicação da PUC-SP, e/ou direito a uma placa informativa, por um determinado período.

Nesses contratos, está prevista a contraprestação de serviços por parte da Universidade, tratando-se muito mais de uma contribuição de determinada empresa/organização em uma parceria no sentido de incentivar a Universidade em função dos relevantes serviços que ela realiza, e também de reconhecer os méritos acadêmicos, comunitários e filantrópicos envolvidos.

### **3.2.3 ARII – (DPI) – Divisão de Projetos Institucionais – Sujeito C**

*Conheço uma Fundação que capta em torno de R\$ 80 milhões/ano, e que a mesma tem uma estrutura mínima composta por aproximadamente sessenta pessoas que fazem a gestão dos recursos necessários para realizar o objeto de cada projeto em si e não interferem na gestão de cada projeto. Cada projeto tem a sua gestão, e cada professor/gestor tem uma dinâmica, uma metodologia de trabalho e dispõe da estrutura com suporte jurídico, de pagamento, de recebimento, etc., ou seja, isso tem que ser institucional.*

*Tenho uma preocupação muito grande com a questão de atendimento à legislação, em que parte da capacitação se faz pela atualização da legislação, que se faz consultando a Internet em virtude de grandes alterações no ano passado, desde a dinâmica até a apresentação da proposta, para que se possa prestar conta adequadamente. Os novos projetos com financiamento de verba pública federal, como no caso do CONDIGITAL, a execução do Convênio, inclusive os pagamentos, serão pelo*

sistema eletrônico / Portal de Convênios<sup>45</sup>, o que proporcionará maior transparência. Grande parte da documentação em papel utilizada atualmente para celebrar, executar e prestar contas, em um futuro muito breve, se adequará ao sistema desenvolvido pelo Ministério Federal e que está em fase de implantação, e a PUC-SP deverá entrar até dezembro de 2008 com eles em tal sistema, para os Convênios celebrados a partir de Julho de 2008.

Os Convênios celebrados nas áreas estaduais e municipais têm toda essa amarração na prestação de contas; porém, por enquanto, tais governos ainda não estão tão exigentes. Esporadicamente surgem notificações do Tribunal de Contas Estadual, onde tem que se responder como foi o processo de seleção, como foi feita a compra, etc. A Instituição tem suas regras; porém, normalmente o gestor coloca o pessoal indicado por ele, que tem o perfil adequado, não passando por um processo de seleção, o que em alguns casos pode descaracterizar o cumprimento das normas de tais órgãos públicos. Ao atender demandas dos órgãos públicos, isso pode até gerar conflitos nos trâmites internos em termos de competências e responsabilidades das áreas envolvidas na Universidade. Uma alternativa interessante seria outra fundação, tipo a Fundação Cultural, celebrar o Convênio; assim, não criaria vínculo trabalhista e a questão dos benefícios.

Hoje não estamos organizados, as regras não estão postas claramente e não temos um padrão. O professor vem com um projeto e, em muitos casos, não tem a mínima noção na elaboração de planilha orçamentária, na elaboração de um projeto, e mesmo não sendo função, a DPI acaba elaborando o projeto. Por outro lado, temos professores que sabem muito bem estruturar tais projetos, que possuem metodologia do trabalho, que sabem o objetivo, as metas e sabem identificar as ações.

Há casos em que o MEC exige um comitê gestor. O comitê gestor é composto por membros da concedente dos recursos e do conveniente, sendo um técnico do ministério. A Universidade recebe auditoria do Ministério para demonstrar o que foi produzido, apresentar a documentação em que é verificado o plano de trabalho e o cumprimento do que foi especificado. Há casos em que há necessidade de se fazer um plano de alteração do projeto; porém, se entenderem que não estão justificados os procedimentos de execução e de gastos, o Tribunal de Contas exige explicações, e é a Controladoria que presta tais informações. Existe uma preocupação por parte da DPI com o que foi aprovado e o que está sendo executado. Na falta do sistema integrado, providencia-se cópia do Convênio, do plano de trabalho, do termo de responsabilidade e encaminha-se para os setores de DSA, Controladoria e Contabilidade, e agendam-se reuniões entre todos os envolvidos para um melhor encaminhamento.

O extrato homologado pelos representantes legais, publicado, tem que respeitar as regras. O pregão eletrônico é utilizado em Convênio com o Banco do Brasil.

Em virtude da falta de um sistema integrado, acredita que existem falhas de acompanhamento e de avaliação. Alguns custos, como o caso de bolsas de estudos concedidas no Projeto PEC, não foram considerados no custo do projeto, distorcendo o resultado econômico final. Mesmo futuramente, tendo esse sistema integrado, necessitará de alguém para fazer a análise desse projeto.

A tramitação dos projetos passa pelo DPI, o processo é formatado, entrega-se um modelo de planilha para que o professor/gestor monte o projeto, repassam-se as correspondências que foram trocadas com o órgão público, e fornecida cópia do edital, e é feita uma análise financeira, análise orçamentária do projeto, com enfoque em resultado financeiro, não entrando nos detalhes dos custos, verificando se os recursos internos estão sendo usados, como: tipo de sala de aula, teatro, laboratório, etc., utilizando uma tabela com os custos de utilização.

Além dos custos normais, os custos pré-operacionais e pós-operacionais provavelmente serão suportados pela taxa de administração de 25% sobre a receita do projeto, lembrando que em projetos filantrópicos existe a contribuição no atendimento do cumprimento da filantropia, que se compõe em 20% do total da receita da Universidade e que deve ser comprovado.

A gestão do projeto deve sempre ser do professor/gestor, o qual deveria saber quais os produtos a serem gerados, entender o objetivo do projeto, não precisando dominar os aspectos administrativos, mas ter uma estrutura de suporte do operacional administrativo para o atendimento das regras básicas. Atualmente, a PUC-SP tem em torno de setenta projetos, sendo controlados através de planilhas de Excel.

---

<sup>45</sup> <http://www.cgu.gov.br/convenios/> acesso em 11/10/2008

### 3.2.4 Divisão de Recursos Humanos – Sujeito D

*Vejo com satisfação a questão de Projetos Especiais em virtude de perspectivas de a Instituição poder alavancar esses projetos especiais. As áreas administrativas estão em um processo de redefinição que poderá facilitar a infra-estrutura para apoio a esses projetos. A melhoria será decorrente de que os processos serão integrados através de um sistema que ainda está na fase de implantação. A contribuição da área é dar um apoio ao gestor.*

*Os caminhos parecem que começam de forma tortuosa, vai pra lá e volta pra cá, à medida que as áreas não são envolvidas previamente. Não seria ideal ter uma unidade para cuidar exclusivamente disso, de tudo, mas como parte introdutória para esses gestores, para que fossem treinados e orientados antecipadamente e obtivessem conhecimento dos desdobramentos das áreas envolvidas antes de fechar um projeto educacional.*

*Essa unidade deveria ter uma composição mínima para pensar e desenvolver, orientar e incentivar novos projetos, como se fosse um setor de captação/incentivador e de orientação a esses gestores, elaborando um manual de procedimentos que fosse um núcleo de orientação, com cartilha desenvolvida, com começo, meio e fim, seja verba pública ou não.*

*A dificuldade é a ausência de um caminho pré-definido, e o que ocorre é a definição a cada projeto. Toda a linha do projeto, à medida que o projeto for se desenvolvendo dentro da planilha orçamentária, deve ser acompanhado pelas estruturas existentes. Reitero que o ideal é que esse gestor, de uma forma pró-ativa, receba esse apoio. Não imagino uma nova área para desenvolver tudo.*

*O RH acaba participando de algumas reuniões “estanques” dos Projetos Especiais que surgem na Universidade, e somente quando o projeto é concretizado, é que serão mais bem analisadas as questões de tal projeto que acabem envolvendo também o RH. No caso do CONDIGITAL, que está em negociação com o MEC/FNDE desde o ano passado, diferentemente dos anteriores, teve uma pessoa envolvida no projeto, não o gestor, que veio fazer alguns exercícios sobre os procedimentos a serem adotados, caso o projeto seja aprovado. Acredito que esse envolvimento é o caminho.*

*Com relação a benefícios, acabou gerando em projetos anteriores, como no caso do PEC, situações em que pessoas contratadas recebiam os mesmos benefícios, como bolsa de estudos, assistência médica, etc. Atualmente, o acordo coletivo de trabalho tem uma cláusula que desobriga a Universidade de cumprir determinados benefícios para os contratados por prazos determinados. Denunciado em 2006, o Contrato Coletivo assinado em 2007 estabelece alguns parâmetros com abertura sobre determinados encargos sociais.*

*Estamos em um momento de reorganização desses processos internos, onde a Universidade vai determinar a questão Acadêmica, e muito provavelmente a questão financeira deverá ser aprovada pela FUNDASP – Fundação São Paulo. Atualmente, para atender a alguma demanda interna, a Fundasp tem recebido informações do RH e da Controladoria para poder embasar as decisões, além dos méritos acadêmicos e sociais.*

*Hoje, supondo que um Convênio ou Contrato é assinado, o RH recebe a demanda e consulta antecipadamente a Controladoria para saber se tem verba, e mês a mês consulta essa planilha orçamentária para poder efetuar os pagamentos. Ainda hoje, estão efetuando rescisão de pessoas ligadas ao PEC que já foi encerrado há um determinado tempo. Projetos Especiais, ainda que encerrados, demandam providências.*

### 3.2.5 CAJ - Coordenadoria de Assessoria Jurídica - Sujeito E

*Nem todo projeto envolve um Convênio. Pode existir um projeto que não resulte, ao final, a um procedimento jurídico. **Convênio** é quando há obrigação recíproca entre as partes. No **Contrato**, o contratante tem a obrigação de pagar, e o contratado, de executar todas as cláusulas do contrato, sendo normalmente uma prestação de serviços. Tem casos que envolvem certa dificuldade para definir o que seja um contrato ou um Convênio.*

*No caso do **PEC**, que nasceu de uma lei, o Projeto especifica como será feito o curso. Com base nisso é feito um Convênio, para regular como será recebida a verba pública, de que forma será executado, o que regula a vigência, qual o indexador, sanções para descumprimento, etc. A prestação de contas decorre do Convênio. Ao término do Convênio, a Instituição tem um prazo para prestar contas, acadêmicas e financeiras, dos equipamentos, que, no caso do PEC, ficaram em comodato por um determinado prazo (dois anos). A responsabilidade, nesse caso, do acompanhamento, acaba ficando com a CAJ e não mais com o gestor do projeto.*

*A estrutura da ARII para atender projetos está aquém de sua capacidade. Necessita de uma estrutura adequada para atender e orientar o/a professor/a que traz o projeto. Mesmo assim, com tais*

limitações, acabam orientando, demonstrando como deve ser a negociação, como deve ser a elaboração de planilhas orçamentárias, etc. O Convênio pode nascer “capenga” caso o projeto não tenha sido bem estruturado. Não temos uma estrutura adequada para o desenvolvimento do projeto. O gestor não tem visão de tudo o que acaba envolvendo um projeto, desde a locação de imóvel ou de equipamentos, se a assinatura da Universidade não corresponder às necessidades. Em alguns projetos, podem ocorrer inúmeros eventos, entre eles, roubos de equipamentos e outros sinistros, e por isso, devem ser previstos no orçamento os seguros, por exemplo.

Na análise do projeto, deve-se verificar também se o órgão público permite subcontratar pessoal, pois desse item pode decorrer a inviabilidade do projeto se todos os executores tiverem que ter vínculo empregatício, o que onera sobremaneira o orçamento. O Convênio tem que seguir o que está no projeto e não compete à CAJ fazer isso, como também não competem à ARII certas coisas. A ARII tem duas pessoas prestadoras de serviços só para a parte prática das licitações e pregões eletrônicos sob a orientação da CAJ. No sistema do jurídico, estão cadastrados todos os contratos e Convênios. Todo projeto acaba passando pela CAJ, seja ele com órgãos públicos, de captação de recursos ou de extensão.

Tem Convênio que até pode ser deficitário, porém tem ganho acadêmico, ganho de visibilidade institucional, capacitação interna e projeção da instituição, Isso contribui favoravelmente nos trâmites que ocorrem nos organismos do Ministério da Educação.

A lei agora obriga que seja feita licitação para as IES privadas que recebem verbas públicas, sendo necessária também a prestação de contas ao Tribunal de Contas.

É difícil alguém quantificar o custo do projeto em sua parte pré-operacional, no que se refere à demanda de horas de análise por parte do jurídico, e mesmo durante a parte operacional, e como mencionada, também no encerramento do projeto.

No caso de Convênio com órgãos públicos, não pode ter a taxa de overhead. Tais Convênios projetam a instituição, capacitam os envolvidos, e certos custos dos serviços da estrutura podem ser considerados, como o caso do jurídico, Administração, Serviços, TVPUC e outros.

A leitura do projeto é que define se pode ser um contrato ou deverá ser um convênio. O melhor para a instituição é que sejam celebrados contratos, pois os Convênios “engessam” a instituição, com inúmeras prestações de contas sem flexibilidade.

