

# GAPe - GRUPO DE APOIO PEDAGÓGICO: DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO ACADÊMICA COMPARTILHADA

Elisabete Matallo Marchesini de PÁDUA<sup>1</sup>

*"A força do GAPe advém fundamentalmente, na minha opinião, do trabalho coletivo e em equipe – crucial para o seu desenvolvimento e continuidade – bem como da capacidade de seus membros compreenderem o significado do diálogo na Universidade" (Patrícia Vieira Trópia, depoimento, 2008)*

## Introdução

O GAPe - Grupo de Apoio Pedagógico, tal como se encontra hoje institucionalmente formalizado, foi criado pela Prograd - Pró-Reitoria de Graduação em 2004, tendo por objetivo apoiar atividades didático-pedagógicas desenvolvidas nos Centros<sup>2</sup> no sentido de qualificá-las cada vez mais.

No entanto, vem de longa data a preocupação da Universidade com o aprimoramento da qualidade do ensino de graduação, com apoio de equipes pedagógicas atuando junto à administração superior, Faculdades e Corpo Docente.

Este artigo busca, ao mesmo tempo, resgatar momentos importantes desta trajetória

e registrar aspectos relevantes da atuação deste grupo, no período de 2005-2009.

Para o resgate histórico foram consultados documentos da Universidade que registraram o trabalho destas equipes de apoio pedagógico, atuando desde 1980; foram também consultados os atuais membros do GAPe, membros que já participaram desde 2004, (ver anexo 1) as atuais Direções de Centro e as Coordenações.

Aos membros e Coordenação Geral foi enviado um roteiro de questões, sugerido como ponto de partida para seus relatos de experiência; foram encaminhados no total (19) roteiros, dos quais (14) retornaram com seus respectivos depoimentos, cujas falas constituíram a base para elaboração da história e da atuação mais recentes do GAPe<sup>3</sup>. Estes depoimentos, na sua versão original, encontram-se arquivados na Prograd.

<sup>1</sup> Doutora em Filosofia e História da Educação pela USP, Assessora Pedagógica da Pró-Reitoria de Graduação da PUC-Campinas

<sup>2</sup> Na PUC-Campinas as Faculdades e Cursos estão hoje organizados em 5 Centros: Centro de Ciências da Vida, Centro de Ciências Exatas, Ambientais e de Tecnologias, Centro de Economia e Administração, Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e Centro de Linguagem e Comunicação

<sup>3</sup> No âmbito deste artigo foram considerados os 14 depoimentos que retornaram: Alcía Maria H. Munhoz, Elisabete Matallo M. de Pádua, Geisa do S.C. V. Mendes, Istvan de A. Dobranszky, Juleusa Maria T. Turra, Márcio Roberto P. Tangerino, Olga Rocha Archangelo, Orandí M. Falsarella, Patrícia Vieira Trópia, Paulo Afonso Coelho, Rye Katsurayama Arrivillaga, Suely Galli Soares, Vera Lúcia de C. Machado, Wagner J. Geribello

## 1. Equipes de Apoio Pedagógico: a construção de um processo para a qualificação das atividades-fim da Universidade.

Neste item buscamos pontuar alguns momentos que cremos sejam importantes para se compreender o papel e a atuação das equipes de apoio pedagógico e sua importância para o crescimento e a qualificação as atividades acadêmico-pedagógicas na PUC-Campinas, a partir da década de 1980.

Assim, no início da década de 1980 a PUC-Campinas vivenciou intenso movimento interno, buscando se reorganizar tanto nos aspectos financeiros e organizacionais quanto no plano pedagógico; data de 15/08/81 a apresentação e aprovação do Conselho de Coordenação do Ensino e da Pesquisa – CONCEP, do documento “Diretrizes Gerais do Projeto Pedagógico”, que norteou o que à época se registrou como “a construção de uma nova Universidade<sup>4</sup>. Para tanto, desencadeou-se um amplo processo de discussão com objetivo de se construir os projetos pedagógicos dos cursos de graduação e o projeto pedagógico institucional.

Com o objetivo de apoiar a comunidade acadêmica nesta construção, foi criada, ainda em 1981, a EAP – Equipe de Assessoria Pedagógica, vinculada à Vice-Reitoria Acadêmica, congregando docentes da própria universidade e docentes convidados, que aceitaram o desafio de mobilizar a comunidade em torno da elaboração pioneira de um Projeto Pedagógico<sup>5</sup>; os trabalhos desta equipe culminaram com a apresentação do documento “A Universidade e a Construção de seu próprio projeto: a experiência da PUCCAMP”, apresentado na II Conferência

Brasileira de Educação, em Belo Horizonte, em junho de 1982.