A ARII deveria ser a porta de entrada para os projetos acadêmicos; porém, a dinâmica das atividades e a questão da cultura da organização possibilitaram que outras unidades buscassem alternativas para que os processos fossem acelerados.

O projeto tem que ser bem estruturado, e muitas vezes, quando a pessoa vem conversar sobre o projeto, já tinha negociado no órgão público, sem ter conhecimento de todo o contexto que envolve o projeto, criando assim uma dificuldade a ser administrada.

A montagem do processo, a planilha orçamentária, que demanda um enorme esforço, já recebeu a contribuição da ARII, e é encaminhado para a CAJ, que irá analisar as cláusulas de obrigação que caberá à instituição. Compete ao jurídico ver as responsabilidades da Instituição. Tem casos que quando chega ao jurídico, percebe-se que não é possível a realização de tal contrato ou Convênio.

Se houvesse um sistema, ao entrar um projeto, as áreas ficariam sabendo em que situação está cada projeto, e as áreas conseguiriam conversar através desse sistema.

Um fato que inexistente é o acompanhamento integral por parte do gestor do projeto, onde o mesmo deveria prestar contas, e demonstrar os resultados acadêmicos e financeiros. O jurídico dá o apoio inicial, não acompanhando projeto por projeto, por não ser essa a sua finalidade. O ideal é conscientizar que o gestor do projeto terá essa responsabilidade de acompanhamento e prestação de contas. Isso, em muitos casos, ainda não existe.

### **3.2.6 I.E.E - Instituto de Estudos Especiais – Sujeito F**

O IEE, que foi criado com o objetivo de poder criar um espaço em que a Universidade pudesse dialogar com as grandes questões postas na sociedade, sem passar necessariamente pela estrutura da Universidade, não estando ligado a nenhuma unidade acadêmica, faz parte do Conselho Universitário, podendo realizar serviços, consultorias e projetos.

Nas duas últimas décadas, os trabalhos estão concentrados na dimensão das áreas de políticas sociais públicas, estatais, governamentais e não governamentais, sendo duas grandes linhas de pesquisa: 1ª) de avaliação, monitoramento de projetos, programas e políticas sociais; e 2ª) na linha de construção de políticas de programas e de ferramentas que possibilitem a gestão social dessas políticas e desses programas.

É uma unidade que tem compromisso com a sociedade, com troca de saberes e possibilidade de publicar esses conhecimentos, e que conta com uma colaboradora que dedica parte do seu tempo

em pesquisar novas oportunidades de atuação, no sentido de viabilizar e capacitar. O caminho para se chegar a esses projetos é via editais públicos; porém, também os próprios órgãos públicos entram em contato.

Entendo ser necessária a implantação de uma área para projetos na Universidade, pois o próprio processo de tramitação interno é de elevada dificuldade. O tempo que a sociedade exige não corresponde ao ritmo que a Universidade leva, ocasionando alguns embaraços e perdas. A Universidade precisa se preparar para responder com agilidade, uma vez que a boa “griffe” contribui, principalmente com o IEE, em políticas públicas, faltando uma maior agilização e integração entre os departamentos.

O IEE, de acordo com o novo estatuto, se constituirá em uma unidade de Coordenadoria de Projetos Institucionais, que realmente se abra mais para a Universidade e acolha a demanda.

É interessante uma mudança na cultura da Universidade em que se dê o devido valor às atividades relacionadas a projetos, sendo que a própria Universidade, na sua maioria, não reconhece esse tipo de serviço. Essas atividades acabam, na medida do possível, envolvendo alunos de graduação, e mais especificamente de pós-graduação, com ensino e pesquisa, e esse serviço prestado possibilita que os envolvidos se apropriem dessa metodologia que envolve a junção de alunos, pesquisadores e professores. A metodologia de trabalho, sempre muito participativa com o contratante, e o processo de licitação de serviço, é um processo educativo, o que é fundamental para essa área de avaliação.

O interessante é que, sempre que possível, os resultados são publicados, reproduzindo também a imagem da Universidade, e possibilitando a transferência de conhecimento para os interessados.

A equipe tem que estar muito atenta à questão orçamentária, com um acompanhamento cotidiano, e também, dependendo da verba do projeto, contrata pessoas qualificadas e especialistas, como no caso de um projeto recente, em que um Contador deu todo suporte administrativo, contábil, fiscal, financeiro e de prestação de contas de tal atividade, fazendo a interlocução com a Controladoria, Contabilidade e Financeiro da Instituição. Aliás, esse diálogo do Administrativo com o Acadêmico é muito importante.

É importante a Universidade assumir que essa área da prestação de serviços pode trazer recursos para contribuir com a sustentabilidade, e também é uma área de formação do nosso próprio público interno, e faz a ponte do conhecimento do que se produz, que somente tem sentido quando é posto a serviço do coletivo.

Toda vez que recebe uma demanda, simplesmente a chama de “projetos”, e com relação a serviços, na década de 80, a PUC-SP tinha um portal de serviços, que depois passou a ser Coordenadoria Geral de Serviços. Essa área de serviços precisa se organizar e ser institucionalizada, uma vez que existem muitos ganhos para a Universidade.

Com relação ao overhead, deve existir uma flexibilidade, uma vez que algum projeto tem possibilidade de menor contribuição; porém, em alguns casos, com contribuições relevantes para os objetivos da instituição. A dificuldade especificamente do IEE é com a composição do custo fixo da estrutura existente com três professores e três funcionários. Muitas vezes, a questão de projetos demanda um enorme tempo, envolve diversos aspectos; porém, acaba não resultando efetivamente na celebração de tal contrato, em que os custos pré e pós-operacionais são considerados. Muitas vezes, o investimento constante para tentar celebrar tais projetos resulta em inúmeros gastos para a Instituição, diminuindo a margem de contribuição da unidade. Acredita que deveria ganhar em escala, não conseguindo por vários motivos, e dentre eles, a demora da Universidade em responder às demandas.

Entende que existe a expertise para fazer esses projetos, e que é fundamental ter uma unidade que acolha as idéias de projetos que são apresentadas pelos professores. Lembra que a PUC-SP já teve um escritório para cuidar de Contratos e Projetos em gestões anteriores; porém, na mudança de uma determinada gestão, simplesmente extinguiu-se esse segmento, mesmo tendo naquela época uma carteira de projetos, inclusive junto à Secretaria Estadual da Educação, em torno de 1981.

Aqui na Universidade, não se encerram projetos; simplesmente informam que o projeto acabou contabilmente falando e que, em muitos casos, não se registra o conteúdo para que seja aproveitado no ensino e em novas pesquisas.

No IEE, a quase totalidade de projetos tem o seu encerramento devidamente registrado, resultando em publicações, e vai além, ao solicitar ao contratante um termo/certificado de conclusão do projeto, e que tal atestado serve de documentação. Conclui cada projeto registrando tudo, arquivando os documentos, gravando em “CD”; porém, não tem para quem encaminhar os resultados e ganhos obtidos.

### **3.2.7 COGEAE – Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – Sujeito G**

*A normatização interna da Universidade define o que seja Especialização, no caso, com mais de 360 horas de curso. Na PUC-SP, extensão é acima de 30 horas até 249 horas, para alunos possuidores de graduação, focada em uma área de formação, como por exemplo, a capacitação de professores, etc. Aperfeiçoamento é enquadrado entre 250 e 359 horas, sendo que os cursos de aperfeiçoamento são poucos atualmente no mercado, e a COGEAE dispõe de poucos, com pouca tendência de continuidade. Existem os cursos de extensão cultural, como por exemplo, curso de línguas, que independem de formação em graduação.*

*O conceito de Extensão é o braço da Graduação como formação, como atendimento das necessidades da comunidade, como por exemplo, as atividades do NTC, IEE e Clínica Psicológica.*

*Na COGEAE, a Extensão é entendida como Cursos de Extensão, ou serviços prestados para a comunidade. A COGEAE não tem uma política pró-ativa, e o nome da Instituição contribui muito nos contratos fechados, sendo que muito dificilmente a COGEAE vai atrás de novas oportunidades em virtude da estrutura de que dispõe.*

*Os cursos de especialização estão sendo levados para diversas partes do Brasil, com pequenos centros interessados nos cursos da COGEAE. Antigamente, os contratos passavam pela ARII, e em virtude de necessidade de agilidade, a própria COGEAE faz tal análise. Entende que os resultados deveriam ser avaliados por um setor da Universidade, o que atualmente não ocorre. Há muitos cursos na Universidade, mas que estão pulverizados, e alguns que deveriam estar sob atuação da COGEAE, não estão.*

*O Projeto é todo desenhado enquanto está sendo negociado, e percebe que às vezes, alguém que tem o poder de definição não recebeu ainda toda informação para o entendimento de todo processo, o que contribui para a demora de conclusão e até em perda do negócio.*

*A Instituição praticamente não investe em publicidade. Alguns projetos aparecem, o Convênio é assinado, porém, às vezes, a comunicação fica muito truncada, sendo que o parceiro não sabe exatamente a quem se direcionar dentro da Instituição, e existem casos em que a documentação e comunicação ficam paradas, não contribuindo de forma positiva para a imagem da Universidade.*

*A captação de novos projetos atualmente, em seu olhar, carece de uma presença mais atuante e constante de alguns membros da Instituição perante os órgãos públicos. Entende que a unidade pode crescer muito, porém a estrutura atualmente deveria ser maior e utilizar mecanismos que possibilitassem maior agilidade no trato com os parceiros, inclusive de ferramentas adequadas, com módulos de sistemas informatizados.*

*Os controles de planejamento, controles internos e de avaliação atualmente são poucos utilizados, uma vez que precisa ser melhorada, e com relação especificamente à avaliação, em função da falta de perspectivas de se poderem regularizar determinadas questões, tais controles acabam na maior parte das vezes sendo arquivados.*

### **3.2.8 Secretário Executivo da Fundação São Paulo (PUC-SP) – Sujeito H**

*Conheço casos em que algumas Universidades têm um grande profissionalismo no trato com esses projetos, tendo setores específicos no trato e captação desses projetos, já chegando à casa dos 40% do total da renda auferida pela Universidade. São projetos muito bem elaborados, muito bem equilibrados, do ponto de vista econômico, em que na verdade, a Universidade é remunerada pelo seu conhecimento, o seu nome, a sua qualificação, e são engrandecidos pela sua participação nesses projetos.*

*Existe atualmente por parte da Universidade uma preocupação em poder desenvolver e melhorar essa questão de gestão de projetos, de forma mais eficaz, em que se pensa criar uma unidade, setor ou departamento exclusivo para cuidar de projetos, utilizando a estrutura da própria Instituição. A ARII atualmente é um misto de Relações Internacionais e de Administração de Projetos, e também se encontra sobrecarregada em suas atividades, uma vez que atualmente o número de pessoas envolvidas é muito pequeno.*

*Em reunião recente na COGEAE com algumas instituições (Fundação Vanzolini, Fundação GV e Fundação Dom Cabral), chamou atenção que uma delas possui um Comitê Gestor de Projetos que verifica a avaliação, o interesse e a importância para a Universidade de se estar celebrando aquele projeto. Se for viável, tem uma secretaria executiva que vai agilizar e formalizar esse Convênio/Projeto, e analisar qual o overhead para a Instituição, uma vez que essa fundação de apoio foi criada para gerar a captação desses recursos. A partir daí, começa a implantação desse projeto, e mensalmente esse comitê se reúne para acompanhamento e prestação de contas.*

No caso de nossa Universidade, apesar da relevância e volume de projetos, ainda os controles estão de forma incipiente, não obtendo um relatório final, e muitas vezes não se sabe onde está o produto final do projeto, a pesquisa realizada, uma apostila, livro, enfim, um registro. Atualmente, está desestruturada nessa questão que poderia ser o ideal. Deveria ser estipulada inicialmente a questão da propriedade desse projeto, e como a Universidade pode se apropriar para incorporar essa pesquisa.

A Universidade recebe a sua remuneração através da taxa de administração e/ou com a incorporação de bens adquiridos do projeto ao patrimônio da Instituição. Em casos que envolvem projetos com verbas públicas, a Instituição não pode receber a taxa de administração e também não pode se incorporar dos bens oriundos de tais projetos, como no caso em andamento do Projeto CONDIGITAL, em que a questão jurídica tem que ser muito bem analisada. Nesse caso, a negociação com o Ministério da Educação é difícil; porém, por se tratar de uma Universidade privada, filantrópica e comunitária, o artigo 207 da Constituição Federal elenca essa prerrogativa e acredita que terá andamento tal projeto, e os bens poderão ser incorporados ao patrimônio da Universidade. (Art. 207 - As Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão).

Acredito muito que a proporção atual de 20% da contribuição de Projetos Especiais na receita total poderá ser incrementada para até 40% em virtude da expertise que temos, o que poderá contribuir na melhoria do saneamento financeiro de que a Universidade necessita, e é o grande caminho a ser seguido, além de projetar ainda mais a Instituição.

A situação ainda está incipiente na PUC-SP por não ter a estrutura adequada, e, a partir do momento que isso se adequar, com certeza, virão muito mais projetos. De acordo com o novo estatuto, foi criado o Consad – Conselho de Administração, e devido à importância desta questão de projetos, será pauta das primeiras reuniões. A riqueza constituída de pessoas, professores, reflexões e capacidades podem e devem ser usadas utilizando-se também da atividade de projetos como um caminho de superar a crise financeira e continuar projetando a Instituição.

### **3.2.9 Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, e Abordagens sobre o PEC - FC – Formação Contínua – Sujeito I**

Existe uma complexidade na gestão de projetos que está intrínseca à complexidade do próprio projeto, pois inovar neste caso é ter a capacidade de visualizar as dimensões que tais Projetos Especiais envolvem e não é tarefa fácil, e isso é uma das atribuições e competências da Universidade. O artigo Design Educacional Contextualizado na Formação Contínua de Educadores com Suporte em Ambientes Virtuais poderá proporcionar parte da dimensão de um PE.

Em artigo Tecnologias na Escola: O Processo Avaliativo da Formação de Gestores, de Cappelletti et al (2007), foi elaborado um quadro com a relação entre ganhos e objetivos do Projeto Gestão Escolar e Tecnologias, relacionando os Objetivos do Projeto, Avaliação de Impacto e Avaliação do Processo, diante da abrangência, complexidade, escala de atendimento e carga horária do Curso de 80 horas.

Trabalhei desde o final da década de oitenta na Universidade Federal de Alagoas com projetos na área em tecnologia da educação. Vim para a PUC-SP fazer o mestrado, e em seguida, fiz o doutorado, quando fui convidada para ser a coordenadora do **PEC Formação Contínua** na parte de tecnologias, que aconteceu em 1997 e 1998, e a PUC-SP assumiu um pólo que tinha 340 escolas junto com a Secretaria Estadual de Educação dentro do programa de formação contínua, e um dos subprojetos chamava-se informática na educação.

Existia na PUC-SP uma Coordenação Geral do PEC FC, e tinham uns seis subprojetos de áreas específicas - Português, História, Geografia, Matemática, Lideranças e Informática na educação. A Informática era somente em 94 das 340 escolas, as quais tinham recebido os cinco primeiros computadores, e nenhuma escola possuía Internet.

As pessoas que trabalham com Projetos Especiais acabam sendo escolhidas pela capacidade de trabalho, e a equipe foi formada essencialmente com os colegas que estavam no doutorado, na linha de pesquisa novas tecnologias na educação. Esse projeto do PEC Formação Contínua deu origem e conclusão à tese de doutorado, substituindo outra pesquisa que tinha feito para o doutorado em virtude de sua significância, dando origem em 2004 ao livro: *Inclusão Digital do Professor*, sendo que em 2006 a SEE comprou cinco mil desses exemplares para colocar na biblioteca do professor, validando assim o trabalho realizado.

Depois disso, vários outros projetos ocorreram em parceria com o Ministério da Educação e também com o setor Corporativo. Além da tese defendida em 2000, participei de três projetos da pós-

*graduação: Projeto NAVE; Projeto OEA e Projeto ProInfo, curso de especialização com o MEC, e cada um desses projetos deu origem a um livro, lembrando que esse Projeto Educacional do PEC Formação Contínua teve origem na Faculdade de Educação e não na Pós-graduação. Existe um artigo no e-curriculo nº 1 - revista digital da PUC-SP, onde é relatada a história de todos esses projetos. Em 2004, a Secretaria de Estado da Educação informa a Microsoft que queria fazer esse projeto de Gestão de Tecnologias com a PUC-SP, na preparação de 340 gestores da região norte do país, sendo que em 2002 já tinha sido realizado o primeiro projeto de gestão junto à SEE.*

*A partir desta demanda da SEE em 2004, a Microsoft procurou dois professores da Pós-Graduação Educação-Currículo. O Projeto foi reescrito para atender à realidade da rede pública do Estado de São Paulo e de também atender às especificidades de um parceiro do mundo corporativo, com outra forma de agir, e que trabalha com um tempo muito diferente da Universidade. Foi um projeto de grande porte, trazendo um overhead de aproximadamente 25% para a Universidade. Após os trâmites em torno de três meses, o acordo estava assinado; entretanto, as dificuldades foram maiores no momento inicial na parte da estruturação física e do próprio desenvolvimento do conteúdo da formação. Tinha que ter a estruturação física para fazer a implantação do design gráfico, com uso de Internet, com pessoal trabalhando e o tempo de cada uma dessas providências não era de acordo uma com a outra, sendo isso muito problemático.*

*Em julho daquele ano, todo mundo saiu de férias na pós-graduação da Instituição, e a coordenação teve dificuldade até para entrar na rede, porque o técnico estava em férias, e a casa (espaço alugado) não estava pronta, o laboratório inacessível, e a teoria do improviso valeu, e se optou por soluções caseiras, utilizando-se da própria residência da gestora para dar continuidade, uma vez que o contrato estava assinado e a Universidade tinha de cumprir o contrato. Existe muita gente para pensar e opinar; aliás, o acadêmico é ótimo para isso; entretanto, colocar a mão na massa e fazer são bem poucos.*

*O Projeto PEC Formação Contínua teve uma dificuldade e complexidade muito maior em termos de gestão acadêmica em virtude de demandar um tempo muito maior para a sua execução. É observado que o Projeto Gestores tem um referencial muito importante de criar coisas novas, por ser muito dinâmico e de extensão de 80 horas, com uma gestão não tão complexa e com uma escala de atendimento muito grande, onde os problemas são resolvidos rapidamente e novas soluções implantadas com agilidade, e é esse dinamismo que ajuda a identificar por meio de um processo de avaliação e reflexão os pontos que estão emperrando o trabalho, como também os avanços e as inovações.*

*No andamento do projeto Gestores, foi que a PUC-SP começou a pensar e tentar definir uma política de educação a distância envolvendo um grupo de assessoria, que não era um grupo executivo, porém, com experiências riquíssimas em educação e tecnologia; porém, sem tempo adequado, diferentemente do que acontece nos projetos corporativos. Através desse Projeto Gestão e Tecnologias criaram-se algumas referências importantes que foram validadas inclusive sendo objeto de dissertações e teses, e concorreram em diversos concursos e ganharam diversos prêmios; entretanto, o projeto somente pôde acontecer a contento ao contar com a boa vontade e envolvimento de várias pessoas, mais do que o suporte e definição institucional, e no seu andamento pelo desenvolvimento, foram criadas referências importantes de como trabalhar em grande escala de alunos com qualidade, com princípios de interação, de produção de conhecimento, do trabalho coletivo e também em atendimento em alguns momentos individual, aliando qualidade com quantidade, da pequena para a grande escala. Isso foi possível porque era preciso uma infraestrutura tecnológica muito forte de banda larga, de provedor, e que não houvesse risco de o sistema cair de uma hora para outra, o que foi mantido com serviços privados pagos pela Microsoft, e fora do espaço da PUC-SP. A idéia era de que a PUC-SP tinha que se apropriar deste projeto e das competências envolvidas, uma vez que os formadores estão sendo contratados por outras IES para desenvolverem outros projetos e serem coordenadores de EAD em virtude de terem alavancado seus potenciais. A estrutura da Instituição não é considerada adequada, e mesmo com essa experiência riquíssima, a cultura puquiana não se apropriou perfeitamente e acaba perdendo valores para outras instituições.*

*O Projeto tem um fluxo a ser seguido e um contrato de prestação de serviços que tem um cronograma de desembolso. A tramitação utiliza a ARII que é uma grande parceira, a CAJ nos aspectos jurídicos e depois a Controladoria na execução e controle. A planilha de desembolso interno e tudo o que é pago pela PUC-SP são fundamentados a partir desta planilha que foi negociada em todas essas questões financeiras, e devidamente acompanhada e auditada.*

*O Projeto Educacional tem o momento pré-operacional que não é remunerado, ou seja, o processo da concepção, da negociação e da estruturação não são remunerados apesar dos custos existentes. Deveria ter uma rubrica nos contratos que tivesse a previsão desse custo da pré-operação e deveria*

*ser dimensionado em horas e custo. Por exemplo, quando chamam para o Ministério da Educação, não existe a remuneração para os envolvidos.*

*O MEC fez no final de 2007 a primeira CONEB<sup>46</sup> - Conferência Nacional de Educação Básica – informações sobre materiais digitais e que contou, a pedido do MEC, com palestra sobre produção de conteúdos digitais, realizada pela gestora desse projeto.*

*Junto com o Projeto Gestão e Tecnologias tem um subprojeto de avaliação e uma equipe de avaliação que faz a avaliação do projeto e relatórios em três dimensões, que é: impacto, processo e resultado. Muitas vezes, esses relatórios, apesar de serem riquíssimos, acabam arquivados na Instituição.*

*Uma das maiores dificuldades de se lidar é com o tempo. A concepção de tempo da Universidade é diferente da concepção do MEC e das empresas. Trabalhar com essas três organizações e lidar com tempos diferentes e fazer a mediação com eles não é algo fácil, e se não tiver habilidades, o projeto não acontece.*

*Com relação aos Controles Administrativos, tinham no início do projeto algumas tabelas de acompanhamento, algumas planilhas de Excel e tabelas do Word, sendo que no primeiro instante do projeto deu conta; porém, no decorrer, se percebe que o instrumento não é adequado. Em segundo momento, as planilhas simuláveis foram transformadas em bancos de dados, possibilitando análises, e no final, foi desenvolvido um banco de dados para acompanhamento de ações através de instrumentos adequados. Outro problema é a gestão de documentos e a questão de documentos digitais, que é muito dinâmica e que está sempre proporcionando novas versões, e o controle fica difícil, e ninguém fica sabendo exatamente qual a última versão. Gestão de documentação é fundamental e deve ser pensada desde a primeira versão do projeto.*

*Esse projeto desenvolveu uma competência que deveria ser socializada, mas a dificuldade está em quem quer ouvir e com quem compartilhar isso. A Instituição não incorpora a cultura que foi desenvolvida no projeto. Em novos projetos, como no caso atual de negociação do CONDIGITAL – Conteúdos Digitais, essa expertise deveria ser aproveitada, e a Universidade acaba tropeçando em coisas que não deveria. Tem as equipes técnicas, estagiários, graduandos ou graduados da PUC-SP que poderiam ser aproveitados. As capacidades geradas não são aproveitadas adequadamente pela Instituição. Fazem relatórios da gestão, encaminham para a reitoria, VRAC, pós-graduação, Secretaria da Educação e Microsoft, sendo que nenhuma dessas instâncias chamou para conversar a respeito.*

*A seguir, relata o seu olhar sobre limites e possibilidades para os PE.*

#### **LIMITES:**

- *Apesar de ter gerado mais de doze pesquisas entre teses e dissertações, alguns olhares da academia equivocadamente entendem essa atividade como uma simples “prestação de serviços”, e não como pesquisa e espaço de produção de novos conhecimentos.*
- *A estrutura é inadequada, e a academia acaba não valorizando a atividade de projeto, não se aculturando e não se apropriando da exploração dos dados.*
- *Apesar do capital de conhecimento gerado nessas atividades que redundaram em reflexões e posturas, em pessoas bem preparadas, em qualidade gerada pelo projeto, a Instituição não tem a cultura do aproveitamento, o que acaba penalizando parte dos envolvidos com o projeto ao não proporcionar perspectivas.*
- *As pessoas que se capacitaram no projeto, se envolveram, se qualificaram, percebem que o projeto está chegando à sua parte final, e vão ficar sem emprego, sem perspectiva, e a Universidade pesquisada, por não ter uma política de aproveitamento e contratação dessas pessoas, acaba perdendo capacidades intelectuais, que foram exaustivamente treinadas nesse projeto, para outras instituições. Falta uma unidade de apoio a Projetos Especiais com uma estrutura adequada.*
- *Esses limites não são características somente da Universidade pesquisada. Acredita-se que isso acontece na quase totalidade das instituições, e inclusive não se trata de uma*

---

<sup>46</sup> [http://nsae.acaoeducativa.org.br/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=917&Itemid=253](http://nsae.acaoeducativa.org.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=917&Itemid=253) Acesso

*característica exclusiva brasileira, porém, parece que isso acontece mais na área de educação.*

- *A expertise, capacidade, registros e procedimentos acabam ficando mais com a gestora e principais envolvidos do que com a Instituição.*
- *Dificuldade de divulgar e socializar plenamente o conteúdo da aprendizagem.*

#### **POSSIBILIDADES:**

- *Formação e capacitação dos envolvidos, projeção institucional, surgimento de novas pesquisas, de novos parceiros, geração de novos projetos, existindo caso recente que está em trâmite com o Centro Paula Souza.*
- *Processo de reflexão sobre a ação, com reuniões constantes, na análise do que está acontecendo e com visão global, possibilitando correção de falhas.*
- *Aproveitamento dos registros para serem pesquisados e explorados. Reconhecimento por parte das fontes financiadoras de capacitação. Contribuição de overhead para a Instituição. Geração de novos parceiros e novos projetos.*
- *No caso do projeto Gestão e Tecnologias, a PUC-SP acaba fazendo parcerias com municípios que poderão trazer futuros novos projetos para a Instituição.*