A EAP dedicou-se também a apoiar as atividades de Planejamento Pedagógico anual, estabelecido a partir de 1982, desencadeando ainda processos de avaliação do ensino de graduação e de avaliação institucional, na perspectiva de subsidiar a construção do novo modelo de universidade que se pretendia alcançar.

A partir de 1984 a EAP foi ampliada e foram delineadas as diretrizes para sua ação, conforme registrado em documento apresentado na III Conferência Brasileira de Educação<sup>6</sup> (p.20):

### A) Consolidação da Equipe de Assessoria Pedagógica – EAP

1. *Ampliação da jornada de trabalho de seus componentes;*
2. *Ampliação do número de componentes; esta medida, ao mesmo tempo em que possibilita a coordenação dos trabalhos da EAP, sensivelmente aumentados, amplia o caráter multidisciplinar da EAP;*
3. *Descentralização das atividades da EAP, na medida em que se faz necessário um acompanhamento mais efetivo das atividades desenvolvidas nas Unidades, quer na preparação do Planejamento Didático-pedagógico, quer na sua realização, quer no acompanhamento pedagógico durante o ano letivo.*

Nota-se que uma das preocupações da EAP era a descentralização, com objetivo claro de apoiar e acompanhar junto às unidades o desenvolvimento das atividades de qualificação pedagógica. Para tanto, buscou envolver equipes nas unidades, convidar

<sup>4</sup> Para detalhamento ver: Cadernos de Avaliação, PUC-Campinas, nº 1, 2005.

<sup>5</sup> A primeira EAP foi constituída pelos professores Alzira Leite C. Camargo, que substituiu a professora Sônia Giubilei, Cleide Cipolli, Corinta Maria G. Geraldi; Moacir Gadotti, que, à época, eram docentes da Universidade e o Professor Newton César Balzan, professor da Unicamp, como convidado.

<sup>6</sup> O referido documento já contou com a colaboração de novos membros da EAP, professores Sérgio A. Cruz e João Baptista de Almeida Jr, bem como de Assessoria Externa da professora Bernardette A. Gatti e do professor Moacir Gadotti

docentes para atuar nos projetos de avaliação e capacitação docente, como registrado em meu depoimento:

*Como docente, alocada no antigo Instituto de Filosofia e Teologia quando do meu ingresso na universidade em 1981, pude vivenciar o período inicial da EAP e participar de inúmeras reuniões para construir tanto o Projeto Pedagógico do Instituto de Filosofia<sup>7</sup> quanto o Projeto Pedagógico Institucional e, sem dúvida, posso afirmar que a EAP foi fundamental para que a elaboração dos Projetos Pedagógicos se constituíssem como um "divisor de águas" naquele momento, um ponto de partida para uma nova etapa na (re) construção, tanto da identidade comunitária da PUC-Campinas quanto da qualidade almejada para as atividades-fim. Juntamente com outros docentes do Instituto, participei dos projetos desenvolvidos pelas EAP's, de avaliação e de capacitação pedagógica, principalmente a partir de 1984<sup>8</sup>.*

No meu entender este período, que se estende até meados dos anos 1990, se configura como um primeiro esforço da então Vice-Reitoria Acadêmica, de acompanhar as atividades desenvolvidas nas unidades por meio da EAP, buscando descentralizar ações com vistas à criar uma cultura de planejamento didático-pedagógico ao longo de todo o período letivo, bem como uma "cultura de aproximação" com a realidade, com o cotidiano dos cursos de graduação. Foi um período de grande aprendizado, de rica convivência com os membros da (s) EAP's.

Portanto, o que se pode constatar é a preocupação da Universidade com a qualificação das atividades pedagógicas como ressalta a Profa. Olga em seu recente depoimento:

*...ao longo de sua história, vários grupos ou pessoas vieram dar sua contribuição para refletir sobre as atividades desenvolvidas pela PUC e as formas de qualificação dessas atividades... então eu gostaria de estar mencionando alguns nomes importantes de pessoas ligadas à educação que estiveram conosco em momentos de grande discussão, de grande debate sobre as questões educacionais na PUC; uma delas foi o professor Gadotti e [também] o professor Paulo Freire, a professora Maria Nilde Mascelani, entre outros.*

De fato, na gestão universitária no período 1985 a 1988 a EAP pode contar com assessoria externa de importantes educadores que contribuíram para que avanços significativos se concretizassem na melhoria das atividades de ensino, avaliação e planejamento. A professora Maria Nilde Mascelani, por exemplo, coordenou amplo processo de avaliação acadêmica e administrativa nas diferentes unidades que compunham a PUC naquele período<sup>9</sup>; juntamente com o professor Paulo Freire (assessor especial) a EAP, organizou os "Encontros de Administradores Acadêmicos e Docentes da PUCamp", para discussão de temas pertinentes ao Projeto Pedagógico e à Avaliação Institucional.