### **3.2.10 Controladoria – Assistente - Sujeito J**

*Projetos Especiais são trabalhos desenvolvidos por profissionais da Universidade na área de governo, ou particular, em áreas afins, de tecnologia, educação, etc., através da assinatura de Convênios ou Contratos de Prestação de Serviço, e faço a seguinte distinção entre eles:*

**Convênios** – *instrumento jurídico regido pela Lei 8.666 de 21/06/93, e IN 01/07 e alterações posteriores. Todo Convênio tem a obrigatoriedade da prestação de contas junto ao órgão financiador nos moldes da lei. Esta prestação pode ser parcial ou final, de acordo com as exigências do seu instrumento jurídico e seu tempo de execução. Seu orçamento tem rubricas definidas e previamente aprovadas junto ao órgão conveniente através de Planilhas Orçamentárias, onde qualquer alteração deve ser autorizada antes da sua execução.*

**Contrato de Prestação de Serviço** – *todo contrato também é regido pela Lei 8.666 e IN 01/07, principalmente no que tange à contratação de serviços e compras de materiais com valor superior a R\$ 8.000,00, com a obrigatoriedade de licitação. Porém, diferente do Convênio, apesar de também apresentar previamente Planilha Orçamentária, o contrato de Prestação de Serviço não tem a obrigatoriedade da apresentação da prestação de contas, seja parcial ou final. Nele, há uma maior mobilidade de ação, podendo seu orçamento ser ajustado de acordo com as necessidades das ações do projeto. Apesar de não ter a obrigatoriedade de apresentar prestação de contas, assim como o Convênio, está sujeito a sofrer auditoria durante a vigência do objeto contratado ou até o período de 05 anos após o seu término.*

*Este controle é necessário, para que seja cumprido à risca o orçamento proposto, uma vez que podem existir implicações legais na execução dos mesmos, cabendo à controladoria orientar para o cumprimento dos procedimentos administrativos e financeiros dentro da Instituição. Este acompanhamento também garante que a Planilha Orçamentária aprovada pela VRAD, na apresentação do Convênio/contrato de prestação de serviço, seja cumprida, não correndo o risco de gerar ônus para a Instituição. Todas as propostas de Projetos apresentadas pelos professores/gestores seguem a mesma rotina dentro da IES.*

*Resume o caminho da seguinte forma:*

- *O professor/gestor passa seu projeto para aprovação no seu Depto. e/ou Programa, que após aprovação encaminha para instância superior (VRAC);*
- *Aprovado o mérito acadêmico (VRAC), o processo passa a ser acompanhado pela ARII;*
- *A principal função da ARII é a de auxiliar na montagem e andamento do processo dentro da Instituição, sendo também o intermediador entre a IES e o Órgão Conveniente. Ainda, numa ação conjunta com as áreas envolvidas (CAJ; DRH; DSAS; CGE, FINANCEIRO, CONTROLADORIA), auxilia na estrutura do Plano de Trabalho, tendo como foco principal a definição da planilha orçamentária que deve ser aprovada pelas partes (VRAD – Conveniente/Contratante);*
- *Nesta mesma linha, e para atender às exigências da Lei 8.666 que rege os Convênios/contratos, duas especialistas em licitações foram contratadas para atender às exigências de compras e contratações dos Convênios;*

- Após o instrumento jurídico ser acertado entre as partes, ele é cadastrado na Contabilidade/Controladoria, onde é atribuído o número do C.R. - Centro de Responsabilidade, que irá registrar toda sua movimentação dentro da IES.
- Assim como o número de C.R., é indicado também pela Gerência Financeira o Banco e a conta corrente para recebimento dos recursos. No caso dos Convênios, há exigência de conta corrente específica e geralmente quem indica o banco é o convenente.
- Após a confecção do instrumento jurídico, o mesmo é assinado entre as partes e é devidamente cadastrado na CAJ, seguindo cópia para ARII, para ser juntado ao processo e Controladoria para o devido controle entre as áreas envolvidas.

Os passos a serem seguidos desde a entrada de projetos/Convênios na IES e sua execução não são claros para a maioria dos gestores, e muitos deles reclamam da morosidade e burocracia na tramitação dos processos. O resultado é que muitos projetos começam a ser executados antes de terem seu instrumento jurídico assinado, gerando transtornos do ponto de vista financeiro, uma vez que o cronograma de desembolso não acompanha o andamento do projeto. Outro entrave é o não cumprimento das normas internas da Universidade. Mesmo os gestores sendo orientados quanto aos procedimentos administrativos a serem seguidos, a falta de normas por escrito facilita seu descumprimento e gera ações descoordenadas.

Se o Convênio não é bem estruturado desde a sua montagem e tramitação entre as áreas envolvidas, somado ao não envolvimento por parte do gestor quanto à execução financeira, com certeza sua prestação de contas terá sérios problemas, colocando em risco a Instituição, que pode entrar na inadimplência, sendo impedida de assinar qualquer outro Convênio/contrato até sua regularização.

Sugestões:

- ✓ criação de uma política de gerenciamento de projetos/Convênios dentro da IES, com normas e procedimentos definidos;
- ✓ criação e divulgação de um site, orientando os passos necessários para a apresentação destes projetos/Convênios na IES;
- ✓ definição da competência e responsabilidades do gestor, desde a apresentação do projeto até o seu encerramento;
- ✓ definição das rotinas de tramitação de documentos;
- ✓ definição da competência de cada área, nas várias fases de acompanhamento dos projetos e ações definidas;
- ✓ obrigatoriedade de fechamento dos processos, com apresentação de resultados, acadêmicos e financeiros, sendo que na área acadêmica, deveria ser depositada cópia dos trabalhos na biblioteca da Universidade.

#### PUC-SP - Convênios vigentes – Controle da Controladoria

<b>Nº</b>	<b>Nome do Convênio</b>	<b>Contratante</b>
5080	Capacitação MDS/PNUD "Capacitação de Gerentes Sociais que atuam na proteção Social não contributiva e Constituição da Rede Nacional de Capacitação Descentralizada"	PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
4752	Mapa de exclusão/inclusão	Pref. M. de Diadema
5181	Prestação de Assistência Jurídica Gratuita	Defensoria Pública do Estado de São Paulo
4608	Diminuindo Distâncias Sociais	Presidência da República
3941	Centro de Formação Serasa	SERASA
4226	Projeto M.A.I.S. "Movimento de Atenção e Inclusão dos Surdos"	Prefeitura Municipal de Guarulhos
1063	Projeto Deric Viver "Atendimento de 250 adolescentes junto à Rede Municipal de Ensino, objetivando a qualificação profissional dos alunos surdos, promovendo a inclusão social e educacional (Jaçanã, Moóca, Cachoeirinha, Santo Amaro, Pirituba e Aclimação)"	Prefeitura Municipal de São Paulo / FUMCAD
3482	FENABB "Programa Integração AABB Comunidade – Educação a Distância"	Federação Nacional Ass. Atlético do Banco do Brasil

5299	Concurso de História em Quadrinhos	Fundação Banco do Brasil
4264	PEC MUNICIPIOS “Programa Especial de Graduação de professores de 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental e Educ. Infantil, que atuam na Rede Municipal”	FDE – Fundação para o Desenvolvimento da Educação
1057	SEB/MEC “Implantação da Rede Nacional de Centros de Pesquisa e Desenv. da Educação, instituída pela Portaria MEC nº 1.403. 9/06/2003”	Ministério da Educação
4182	PM Fortaleza “Serviços de Consultoria e assessoria p/ implantação do orçamento participativo”	Prefeitura Municipal de Fortaleza
5207	Consed 2 / Microsoft “Projeto Gestão Escolar e Tecnologias”	Microsoft
1048	Projeto UNDIME “Projeto de Gestão Escolar e Tecnologias”	Prefeituras de Campo Limpo, Bertioga e Charqueada
12	Núcleo Fé e Cultura	Fundação São Paulo
5067	Refazendo Vínculos Valores e Atitudes	Pref. M. São Paulo
1066	João Pessoa – Mapa de Inclusão / Exclusão	Pref. M. João Pessoa
1064	Frente Paulista dos Dirigentes “Realização de Encontros de Capacitação de Gestores Municipais no âmbito da Política de Assistência Social”	Pref. M. Jundiaí
5427	Diagnóstico de Capacitação de Gestores Sociais	Pref. M. Mogi Cruzes
5428	Capacitação de Gestores Sociais - PMMC	Pref. M. Mogi Cruzes
3563	Registro da Memória da política de Assist. Social de São Paulo	Pref. M. São Paulo
5531	FATEC – Projeto de Gestão Escolar e Tecnologia	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
1065	Projeto Irati / Trianon “Desenv. de Ações sócio-educativas, artístico-culturais junto à população nas fases pré e pós-obras de urbanização nas áreas Irati e Trianon – Prog, Habitar Brasil”	Pref. M. Taboão da Serra

Fonte: Controladoria. Elaborado pelo autor.

#### **PUC-SP - Convênios encerrados recentemente – Controle da Controladoria**

<b>Nº</b>	<b>Nome do Convênio</b>	<b>Contratante</b>
4666	Fundação Criança SBC	Fundação Criança SBC
5066	Pró-Juvenil/Unesco	Unesco
5033	PM AMPARO “Curso de Formação da Guarda Civil”	Pref. M. Amparo
4194	Projeto Mova “Curso de Formação de Educadores – Mov. De Alfabetização de Jovens e Adultos”	Pref. M. São Paulo
4299	Guarda Civil “Curso de Formação da Guarda Civil”	Pref. M. Diadema
3754	Projetos Olhos n’água “Educação do Meio ambiente”	Fundação Banco do Brasil
1030	Hab/Sehab PSL Prog Loc Social	Pref. M. São Paulo
3903	Identid. e Ação Social do Cons. Tutelar	Pref. M. São Paulo
4258	Prática leitura e Escrita Contemporânea	PNUD
2973	Protagonismo Infante-Juvenil	Ministério da Justiça

Fonte: Controladoria. Elaborado pelo autor.

### **3.2.11 Direção da Faculdade de Educação - Sujeito K**

*A questão de projetos não nasce, pelo menos aqui (na PUC-SP), em relação à Faculdade de Educação, com o PEC-FU no ano de 2000. Ela começa a existir em 1997, na Vice-Reitoria Acadêmica, quando teve um projeto de capacitação de professores e de supervisores da educação no âmbito do município, e de outro projeto de capacitação em informática aplicada à educação, os quais diretamente relacionados à Faculdade de Educação.*

A captação de tais projetos nasce no sentido de políticas públicas e do uso de novas tecnologias para o aperfeiçoamento da escola pública, ora do âmbito municipal ora do âmbito estadual. Ao se trazerem esses projetos, que envolviam – Português, Matemática, História e Geografia, também são agregadas ao Programa de Educação: Currículo uma professora com competências na área de informática e novas tecnologias. Para o desenvolvimento inicial, ganhou-se um laboratório de aproximadamente 21 computadores que foram os embriões aqui na Faculdade de Educação para tais políticas em 1997. Isso fez com que se trouxessem recursos para a Universidade e ficou evidenciado que isso também deu visibilidade e começou a consolidar a Faculdade de Educação também como coordenadora de projetos. Foi tranquilo, não! Foi um período de muitas exigências, apesar do óbvio, se fosse ao nível da educação, teria que estar sob a coordenação da Faculdade de Educação apesar de todo mundo achar que sabe sobre educação, e que podem gestar projetos de educação.

Apesar de conhecimentos específicos para a gestão de projetos, a Universidade necessita proporcionar o suporte administrativo adequado para o desenvolvimento dos mesmos, com melhor infra-estrutura de pessoas, de recursos humanos e também de espaço físico, onde o empenho do gestor é grande para solucionar as diversas variáveis. Não é fácil.

A época do PEC-FU (ano 2.000), já como Diretora da Faculdade de Educação, para os Projetos do PEC, as Coordenações não foram exclusivamente por indicação, e sim, por editais, que não deixa de ser uma precaução e transparência de tal processo. O PEC-FU foi bom para a Universidade, para a rede, para as pessoas que trabalharam num projeto inovador, que trouxe recursos e deu uma sacudida nos professores daqui da faculdade no sentido de rever seus conteúdos e suas metodologias, onde muitos não sabiam mexer com as novas tecnologias e começaram a fazer cursos. Dos dois lados houve ganhos: tanto a Universidade ganhou muito com essa convivência com os professores da rede, como também ganhou a rede, e aprendemos (aqui na Faculdade de Educação) a trabalhar com projetos interinstitucionais.

Não é fácil ser Coordenador de um Projeto como o PEC em função da necessidade de articulação, e que muitos requisitos são necessários, além do domínio da pedagogia, e que a visão administrativa é importante, pois é relevante tal gestor ter essa mescla do pedagógico, do administrativo e forçosamente do financeiro, ainda mais em ocorrências situacionais, como ocorreu na PUC-SP em virtude da crise financeira que passou a Instituição, sendo a parte financeira predominante. Essa administração não é fácil, pois além de gerenciar todas as questões pontuais, não podia deixar de se garantir o overhead financeiro para a Instituição, mesmo que a comunidade estivesse ciente para os ganhos qualitativos de produção acadêmica, projeção da Instituição e capacitação em serviço.

Não dá para só pensar na qualidade, ter o olhar focado, se não tem condição financeira. Esse fator foi refletido na versão da semana presencial, que não teve o glamour da primeira versão em virtude da falta de dinheiro. A Universidade talvez pudesse se relacionar diretamente com o MEC e a FDE, uma vez que não se podem avaliar ganhos com a intermediação de terceiros nesse processo.

A Universidade ainda não vai atrás dos Projetos Especiais, não tendo especificamente um setor ou uma fundação de apoio que analisasse o mercado educacional e enxergasse esses desafios e oportunidades, sendo que aqui na PUC-SP, tal trabalho em boa parte é desenvolvido pela ARII por enquanto, sendo que a quase totalidade dos Projetos Especiais acabam se apresentando à Universidade.

Com relação ao PEC, acredita que se deveu à Educação da PUC-SP ser referência, das quais também fizeram parte desse contexto a USP, a UNESP e a UNICAMP, sendo que a Unicamp saiu já no primeiro projeto e a UNESP saiu na questão do PEC - Municípios, ficando somente a PUC-SP e a USP. Na PUC-SP, o Curso de Pedagogia é um dos mais antigos, desde 1940, atualmente com 68 anos, onde várias pessoas que por aqui passaram contribuíram com políticas públicas e na construção dessa projeção.

Não se tem clareza de como será o desenvolvimento do projeto. Ele é construído no processo, no qual a PUC-SP tem essa característica e qualidade, de saber lidar com a pluralidade, heterogeneidade e com a diversidade. Uma das características é que o gestor tem que ser ousado e não ter medo de correr riscos, que saiba trabalhar sem garantia de condições para o seu desenvolvimento, além de ter compromisso, saber fazer coisas diferentes, com uma avaliação contínua, em que as pessoas na coordenação, apesar de suas características individuais e das divergências existentes, se completem.

Ao escolher alguém para a coordenação de tais projetos, o critério foi que essa pessoa tivesse conhecimento da área, professora qualificada, que tivesse compromisso com o trabalho, pessoa honesta, com esse histórico. Poderia até ter limitação em aspectos tecnológicos, porém, é importante ter alguém neste perfil colaborando na coordenação e com suporte em áreas em que não domina.

*Ao assumirem projetos, os envolvidos se modificam, buscam competências, estudam, partem para a formação contínua.*

*Em suma, a princípio, nem as Universidades estão muito preparadas para essa questão de Projetos Especiais, mas se empenham em tal desenvolvimento, apesar de que, em muitos casos, mesmo as políticas públicas não trazem explicitamente os objetivos e todas as variáveis pertinentes quando apresentam a solicitação de tais Projetos Especiais.*

### **3.2.12 NTC – Núcleo de Trabalhos Comunitários - Sujeito L**

*A PUC/SP, como uma Universidade Comunitária e Filantrópica, além de suas funções acadêmicas de produzir conhecimentos e formar quadros profissionais competentes, insere-se nas comunidades tidas como em risco e vulneráveis para atender às demandas específicas, seja de atendimento direto como: os psicológicos, os especiais, etc., seja como um atendimento indireto, que será feito por quem participou, por exemplo, de nossas formações para implantar Políticas Públicas ou executar atividades lúdicas em atividades de contra-turno das escolas, como o Programa Integração AAbb-Comunidade, que hoje atinge aproximadamente 60 mil crianças e adolescentes em 405 municípios brasileiros, nas cinco regiões do país.*

*Há limites administrativos, financeiros e até acadêmicos em relação à visão de extensão na Universidade. Os resultados econômicos para a Universidade são na ordem de 25% do valor dos Convênios para cobrir despesas de aluguel, pagamento de funcionários, limpeza e segurança, entre outras.*

*Mas o mais importante resultado se refere à questão do papel que a PUC/SP assume no cenário nacional, pela sua excelência acadêmica, formação de profissionais e contribuição pelo avanço da democracia, justiça social e igualdade de forma solidária e justa.*

*Ao longo dos 25 anos, temos aperfeiçoado constantemente nosso processo de gestão, que teve que ser criado, recriado, feito e refeito por muitas vezes, dada a natureza das atividades que são sempre diversificadas e merecem desejos e estrutura diferenciados para cada demanda; cada público merece ter um tipo de controle, de planejamento, monitoramento e avaliação a partir de diversificados indicadores sociais para cada realidade distinta. Daí as transformações atitudinais do gestor que precisa, além da competência técnica e científica, saber discernir cada caso específico e tratá-lo da melhor forma possível para atingir suas metas, objetivos e impacto social requerido.*

*Existem inúmeros Convênios em vigência, e os órgãos públicos, principalmente as prefeituras, esperam da Universidade esses saberes acumulados para a contribuição das metas sociais. Como exemplo, cito o trabalho com treze mil “garis” limpadores de rua, em que quatro mil são analfabetos.*

*Fui eleita recentemente para o Conselho da Criança e do Adolescente em virtude dos trabalhos elaborados pelo NTC. Trabalho com os conselhos tutelares da criança e dos adolescentes.*

*O NTC aproveita o espaço da Universidade para contribuir com formação para os prestadores terceirizados de serviços de limpeza, manutenção e segurança, fazendo classes, certificando os estágios de que eles participam.*

*São de fundamental importância os programas e Projetos Especiais na medida em que ampliam a visão do universitário que se insere em sua aplicação – dando consistência à sua formação profissional universitária – como para os agentes, educadores, conselheiros ou técnicos que deles participam, uma vez que todos estão incluídos nas políticas públicas contemporâneas lançadas recentemente, e precisam ser implantadas e implementadas por um grupo eminentemente capaz de operá-las com efetividade e competência.*

*Há com certeza por parte da Instituição uma valorização e reconhecimento do trabalho executado pelas pessoas envolvidas, que percebem com nitidez as dificuldades, os limites e principalmente os ganhos institucionais. Este tipo de atividade requer empenho no relacionamento institucional com setores, departamentos, onde alguns se empenham em dar suporte e agilização, e outros, que não conhecem a natureza destes programas, acreditam que os processos são organizados de forma imprevista e de última hora, não se levando em conta os aspectos burocráticos que precisam ser agilizados por inúmeras instâncias: acadêmica, jurídicas, financeiras, acarretando às vezes a necessidade de serem agilizados pelo poder superior. Estas questões não são de natureza do gestor, mas dos processos complexos dos mandatários e de suas exigências operacionais.*

*A estrutura é razoavelmente adequada; principalmente nas instalações físicas, os equipamentos tecnológicos foram doados ou incluídos em convênios ou contratos com ONGs ou Prefeituras. O pessoal administrativo operativo é da Universidade. Os automóveis ou peruas foram doados por Associação da Igreja Católica da Comunidade de OSNABRUK e serve a Universidade como um todo, entrando no cronograma de uso.*

*Com relação ao nível de viabilidade, os programas, projetos são executados por professores e universitários, têm um bom nível de exequibilidade e uma equipe de apoio razoável para sua*

*execução administrativa, controle operacional das planilhas de custo. Há morosidade apenas em nível de execução em função de tantos níveis de aprovação, quais sejam: Departamental, Relações Institucionais, além de controladoria, finanças e Recursos Humanos.*

*Com relação à tendência de crescimento, ao longo de seus 25 anos de vigência, o Núcleo de Trabalhos Comunitários tem crescido muito, pelas demandas das Políticas Públicas municipais, estaduais e federais que exigem pessoal preparado e competente para operá-las. A implantação e implementação das mesmas, os Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente, da Educação, do Idoso, da Assistência Social, da juventude, etc., requerem conhecimento e aprimoramento das ações.*

*E neste sentido, o NTC, como atividade complementar e extencionista, tem contribuído com eficiência e efetividade em todos estes ramos da Política Pública Nacional.*

*Com a nova gestão, estamos esperando apoio institucional pleno no sentido de agilização das decisões, equipamentos mais eficazes, além de inúmeros contratos que já estamos concretizando em convênios com prefeituras, ONGs, Pastorais e Universidades para 2009.*

*Todos os envolvidos no processo das atividades e ações do NTC são capacitados e formados não só inicialmente para entrar nos trabalhos, mas continuamente durante a vigência das ações conveniadas ou contratadas pelos mandatários. Dada a natureza diversificada das ações, trabalhamos com diferentes grupos em ações específicas, por ex: alfabetização de jovens e adultos, trabalhos em favelas, formação de pedagogia de direitos, etc.*

### **3.2.13 TV PUC - Sujeito M**

*Criada em 1993, a TV PUC é o núcleo de produção televisiva e videográfica da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Constituída em 1945, foi a primeira produtora universitária do país a transmitir regularmente programas na TV a cabo, graças a um convênio com a operadora NET-São Paulo que distribui os seus produtos desde 1995. Foi também a primeira a transmitir via satélite, a série mensal de debates de filosofia e cultura "Diálogos Impertinentes", promovida em conjunto com a Folha de S.Paulo e o SESC-SP, e que ficou no ar por 12 anos.*

*Hoje, atua na produção de matérias referentes a fatos que acontecem no cotidiano da Universidade, produz programas idealizados por professores com foco na área de conhecimento correspondente, e também possui um olhar comercial, contratos com instituições e órgãos governamentais e atendimento a projetos de outros setores da Universidade que tenham previsão de produção de vídeo.*

*Com relação aos PE, nós recebemos a informação deste projeto via empresa de informações ou outros e avaliamos as características do edital, sabendo que nossa produção é sempre de cunho cultural ou educacional; avaliamos nossa capacidade instalada, ou seja, se teremos condições de atender ao projeto com o mínimo de terceirização, e por fim, nesta fase, nossa capacidade tecnológica visando o mínimo de locação; passado isto, encaminhamos para outras estâncias da Universidade, que fazem suas avaliações que são de ordem: financeira, risco contratual, prazos e organização do projeto.*

*Entendemos que os PE capacitam os envolvidos administrativa e academicamente, projetam a Universidade, permitem a utilização de recursos de terceiros para formação em serviço e não deixam de ser fonte de captação de recursos.*

### **3.2.14 DSA – Divisão de Serviços Administrativos e Suprimentos - Sujeito N**

O olhar do Assistente Administrativo da DSA é de que a Divisão de Serviços Administrativos e Suprimentos recebe as demandas diretamente dos departamentos, almoxarifado e/ou pessoas envolvidas com algum PE - Projeto Especial, através de um telefonema, e-mail e/ou solicitação de compra / comunicação interna.

Em muitos casos, as demandas não condizem com a disponibilidade que a Universidade pode oferecer, seja de espaço, seja de recursos de móveis e utensílios e de serviços de manutenção, pintura, instalações, cabeamento para informática, pisos, forros, divisórias, etc.

Muitas vezes, o gestor desses PE não "percebe" as dimensões e complexidade que envolvem a possibilidade de realização de sua solicitação, e isso causa certo estresse, pois as solicitações chegam sempre com um prazo muito curto para a sua realização e nem sempre adequado para a sua execução.

A DSA analisa as necessidades e procede a várias reuniões com os envolvidos. Somente faz orçamentos e os executa após receber autorização da FUNDASP / Reitoria.

A velocidade para a realização de serviços muitas vezes depende da contratação de terceiros, e necessita de cotações por parte da Universidade através de um Comitê de Compras que analisa o prazo, a qualidade e principalmente os custos envolvidos, e nem sempre é o esperado pelo solicitante.

Esse processo, às vezes, demora mais que o desejado pelos demandantes, mas tem que ter atenção uma vez que envolve recursos financeiros da Universidade.

As demandas para a Universidade em seus diversos campi são grandes, e a prioridade de realização, na quase totalidade dos casos, depende de definição por parte da FUNDASP / Reitoria, onde é verificada sua implicação no andamento dos serviços prestados pela Universidade.

## Apêndice 2 – Caracterização da PUC-SP

### Dados Institucionais

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Rua Monte Alegre, 984 Perdizes São Paulo/SP CEP 05014/901 Brasil

(5511) 3670.8309 Fax: (5511) 3670.8504 Caixa Postal 2419 CEP: 05014901

<http://www.pucsp.br>

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Universidade Comunitária, mantida pela Fundação São Paulo, foi fundada em 13 de agosto de 1946 por Dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Mota, Arcebispo Metropolitano de São Paulo e com a participação das Dioceses do Estado de São Paulo existentes na época. Foi reconhecida pelo Decreto Lei n.º 9632, de 22 de agosto de 1946, com a alteração do Estatuto em decorrência da sua adaptação à Lei 9394/96, aprovada por Ato do Senhor Ministro da Educação, publicada no D.O.U., em 14/09/00 e registro no Cartório competente em 19 de outubro. Seu Regimento Geral foi aprovado pelo CFE em 12/04/77, através do Parecer n.º 1032/77.

**A partir de 22/08/2008** a Universidade consta com **novo estatuto**, porém ainda não disponibilizado em seu portal. Os órgãos de deliberação e os espaços coletivos como instâncias de comunicação foram alterados pelos novos estatutos.

### Um pouco da história da PUC-SP

Há 62 anos, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) nasceu num momento histórico de significativas mudanças na vida brasileira e da vontade política da comunidade católica de participar da construção de uma sociedade justa e fraterna.