Em 1985 foi também implementada a Assessoria de Serviços Comunitários, tendo à frente o professor Paulo Freire, que como assessor especial, atuou, juntamente com a EAP, em uma série de atividades nas unidades acadêmicas, que culminaram com a realização do I (1986) e do II (1987) Seminário "Universidade e Compromisso Popular".

Como se pode hoje dimensionar, o papel da EAP foi muito importante, uma vez que

<sup>7</sup> À época constituído por dois departamentos: de Disciplinas Filosóficas Específicas e de Disciplinas Filosóficas Auxiliares, sendo que estava alocada neste último.

<sup>8</sup> À época a Universidade obteve recursos do Projeto de Apoio e Desenvolvimento do Ensino Superior – PADES (MEC, Portaria, 113/79) e desencadeou amplo processo de capacitação docente, oferecendo mini-cursos para elaboração de projetos de pesquisa, de metodologia científica e aprimoramento didático-pedagógico, com intensa participação dos docentes do Departamento de Disciplinas Filosóficas Auxiliares, do Instituto de Filosofia.

<sup>9</sup> Maria Nilde MASCELANI. Análise da Realidade Acadêmica e Administrativa (1986). PUC-Campinas, jan. 1987, (documento interno); esta análise foi construída com a EAP a partir de visitas às unidades acadêmicas e entrevistas com grupos de docentes, buscando apreender in loco as características pedagógicas de cada unidade, para elaboração de um planejamento das ações a serem desencadeadas naquele período.

contribuiu para uma intensa mobilização da comunidade acadêmica em torno de questões pedagógicas, num período de renovação interna das concepções sobre o ensino, a pesquisa e a extensão e a transição para um novo perfil de Universidade.

No entanto, pode-se também apreender que, dada a complexidade de todos estes processos acadêmico-administrativos e pedagógicos, em que pese a grande contribuição dos assessores externos, o enraizamento das novas concepções e formas de planejamento pedagógico guardou diferenças significativas entre as unidades acadêmicas, decorrentes do maior ou menor grau de compreensão e adesão às propostas apresentadas. Por outro lado, os diagnósticos e a discussão mais aprofundada dos problemas a serem enfrentados se deu mais no âmbito da Reitoria, com suas equipes de trabalho, evidenciando a necessidade de maior interação com a comunidade acadêmica e as Faculdades.

No período de 1992 a 1996 foi retomada a idéia de um Grupo de Apoio Pedagógico de caráter permanente que pudesse contar com professores da própria universidade atuando junto às Faculdades no seu cotidiano, como pontua a Profa. Olga em seu depoimento:

*...na nossa reflexão, no trabalho que a gente vinha desenvolvendo, a gente percebia que havia uma distância entre a reflexão que se fazia no âmbito da Vice Reitoria Acadêmica e as Faculdades e os cursos... a gente sentia aí uma distância, um hiato e a gente [sentia que] não conseguia chegar muito próximo de onde as coisas realmente acontecem, que é na sala de aula...a gente tinha clareza de que a melhora nos cursos tinha que passar pelo status da sala de aula e passar pelo status da sala de aula significa trabalhar junto com os alunos, trabalhar com os professores...[daí] a tentativa da gente criar um grupo mais permanente que pudesse fazer essa ponte entre as reflexões já acumuladas na PUC e o trabalho no*

*cotidiano de sala de aula...fazendo com que estas discussões se transformassem em práticas pedagógicas no âmbito da sala de aula.*

Por outro lado, muitas ações foram desencadeadas visando apoiar mudanças significativas tanto no que se refere aos processos de ensino e de aprendizagem, quanto às formas de Gestão dos Projetos Pedagógicos dos cursos, como destaquei em meu depoimento:

*...ampliou-se minha visão de Universidade, uma vez que no período de 1992-1996 além da docência, fui Assessora Pedagógica da Vice-Reitoria Acadêmica e também Coordenadora Geral de Graduação, de 1997 a 1998; pude vivenciar em todo este período, experiências muito importantes do ponto de vista pedagógico, como a criação do Fórum de Coordenações de Curso, a realização dos Seminários sobre Currículo, bem como o início da publicação da Revista Série Acadêmica, entre outras experiências que, a meu ver, se caracterizam também com um esforço da Vice-Reitoria Acadêmica para se consolidar uma "cultura de aproximação" do fazer pedagógico cotidiano na Universidade, em que pesem as dificuldades já citadas de uma equipe pedagógica atuando prioritariamente no interior da Vice-Reitoria Acadêmica.*

Esta longa trajetória de discussão e implementação de ações visando qualificar as atividades pedagógicas constituiu um alicerce que possibilitou a criação, em 2004, do Grupo de Apoio Pedagógico GAPE – como observou a Profa. Olga, o GAPE foi "fruto de uma reflexão que já vinha acontecendo na Universidade. Ele não aconteceu por acaso".

Em 2004 foram aprovadas as Políticas institucionais para a Graduação, a Pesquisa e a Extensão, como resultado do Plano Estratégico 2003-2010; se fortaleceu então a idéia do GAPE como um Grupo institucional, permanente, ligado à Pró-Reitoria de Graduação, cujo papel seria o de articulação, interlocução, entre a Prograd e as unidades acadêmicas, com objetivo de dar apoio à implementação dos

projetos decorrentes da Política de Graduação e auxiliar a estabelecer um diálogo permanente com a comunidade. Instaura-se uma nova fase de transição.

## **2. GAPe – Grupo de Apoio Pedagógico: atuação 2004-2009**

A atuação do GAPe neste período já se configura de forma diferenciada das experiências das décadas de 1980 e 1990, tendo em vista o novo contexto institucional, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico, os novos marcos regulatórios da avaliação externa, a própria trajetória de construção dos projetos pedagógicos em cada curso de graduação, hoje alocados nos Centros e, sobretudo, a constituição desse grupo, formado por docentes da Universidade oriundos de diferentes áreas do conhecimento/cursos e, no início, um docente convidado.

A partir dos depoimentos encaminhados, agrupamos sob nossa ótica o sentido das falas nas vertentes que chamaram mais a atenção, de forma que buscamos neste item contemplar: a formação do GAPe, a construção de uma relação de parceria, na perspectiva da gestão compartilhada, bem como uma breve análise dos resultados da atuação do GAPe neste período.

### **Grupo de Apoio Pedagógico: Identidade, Formação e Papel**

*“Com o GAPe a prática pedagógica ganha lugar e voz revitalizando o Projeto Pedagógico do Curso, eixo desencadeador da discussão” (Profa. Suely Galli Soares, depoimento, 2009)*

Como toda constituição de grupos de trabalho, o início das atividades do GAPe apresentou algumas dificuldades que se relacionavam à identidade do Grupo e qual seria seu papel e sua atuação nos Centros. Estas dificuldades são registradas nos depoimentos dos professores:

*O GAPe [portanto] nasceu sob a pressão de questões externas e internas e com a função mais geral de orientar pedagogicamente os então gestores da Universidade no que diz respeito às questões pedagógicas do presente, mas também de longo prazo...durante este período de sua história, o GAPe se fortaleceu, embora este processo não tenha sido fácil. O fato do GAPe ter sido criado sem um projeto claro fez com que tivéssemos que experimentar muito e, como é próprio da experimentação, correr muitos riscos e errar até acertar (Profa. Patrícia)*

*Os primeiros meses caracterizaram-se por um período de muitos questionamentos e dúvidas sobre o nosso papel e como o exerceríamos. Os cursos e os Centros eram muito distintos entre si, o que exigiu posturas diferentes de cada um. Houve também um estranhamento, por parte dos diretores, pensando ser o GAPe uma “forma de controle” da Prograd (Profa. Alícia)*

*...a formação deste grupo não foi tão fácil como a gente imaginaria que poderia ser. Primeiro, pelo fato de que nós tivemos que construir um pouco a identidade desse grupo. Isso deu bastante trabalho. Como é que a gente conseguiria trabalhar as diferenças não só das pessoas que estavam compondo o grupo como trabalhar esta interlocução com os Centros, considerando a diversidade não só das áreas de conhecimento que tem uma característica toda especial, de cada grupo, mas a própria história de cada Centro, de cada Faculdade? Como é que a gente poderia trabalhar com este universo tão diverso, tão diferente, com necessidades e histórias bem particulares?...Então eu poderia dizer que a gente patinou bom tempo até encontrar os caminhos para estar levando à frente esta experiência (Profa. Olga)*