Fundada em 13 de agosto de 1946, a partir da junção da Faculdade de Filosofia e Letras de São Bento com a Faculdade Paulista de Direito, a PUC-SP foi reconhecida como universidade no dia 22 de agosto do mesmo ano. Em 1947, recebeu do Papa Pio XII o título de Pontifícia. Como outras universidades com as mesmas características, a PUC-SP está incluída entre as chamadas universidades comunitárias, que pela finalidade poderia se engajar em vários Projetos Especiais.

### Anos 70: O início da mudança

A PUC-SP assumiu um importante papel na resistência ao regime militar instaurado no Brasil em 1964. Nomes importantes do meio acadêmico e social, perseguidos pela ditadura, passaram a integrar o seu quadro docente, entre eles, Florestan Fernandes, Octavio Ianni e Paulo Freire.

A Universidade teve ativa participação no processo de redemocratização do país. No ano de 1977, abrigou a reunião anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) e a primeira reunião de retomada da União Nacional dos Estudantes (UNE). No início dos anos 80, tornou-se a primeira universidade brasileira a eleger seu reitor pelo voto direto dos alunos, professores e funcionários.

Segue relação de alguns projetos, oriundos das características de Universidade Comunitária:

- **PROGRAMA “OPERAÇÃO RIO LIMPO” (1995)**

Educação da população para a promoção do uso das águas como espaço de lazer, saúde e vida.

- **PROJETO “GERADOR SOCIAL”: TRABALHO COMUNITÁRIO COM ENERGIA ELÉTRICA (2005)**  
Pesquisa inovadora e ensino para instalação de hidrogeradores em residências rurais sem energia elétrica, com participação local.
- **“PROJETO SEMENTINHA” (2000)**  
Educação em saúde, desenvolvida por alunos de Enfermagem, em unidade escolar e centro comunitário.
- **SERVIÇO DE PROTEÇÃO JURÍDICO-SOCIAL E DE APOIO PSICOLÓGICO REFAZENDO VÍNCULOS, VALORES E ATITUDES (2001)**  
Acolhimento, atendimento socioeducativo e jurídico para jovens em situações graves de risco.
- **FORMAÇÃO COMPLEMENTAR PARA VESTIBULANDOS – FOCO (agosto 2005 em Santana – 2006 em Barueri)**  
Preparatório gratuito para ingresso à universidade, desenvolvido com atenção aos processos pedagógicos.

Em aspectos relacionados aos serviços especializados de atendimento contínuo ao público externo, segue relação de unidades:

- **DERDIC – DIVISÃO DE EDUCAÇÃO E REABILITAÇÃO DOS DISTÚRBIOS DA COMUNICAÇÃO (1969)**  
Para pessoas com alterações da audição, voz e linguagem em geral.
- **CLINICA PSICOLÓGICA (1959)**  
Atendimento ao público externo, individualmente, na própria Universidade ou em organizações sociais, sempre ligado à formação profissional.
- **HOSPITAL SANTA LUCINDA (1951)**  
Hospital-escola, com ensino associado à atividade de saúde pública na cidade.
- **NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA: ESCRITÓRIO MODELO “D. EVARISTO ARNS” (1999)**  
Assessoria Jurídica Popular e formação do estudante na função social do Direito.
- **JEC - JUIZADO ESPECIAL CÍVEL CENTRAL – PUC-SP (2005)**  
Acesso à Justiça, em Convênio com o Tribunal de Justiça de São Paulo.
- **ASSISTÊNCIA JUDICIÁRIA 22 DE AGOSTO (1976)**  
Atendimento em questões criminais, de família e moradia, pela Área Social do Centro-Acadêmico.

**APOIO TÉCNICO A ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS, NÃO-GOVERNAMENTAIS E GOVERNOS**

As unidades a seguir desenvolvem Projetos Especiais, e alguns contratos e Convênios também serão listados mais adiante:

- ✓ **NTC - NÚCLEO DE TRABALHOS COMUNITÁRIOS (1992)**  
Formação de educadores qualificados e outros agentes sociais transformadores.
- ✓ **PUC JUNIOR - FEA PUC CONSULTORIA JR (1996)**  
Consultoria em gestão empresarial em geral, com formação dos alunos, incluindo sua consciência para a Responsabilidade Social.
- ✓ **IEE – INSTITUTO DE ESTUDOS ESPECIAIS – (1972)**  
Consultoria a organizações públicas e privadas em políticas e programas sociais.

**ATIVIDADES VOLTADAS À INCLUSÃO E À CONVIVÊNCIA NA UNIVERSIDADE, DIRETAMENTE VINCULADAS À VICE-REITORIA COMUNITÁRIA – VRACOM**

- **PAC – PROGRAMA DE ATENDIMENTO COMUNITÁRIO**  
Acompanhamento cotidiano da vida dos campi (2003). Antecedente CVC em 1996.
- **EXPCOM – Expediente Comunitário (1991) – Anteriormente BOLSAS de ESTUDO (1978)**  
  
Ampliação das possibilidades de acesso aos cursos da PUC-SP. **6.525** Bolsas concedidas no 1º semestre de 2007.
- **PROJETO PINDORAMA – INDÍGENAS NA UNIVERSIDADE (2001)**  
Subsídios e acompanhamento para a formação universitária de alunos indígenas.
- **PASTORAL UNIVERSITÁRIA (concomitante à criação da PUC-SP)**  
Criação de oportunidades de vivência religiosa e do diálogo fé-cultura nos campi.
- **OUVIDORIA (2005)**  
Porta aberta à contribuição crítica da comunidade universitária para as mudanças institucionais necessárias.
- **CUCA – CORAL DA PUC-SP (1973)**  
Apoio à arte do canto coral na criação de laços dentro da Universidade e com público em geral.

Na linha do tempo, unidades criadas que contribuíram e contribuem com a Universidade, na participação de contratos e Convênios, públicos e privados:

- 1946 – Pastoral Universitária
- 1951 – Hospital Santa Lucinda (Sorocaba)
- 1959 – Clínica Psicológica Ana Maria Poppovic
- 1969 – DERDIC – Divisão de educação e reabilitação de distúrbios da comunicação
- 1972 – IEE – Instituto de Estudos Especiais
- 1973 – CUCA – Coral da Universidade (PUC-SP)
- 1976 – Assistência Jurídica 22 de Agosto
- 1978 – Bolsas de Estudo – Em 1991, criação da Expcom

- 1992 – NTC – Núcleo de Trabalhos Comunitários
- 1995 – Operação Rio Limpo
- 1996 – PUC JÚNIOR – FEA PUC Consultoria Jr.
- 1999 – Núcleo de Prática Jurídica: Escritório Modelo D. Evaristo Arns
- 2000 – Projeto Sementinha
- 2001 – Pindorama – Indígenas na Universidade, Refazendo Vínculos
- 2003 – PAC – Programa de Atendimento Comunitário
- 2005 – Ouvidoria, Foco Santana, JEC-Juízo Especial Cível e Gerador Social
- 2006 – Foco – Barueri

### **Estrutura**

A Fundação São Paulo é a mantenedora da PUC-SP. O Arcebispo Metropolitano de São Paulo é o presidente da Fundação e Grão-Chanceler da Universidade. Esta é dirigida por uma Reitoria, com o apoio de quatro Conselhos Superiores. Suas 11 faculdades, 46 departamentos e 32 cursos de graduação estão organizados em cinco centros (Centro de Ciências Humanas; Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas; Centro de Educação; Centro de Ciências Exatas e Tecnologia; Centro de Ciências Médicas e Biológicas). A PUC-SP possui um Setor de Pós-Graduação, com 26 programas de mestrado acadêmico, 1 de mestrado profissional e 16 de doutorado. Em nível de aperfeiçoamento, especialização e extensão, a PUC-SP oferece cerca de 330 cursos. Atualmente, a Universidade é composta por seis campi: Monte Alegre, Marquês de Paranaguá, Sorocaba, Santana, Barueri e COGEAE (Consolação).

A Reitoria, órgão superior executivo, é composta pelo Reitor, Chefe de Gabinete e três Vice-Reitores: Administrativo, Acadêmico e Comunitário. Os Conselhos Superiores são integrados pela Reitoria e por representantes eleitos diretamente pelos alunos, professores e funcionários da Universidade. Neles são tomadas as principais decisões da PUC-SP. O Conselho Universitário - CONSUN - é o órgão máximo de deliberação da Universidade. Os outros conselhos são: CEPE - Conselho de Ensino e Pesquisa (responsável pelas diretrizes gerais de natureza acadêmica), que está organizado em três comissões permanentes: comissão de pesquisa, comissão de ensino e comissão de extensão; CAF - Conselho de Administração e Finanças (que define e fiscaliza a política administrativa e financeira); e CECOM - Conselho Comunitário (que define as normas de convivência interna).

A estrutura orgânica de direção da PUC-SP é constituída por órgãos colegiados com específicas competências consultivas e deliberativas e órgãos de direção e supervisão. São colegiados: Conselho Universitário, Conselho de Ensino e Pesquisa, Conselho de Administração e Finanças, Conselho Comunitário, Conselhos de Centros Universitários, Conselhos Departamentais e Departamentos. São órgãos de direção e supervisão: Grã-Chancelaria, Reitoria, Vice-Reitorias, Diretorias de Faculdades, Coordenações de Cursos e de Estágios, Chefias de Departamentos, Divisões Administrativas. A composição, os objetivos e a competência dos órgãos colegiados encontram-se discriminados no Regimento Geral da Universidade.

Os órgãos de direção e supervisão, nos seus aspectos administrativos, acadêmicos e comunitários, respondem pela operacionalização da Universidade. Sua composição, objetivos e competência encontram-se discriminados no Regimento Geral da Universidade.

Possui duas associações internas: APROPUC (Associação de Professores da PUC-SP) e AFAPUC (Associação de Funcionários da PUC-SP), que atuam como sindicato interno. Através dessas entidades são estabelecidos acordos internos atendendo a reivindicações salariais, novos benefícios e acertos nos contratos de trabalho.

#### **Utilidade Pública**

É considerada de utilidade pública conforme os decretos:

- Governo Federal: Decreto n.º 661, de 08 de março de 1962, DOU 08/03/62.
- Governo Estadual: Decreto n.º 36.360, de 08 de março de 1960, DOE 08/03/60.
- Governo Municipal: Decreto n.º 10.539, de 25 de julho de 1973, DOE 26/06/73, retificado em 02/07/73.

#### **Certificado de fins filantrópicos e Organização geral da Universidade**

Conferido pelo Conselho Nacional de Serviço Social.

Os certificados de utilidade pública e de fins filantrópicos são essenciais para a inclusão da Universidade em Projetos Especiais demandados pelas políticas educacionais públicas.

**Campus Monte Alegre**, sede da Universidade, no bairro das Perdizes, em São Paulo, onde funcionam os Centros de Ciências Humanas (CCH), de Jurídicas, Econômicas e Administrativas (CCJEA), de Educação (CE), o Setor de pós-graduação e a maioria dos Órgãos Complementares.

**Campus Marquês de Paranaguá**, no bairro da Consolação, em São Paulo, onde funciona o Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET).

**Campus Santana**, no bairro de mesmo nome, em São Paulo; o campus abriga o curso de Administração de Empresas, possui uma área de 6.584m<sup>2</sup> com 5.827m<sup>2</sup> de área construída, sendo utilizada pela Instituição até a presente data uma área total de 822,19 m<sup>2</sup>.

**Campus Sorocaba**, localizado nessa cidade, situado a 90 km de São Paulo, onde se encontra o CCMB Centro de Ciências Médicas e Biológicas. O Centro abriga três cursos da área da saúde, a saber: Medicina, Enfermagem e Ciências Biológicas. Integra-se ao Complexo Hospitalar de Sorocaba, composto por três hospitais.

**Campus Barueri**, localizado nessa cidade, à Av. Sebastião Davino dos Reis, 786, Cep 06414-007 – Fone (11) 4706-4293.

**Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação – DERDIC**. Rua Dr<sup>a</sup>. Neyde Aparecida Sollito, 435 – Vila Clementino, Cep 04022-040, Fone (11) 5908-8000.

**Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE**. Rua da Consolação, 881 – Cep 01301-000 – Fone (11) 3124-9600

## ENSINO

### Graduação

A Instituição conta com 39 cursos de graduação<sup>47</sup>, entre eles o de Pedagogia, um dos mais antigos e tradicionais, que é também a porta de entrada para alguns projetos, como no caso dos projetos PEC. A formação dos alunos do PEC, a titulação e currículo são abordados no capítulo destinado ao PEC.

### Pós-Graduação

A PUC-SP oferece programas de pós-graduação *stricto sensu* e cursos *lato sensu*. Os programas *stricto sensu* são destinados à formação de pesquisadores e docentes para o ensino superior, conferindo títulos de mestre e doutor. Os cursos *lato sensu* são voltados para a especialização profissional nas mais diversas áreas de competência da Universidade.

A Pós-Graduação *stricto sensu* da PUC-SP conta atualmente com quase 5.000 alunos matriculados nos níveis de Mestrado e Doutorado nos diferentes Programas. Até o ano de 2007, foram titulados 12.304 mestres acadêmicos, 89 mestres profissionais e 3.407 doutores pela PUC-SP, o que demonstra o dinamismo do Setor, representando o esforço coletivo do corpo docente, discente e administrativo, de Coordenadores de Programas e da Presidência da Comissão Geral de Pós-Graduação (CGPG), bem como o apoio decisivo da Reitoria e das Agências Públicas de Fomento. Com esses números, a PUC-SP situa-se entre as Universidades que mais vêm titulando mestres e doutores no país.

## EXTENSÃO

A Extensão da PUC-SP, de acordo com seu portal<sup>48</sup>, menciona as seguintes unidades:

- NTC – Núcleo de Trabalhos Comunitários
- ARII – Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais
- CAEF – Centro de Artes e Educação Física
- CEDIC - Centro de Documentação e Informação Científica “Prof. Casemiro dos Reis Filho”
- CLINICA PSICOLÓGICA – “Ana Maria Poppovic”
- COGEAE - Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão
- CPA - Comissão Própria de [Auto] Avaliação
- DERDIC<sup>49</sup> - Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação (escola para surdos e clínica para portadores de distúrbios da audição, voz e linguagem)
- EDUC – Editora da PUC-SP
- IEE – Instituto de Estudos Especiais

<sup>47</sup> [http://www.pucsp.br/paginas/ensino\\_pesquisa/graduacao.htm](http://www.pucsp.br/paginas/ensino_pesquisa/graduacao.htm) acessos 26/05/2008 e 15/08/2008.

<sup>48</sup> <http://www.pucsp.br/paginas/academico/extensao.html> acessos de 03 a 07/01/2008.

<sup>49</sup> Mais dados sobre a Deric podem ser encontrados no vol. IV do Relatório de Auto-Avaliação Institucional da PUC-SP – Caderno Infra-Estrutura.

- TUCA - Teatro da Universidade Católica
- TV PUC
- CUCA – Coral da PUC-SP

As unidades que constam como Extensão no portal da PUC-SP contribuem no processo de interação do Ensino, Pesquisa e Extensão, atuando como receptoras e executoras de Projetos Especiais que podem estar atrelados às políticas públicas educacionais, ou como suporte, serviços e assessoria na execução. No caso do CAEF - Centro de Artes e Educação Física, seu projeto na especialidade Artes e Educação Física foi aprovado pela Secretaria da Educação Infantil e Ensino Fundamental do MEC, com Convênio firmado com o SEB/MEC. A EDUC contribuiu com publicações para o Comped - Comitê dos Produtores da Informação Educacional, do INEP.

No caso do IEE, em razão das mudanças que se operam no campo das políticas sociais decorrentes da implantação da Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB e do Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, o IEE vem respondendo a uma grande demanda que se adensa nas áreas envolvidas, com o objetivo de produzir conhecimentos e metodologias que subsidiem propostas de políticas e programas sociais, além de estratégias de implementação.

A TV PUC contribui com mídias e gravações para diversos Projetos Especiais, como no caso do PEC. Outras unidades que não constam no portal da PUC-SP como Extensão também necessitam da gestão de projetos e interação com os processos de Ensino, Pesquisa e Extensão, gerando “Serviços”, tais como: CGE – Central Geral de Estágios; Escritório Modelo (Direito); Teia do Saber – ligada à SEE – Secretaria de Estado da Educação; Hospital Escola Santa Lucinda – Campus Sorocaba; Museu da Cultura; Videoteca (Espaço Cultural/Banespa); PUC Júnior (consultorias) e Vestibular (próprio e para terceiros).

### **PROJETOS – Mostra Comunitária**

<http://www.pucsp.br/mostracomunitaria/projetos.html> acesso em 02/08/2008.

Conheça 20 projetos comunitários realizados pela PUC-SP. Os textos abaixo foram baseados em informações do livro *PUC-SP: Universidade Comunitária*, produzido pela Vice-Reitoria Comunitária em 2007.

- ◆ [Assistência Judiciária 22 de Agosto](#)
- ◆ [Bolsas de Estudo \(Expediente Comunitário\)](#)
- ◆ [Clínica Psicológica “Ana Maria Poppovic”](#)
- ◆ [Cuca: Coral da PUC-SP](#)
- ◆ [Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação \(Derdic\)](#)
- ◆ [FEA PUC Consultoria Júnior](#)
- ◆ [Foco: Formação Complementar para Vestibulandos](#)

- ◆ Hospital Santa Lucinda
- ◆ Instituto de Estudos Especiais (IEE)
- ◆ Juizado Especial Cível Central – PUC-SP JEC
- ◆ Núcleo de Prática Jurídica: Escritório Modelo “D. Paulo Evaristo Arns”
- ◆ Núcleo de Trabalhos Comunitários (NTC)
- ◆ Programa de Atendimento Comunitário (PAC)
- ◆ Programa “Operação Rio Limpo”
- ◆ Projeto “Gerador Social”: trabalho comunitário com energia elétrica
- ◆ Projeto Pindorama: indígenas na universidade
- ◆ Projeto Sementinha
- ◆ Serviço de Proteção Jurídico-Social e de Apoio Psicológico Refazendo Vínculos, Valores e Atitudes

### **Apêndice 3 – ABRUC: Associação Brasileira das Universidades Comunitárias**

A ABRUC foi constituída em janeiro de 1995

#### **Educação a Serviço da Comunidade**

A Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC), fundada em janeiro de 1995, com sede em Brasília, reúne atualmente 54 instituições de ensino superior sem fins lucrativos, voltadas prioritariamente para ações educacionais de caráter social. Com esse perfil, elas destinam parte de sua receita a atividades de educação e assistência social, como bolsas de estudo, atendimento gratuito em hospitais, clínicas odontológicas ou psicológicas, assistência jurídica, entre outras.

Essa forma de atuar é o fundamento principal do projeto educacional das instituições filiadas à ABRUC na medida em que estabelece um compromisso social dos seus estudantes e professores com a comunidade onde estão inseridas. As universidades comunitárias entendem que as atividades sociais não podem ser monopólio do Estado, devendo ser cada vez mais democratizadas com a participação da sociedade civil, através de instituições sérias e competentes.

As universidades e centros universitários comunitários caracterizam-se pelo fato de não terem fins lucrativos, portanto os recursos gerados ou recebidos são integralmente aplicados em suas atividades. Igualmente, não pertencem a famílias ou a indivíduos isolados, mas são mantidas por comunidades, igrejas, congregações, etc., podendo ser confessionais ou não.

Tais características são evidenciadas na forte atuação das universidades e centros universitários comunitários nas áreas de ciências humanas e da saúde - onde várias mantêm hospitais universitários de grande complexidade e apelo social -, e no oferecimento de cursos e desenvolvimento de projetos que atendam às necessidades regionais de suas áreas de abrangência.

Com o objetivo de promover, consolidar e defender os conceitos de universidade e centro universitário comunitários, a ABRUC tem tido atuação destacada no cenário educacional brasileiro, participando de diversos fóruns oficiais e organizando eventos e seminários em todo o país. Representando suas filiadas, a entidade tem enfrentado desafios e obtido conquistas significativas nos últimos anos.

A ABRUC legitima representante brasileira das Universidades comunitárias, faz considerações sobre o que seja instituição comunitária e estipula condições de acesso e de permanência, conforme parte dos artigos a seguir, constantes em seu estatuto

Art. 6º - Consideram-se Instituições Comunitárias, para os efeitos deste Estatuto, as Universidades e Centros Universitários constituídos por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade.

Art. 7º - Para o ingresso e permanência de uma Instituição de Ensino Superior na ABRUC, é necessário também que a sua mantenedora preencha cumulativamente os seguintes requisitos:

I - estar legitimamente constituída no país, sob a forma de fundação de direito privado, de associação ou de sociedade civil;

II - pertencer o seu patrimônio a uma comunidade, sem dependência do poder público, de famílias, empresas ou outros grupos com interesses econômicos;

III - aplicar integralmente no território nacional suas rendas, recursos de qualquer espécie e eventual resultado operacional, na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais;

IV - não distribuir resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio, sob nenhuma forma ou pretexto;

V - não privilegiar seus integrantes, associados, membros, participantes, instituidores ou filiados, na prestação de seus serviços;

VI - ter como instância máxima uma Assembléia ou Conselho com a participação de representantes da comunidade na qual está inserida;

VII - ter o controle da administração da gestão financeira de todos os seus recursos através de organismos com participação da comunidade à qual está vinculada e, no caso das fundações, também através do Ministério Público;

VIII - não remunerar seus dirigentes, integrantes, membros, participantes, instituidores ou filiados, com salários, vantagens, dividendos, bonificações ou parcelas de seu patrimônio, quando no desempenho de suas funções estatutárias, nada impedindo, entretanto, que eles recebam por seu trabalho, no exercício de funções docentes ou administrativas, nas instituições mantidas;

IX - destinar, em caso de dissolução ou extinção da entidade, o patrimônio remanescente a uma entidade pública com finalidades similares;

X - ser reconhecida como entidade de Utilidade Pública Federal, Estadual ou Municipal;

XI - manter sempre presente seu objetivo social, considerada a natureza e o interesse público de suas atividades;

XII - zelar para que o seu patrimônio e suas atividades estejam vinculados diretamente aos seus objetivos e funções;

Art. 8º - As Instituições Comunitárias assim mantidas deverão:

I - propiciar a participação efetiva da comunidade acadêmica nos órgãos colegiados institucionais;

II - comprometer-se com a qualidade acadêmica, através de programas de capacitação e permanência de professores, manutenção de quadros e regimes de garantia de carreira docente e de fomento à pesquisa e extensão, bem como se submetendo aos processos de avaliação institucional;

III - manter projeto educacional que inclua o aperfeiçoamento da pessoa humana, dentro de uma visão ética de formação e construção da cidadania.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – CONDIGITAL – Objetivos (Edital MEC)**

#### **MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO PROJETO BÁSICO DE CHAMADA PÚBLICA PARA APOIO FINANCEIRO À PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS EDUCACIONAIS DIGITAIS MULTIMÍDIA**

##### **1. OBJETIVOS**

**1.1. OBJETIVO GERAL** - Selecionar projetos para apoio financeiro que envolvam a produção de conteúdos educacionais digitais multimídia nas áreas de Matemática, Língua Portuguesa, Física, Química e Biologia do Ensino Médio, destinados a constituir parte de um amplo portal educacional para os professores, além de serem utilizados nas diversas plataformas, de modo a subsidiar a prática docente no Ensino Médio e contribuir para a melhoria e a modernização dos processos de ensino e de aprendizagem na rede pública.

##### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1.2.1 Apoiar a produção de conteúdos educacionais digitais multimídia para o enriquecimento curricular e o aprimoramento da prática docente;

1.2.2 Incentivar produções nas áreas das ciências e tecnologias, voltadas ao Ensino Médio;

1.2.3 Fomentar o mercado nacional na produção de conteúdos educacionais multimídia;

1.2.4 Contribuir para a melhoria da formação docente, tanto inicial quanto continuada;

1.2.5 Tornar disponíveis conteúdos, metodologias, materiais e práticas pedagógicas inovadoras no ensino de Química, Física, Biologia, Matemática e Língua Portuguesa com ênfase na criatividade, na experimentação e na interdisciplinaridade;

1.2.6 Apoiar professores do Ensino Médio, proporcionando novas oportunidades para o desenvolvimento profissional, estimulando-os a tornar suas aulas e práticas pedagógicas mais interessantes e eficazes;

1.2.7 Subsidiar e estimular o desenvolvimento de projetos nas escolas como estratégia pedagógica;

1.2.8 Fornecer ao professor e demais profissionais dedicados à educação um espaço de alta interatividade para que ele possa compartilhar dúvidas e experiências pedagógicas, interagir com seus pares e com especialistas, estabelecer redes de cooperação e ter acesso a informações atualizadas e de qualidade;

1.2.9 Constituir uma cultura de produção para diversas plataformas, em consonância com a convergência das mídias, baseada na complementaridade e integração entre elas.

**Anexo 2 – Resolução N° 05/97 - Regulamenta o processo de elaboração e tramitação de Convênios, Contratos e demais Acordos a serem celebrados pela PUCSP, para o desenvolvimento de ações de natureza acadêmica.**

**Obs: Espaçamento e tamanho da fonte foram reduzidos e adaptados pelo autor.**

**RESOLUÇÃO N° 05//97**

Regulamenta o processo de elaboração e tramitação de Convênios, Contratos e demais Acordos a serem celebrados pela PUCSP, para o desenvolvimento de ações de natureza acadêmica.

A Reitoria da Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo, no uso de suas atribuições,

Considerando a necessidade de regulamentar e garantir os interesses, prerrogativas e exigências Institucionais das propostas de Acordos a serem celebrados por esta Universidade;

Considerando ainda a necessidade de garantir o atendimento às diretrizes definidas pelos Órgãos Colegiados Superiores e por esta Reitoria.

**RESOLVE:**

**Art. 1º** - As propostas de cooperação interinstitucionais que visem a formalização de Convênios, Contratos e Acordos a serem firmados com a Universidade devem estar ajustadas às prerrogativas acadêmico-administrativas estabelecidas no Manual de Convênios e Contratos, anexo a esta Resolução.

**Art. 2º** - A formalização dos Convênios, Contratos e Acordos mencionados no art. 1º desta Resolução devem ser feitas por meio de instrumentos jurídicos adequados à natureza das ações propostas, observado o formato padrão aprovado pela Universidade.

**Art. 3º** - As propostas deverão observar a seguinte ordem de tramitação, obedecidas as fases preliminares, previstas no *Manual de Convênios e Contratos*.

- a) Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais - ARII, para análise e formatação preliminar;
- b) Vice-Reitoria Acadêmica, para análise do mérito acadêmico;
- c) Vice-Reitoria Administrativa, para análise econômica, administrativa, financeira, tributária, contábil e de procedimentos de recursos humanos;
- d) Vice-Reitoria Comunitária, para análise quando o projeto for específico da área comunitária;
- e) Coordenadoria da Assessoria Jurídica, para elaboração ou aprovação de minuta;
- f) à Unidade Responsável para aprovação e formalização de Termo de Compromisso;
- g) Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais - ARII, para submeter à apreciação da outra parte interessada e, se aprovado, encaminhamento ao Gabinete do Reitor, para assinatura;
- h) encaminhamentos à(s) outra(s) parte(s) para assinatura.

Parágrafo primeiro: Nos termos do Estatuto e do Regimento Geral da PUC/SP, somente poderá representar a Universidade na assinatura dos acordos objeto desta resolução o(a) Reitor(a) ou seu bastante procurador.

Parágrafo segundo: Competirá à Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais manter um arquivo de cópias dos instrumentos de Convênios, contratos e acordos, bem como, caberá à Coordenadoria da Assessoria Jurídica, manter o arquivo dos termos originais dos referidos instrumentos.

**Art. 4º** - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação no quadro de avisos da Reitoria e revoga as disposições em contrário.

São Paulo, 12 de setembro 1997

**Antonio Carlos Caruso Ronca**

Reitor

**Adhemar Aparecido De Caroli**

Vice-Reitor Administrativo

**Sueli Cristina Marquesi**

Vice-Reitora Acadêmica

**Américo de Paula e Silva**

Vice-Reitor Comunitário

## MANUAL DE CONVÊNIOS E CONTRATOS

As propostas de Convênios ou contratos interinstitucionais a serem firmadas com esta Universidade devem obedecer os seguintes requisitos estabelecidos neste Manual:

- 1 - DA ETAPA INICIAL**
  - 1.1** - Fase preliminar: Aprovação do Chefe de Departamento com ciência ao Diretor da Faculdade e ao Diretor do Centro.
  - 1.2** - O Setor ou Unidade interessado(a) deverá encaminhar à Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais (ARII) a proposta de projeto que deverá conter:
    - a) descrição do projeto com justificativa, objetivos, atividades previstas e cronograma de desenvolvimento;
    - b) indicação dos executores e responsáveis;
    - c) origem e forma(s) de aplicação dos recursos com indicação dos elementos humanos internos e externos necessários.
  - 1.3** - A Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais procederá a análise e realizará a adequação preliminar, onde serão avaliados os seguintes aspectos:
    - a) clareza e objetividade das metas e resultados almejados;
    - b) ganhos institucionais garantidos;
    - c) infra-estrutura prevista e sua operacionalização;
    - d) orçamento coerente e adequado às normas universitárias e às características de cada uma das ações a serem desenvolvidas, realizado juntamente com o responsável pela execução e compatibilizado com as exigências estabelecidas pela Vice-Reitoria Administrativa, constando os seguintes tópicos:
      - d.1 - recursos humanos: pessoal docente, técnico-administrativo e terceiros, considerando contratos de trabalho com a PUC/SP, contratos de prestação de serviços, de serviços temporários, autônomo;
        - encargos sociais;
        - passagem, hospedagem e alimentação;
        - deslocamento e seguro;
        - equipamentos e instalações;
        - material de escritório
        - telefone, fax, publicações e reprografia
      - d.2 - indicação de responsabilidades orçamentárias assumidas pelas partes, em conjunto ou separadamente;
      - d.3 - taxa de administração da Universidade;



Data	Nota Fiscal	Descrição	Valor	Observações
		TOTAL		

**PAGAMENTOS A TERCEIROS**

Data	Nota Fiscal	Descrição	Valor	INSS	ISS	IR
		TOTAL				

**ADIANTAMENTO DE NUMERÁRIO**

	R\$	Observações
Valor Recebido		
Valor Utilizado		
Saldo		

**Responsável:**

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

c:\winword\convenio\tramita4.doc

**ANEXO 1  
DA FORMA DO DOCUMENTO**

Todo documento que irá consubstanciar um acordo firmado com a PUC/SP deve ser emitido em 04 (quatro) vias originais idênticas e deve observar os seguintes itens:

- a) Preâmbulo onde conste o nome das partes com a respectiva qualificação (nº de CGC, endereço da sede, tipo de empresa quando for o caso, etc.) nome e qualificação completa dos representantes legais (cargo ocupado, estado civil, profissão, nº de RG, nº de CIC e endereço do domicílio). No preâmbulo deve constar que tipo de acordo será firmado se contrato, Convênio, termo de compromisso, etc.
- b) Após o preâmbulo serão elencadas as cláusulas pertinentes a cada tipo de acordo, porém todos os documentos devem conter, obrigatoriamente, cláusulas que contemplem os seguintes assuntos:

- Objeto (finalidade a que se destina o desenvolvimento das ações);
- Preço e Forma de Pagamento;
- Obrigações das Partes;
- Prazo de Vigência (determinado ou indeterminado);
- Denúncia (se o acordo for firmado por tempo indeterminado);
- Rescisão;
- Foro.

As demais cláusulas serão estipuladas considerando, em cada caso, as especificidades do acordo.

Todos os acordos devem ser assinados, ao final pelos representantes legais das partes envolvidas (na hipótese de haver um interveniente, também por seu representante) e por 02 (duas) testemunhas, sendo uma de cada parte e todas as páginas devem ser rubricadas pelos representantes legais e pelas testemunhas.

Por ocasião da assinatura, o documento deverá ser datado em todas as suas vias originais.

**Obs.:** Os acordos firmados com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo devem ser assinados pelo Reitor que é o representante legal da Universidade.

Quando o contrato ou Convênio for firmado pela Fundação São Paulo, mantenedora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, o documento poderá ser assinado pelo Reitor, na qualidade de membro do seu Conselho Deliberativo ou pelo Secretário Executivo e Procurador da Fundação.

## ANEXO 2 TERMO DE COMPROMISSO

Eu, \_\_\_\_\_, (nacionalidade), (estado civil), portador do CIC nº \_\_\_\_\_ e do RG nº \_\_\_\_\_, na qualidade de Coordenador do Projeto \_\_\_\_\_ que será objeto de Convênio/Contrato \_\_\_\_\_ a ser firmado entre a PUC/SP (ou Fundação São Paulo) e o(a) \_\_\_\_\_, neste ato responsabilizo-me por todas as obrigações relativas ao presente termo, comprometendo-me a praticar os atos necessários ao desenvolvimento do projeto, em observância e atendimento às normas institucionais vigentes, especialmente as previstas na Resolução nº 05/97 e na Ordem de Serviço Conjunta nº 01/97, acompanhando as ações, informando as partes envolvidas sobre o andamento do mesmo, fazendo prestações de contas, bem como informando toda e qualquer necessidade de alteração dos termos do Convênio, para as respectivas formalizações administrativo-jurídicas.

Declaro, outrossim, estar ciente que sobre o valor dos salários pagos pela Fundação São Paulo, em consequência do vínculo empregatício com ela mantido, será aplicado um percentual de \_\_\_\_ % ( \_\_\_\_\_ inteiros e \_\_\_\_\_ centésimos por cento) às expensas do Convênio/contrato, que servirá de custeio aos encargos sociais decorrentes, tais como FGTS, PIS, Provisão de Férias, Décimo Terceiro Salário e outros.

Além dos encargos sociais, no custo total do projeto, deverá ser incluído um percentual de 15% (quinze por cento) a 30% (trinta por cento), mediante decisão e aprovação da VRAD, de Taxa de Administração da PUC/SP (ou da Fundação São Paulo).

Declaro, ainda, ter ciência de que os valores recebidos pela Coordenação do Projeto serão acrescidos ao meu salário e pagos em folha de pagamento, com decorrente incidência de imposto de renda.

São Paulo, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_.

\_\_\_\_\_  
 Nome  
 Departamento

#### Testemunhas

\_\_\_\_\_  
 Nome:  
 RG:

\_\_\_\_\_  
 Nome:  
 RG:

#### **ORDEM DE SERVIÇO CONJUNTA Nº 01/97**

Fixa normas para a elaboração e tramitação dos Instrumentos Jurídicos de cunho eminentemente administrativo e para a guarda e controle desses instrumentos firmados pela Fundação São Paulo e pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

O Senhor Secretário Executivo da Fundação São Paulo e Vice-Reitor Administrativo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no uso de suas atribuições,

Considerando a necessidade de uniformizar os procedimentos relativos aos Convênios, Contratos, Termos de Compromisso e demais instrumentos jurídicos de cunho eminentemente administrativo, de interesse da Fundação São Paulo ou da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo;

Considerando ainda a necessidade de centralizar a guarda e o controle de todos os acordos firmados com a Fundação São Paulo ou Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, tendo em vista o volume e a importância dessa documentação para ambas as instituições.

#### **RESOLVE:**

#### **ART. 1º - DA TRAMITAÇÃO**

As propostas de acordos de cunho eminentemente administrativo tais como prestação de serviços, manutenção, limpeza, concessão de espaços, doação, comodato, cessão de direitos autorais, segurança, compra e venda etc., onde não haja envolvimento acadêmico, devem seguir a seguinte tramitação.

- a) O setor ou área interessada deve encaminhar a proposta à Vice-Reitoria Administrativa - VRAD para que seja analisada a conveniência e oportunidade do ajuste;
- b) Aprovada pela Vice-Reitoria Administrativa - VRAD, a proposta será encaminhada à Coordenadoria da Assessoria Jurídica - CAJ, que analisará os aspectos jurídicos, e elaborará a minuta do instrumento que melhor se adapte ao tipo de acordo proposto;
- c) Em seguida, a minuta do instrumento será encaminhada para avaliação das partes envolvidas e, se aprovada, deverá retornar à Coordenadoria da Assessoria Jurídica - CAJ para elaboração da versão definitiva em 04 (quatro) vias, remetendo-os, em seguida, para as devidas assinaturas.

§1º - Nos termos do disposto no Estatuto e no Regimento Geral da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e no Estatuto da Fundação São Paulo, somente poderão representar as

Instituições, na assinatura de quaisquer acordos, os respectivos representantes legais ou procuradores com poderes específicos.

**§2º** - As propostas de acordos onde haja envolvimento acadêmico, deverão obedecer as disposições da Resolução nº 05/97 de 12 de setembro de 1997.

**Artigo 2º - DA DISTRIBUIÇÃO DOS DOCUMENTOS**

Todos os instrumentos que consubstanciem acordos firmados com a Fundação São Paulo ou a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, após a assinatura das partes envolvidas e das testemunhas, devem obedecer a seguinte distribuição:

- a) 02 (duas) vias originais para a parte contrária;
- b) 02 (duas) vias originais para a Coordenadoria da Assessoria Jurídica que procederá o registro e cadastramento do documento encaminhando, em seguida, 01 (uma) via para o Setor de Contabilidade;
- c) 01 (uma) cópia do original para a área ou setor responsável;
- d) 01 (uma) cópia para o Setor de Controladoria;
- e) 01 (uma) cópia para o Setor de Tesouraria.

**ART. 3º - DA GUARDA E CONTROLE DOS PRAZOS DOS DOCUMENTOS**

Fica a Coordenadoria da Assessoria Jurídica - CAJ, a partir desta data, responsável pela guarda e controle de vencimento de todos os contratos, Convênios e demais documentos que consubstanciem os ajustes firmados com a Fundação São Paulo ou com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, bem como, pelas respectivas rescisões, denúncias e aditamentos.

**§1º** - Os setores ou áreas diretamente interessados deverão comunicar a Coordenadoria da Assessoria Jurídica - CAJ, em tempo hábil, eventuais descumprimentos de obrigações contratuais, desinteresse na continuidade de acordos ou ainda interesse na prorrogação de ajustes, para que sejam tomadas as medidas cabíveis, mediante a elaboração de termos de rescisão, denúncia, aditamentos ou prorrogação, conforme o caso.

**§2º** - Os setores que possuam vias originais de acordos ainda em vigor, assinados em data anterior à publicação desta Ordem de Serviço, devem remetê-los à Coordenadoria da Assessoria Jurídica - CAJ para as providências previstas nesta Ordem de Serviço.

**ART. 4º** - A presente Ordem de Serviço Conjunta entrará em vigor na data de sua publicação nos Quadros de Avisos da Fundação São Paulo e da Universidade, revogando as disposições em contrário.

São Paulo, 12 de setembro de 1997

**Adhemar Aparecido De Caroli**  
**Secretário Executivo e Procurador da**  
**Fundação São Paulo e Vice-Reitor**  
**Administrativo da PUC/SP**

# 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](#)