Em que pesem as dificuldades apontadas, o fato da Universidade ter construído seu Plano Estratégico 2003-2010 e ter estabelecido em 2004 as Diretrizes da Política de Graduação, trouxe referências macro-estruturais importantes para a atuação do GAPe enquanto

Grupo de Trabalho ligado diretamente à Prograd, mas atuando nos Centros, como registrou a Profa. Rye:

*..a palavra apoio pedagógico adquire um significado muito forte hoje, porque a instituição não visa por meio do GAPE homogeneizar ou impor sua visão, mas valorizar as diferenças em busca do aprimoramento contínuo do Ensino, por meio de ações que atinjam direta ou indiretamente estudantes, gestores, docentes e funcionários. O GAPE é, portanto, uma das estratégias de gestão compartilhada contemplada na Política Institucional, na medida que o Plano Estratégico Situacional de Universidade, construído coletivamente, incorpora diferentes visões e necessidades dos vários agentes, para a realização dos planos estratégicos da PUC-Campinas e garantir a consecução de sua missão.*

Nesta perspectiva, a identidade do GAPE foi sendo construída à medida que o grupo foi tendo maior clareza do seu papel de apoio às unidades acadêmicas mas sobretudo, que este apoio se daria por meio dos projetos que a Prograd desenvolveria para implementar a Política de Graduação, sempre levando em conta as especificidades locais.

Outro aspecto importante se refere à constituição do GAPE: a partir de 2006 o GAPE é formado exclusivamente por docentes da Universidade, (ver anexo 1) não necessariamente da Faculdade de Educação/Pedagogia, mas por docentes que pudessem trazer uma contribuição a partir de sua própria experiência pedagógica, fato novo em todo este processo, ressaltado pela Profa. Olga; que coordenou o GAPE de 2005 a 2008.

*O fato de não ser formado apenas por pedagogos, de jeito nenhum teve um trabalho, vamos dizer assim, que não fosse altamente qualificado. O grupo fez um esforço de estar discutindo, de estar estudando, de estar refletindo sobre as práticas que vinham sendo desenvolvidas e enquanto grupo, ele foi se constituindo como um grupo pedagógico. Essa formação, ela foi se dando ao longo do tempo e não foi fácil, inclusive porque*

*cada um dos elementos tinha que lidar com histórias e características diferentes do local aonde trabalhava, vamos dizer assim, no campo... acho que isso foi uma coisa extremamente importante e eu vejo isso, a formação desse grupo em serviço, como uma das grandes experiências pedagógicas da PUC.*

É preciso registrar que esta "formação em serviço" foi sendo construída tanto por meio das ações desenvolvidas pelos orientadores pedagógicos nos Centros quanto por meio de reuniões sistemáticas, semanais, na Prograd. As reuniões semanais tiveram sua importância no processo pelo fato de socializar, discutir e priorizar os projetos que dariam o norte para a ação do GAPE nos Centros, tal como registram a Profa. Patrícia e o Prof. Istvan, respectivamente:

*...reuniões periódicas, vale dizer semanais, no âmbito da Prograd, foram se tornando essenciais para o balizamento, equacionamento e orientação da natureza propriamente pedagógica do trabalho. Explico melhor. Nas reuniões na Prograd, sob coordenação da Profa. Olga, o grupo encontrou um momento de discussão dos problemas nos Centros, ocasionados pelas mudanças de rota que eventualmente ocorriam e que nos desviavam dos objetivos e do papel do GAPE. Sempre pudemos, assim, avaliar nossos erros, rever e aprimorar os acertos e, principalmente aprender uns com os outros ...neste ambiente de equipe, de confiança e de alicerce no trabalho pedagógico...o grupo cresceu, ganhou a confiança de seus pares, aprendeu com a experiência acumulada e foi tendo clareza sobre seu papel e função.*

*Outro momento importante são as reuniões com outros membros do GAPE, onde se compartilham dificuldades e soluções para os desafios da docência e da gestão compartilhada. Particularmente, ouvir os integrantes do GAPE tem me auxiliado a compreender questões sobre minhas atribuições e identificar diferenças entre centros, levando para o CCHSA novas propostas.*

Por outro lado, as reuniões semanais também se constituíram, a nosso ver, importante espaço para que a Coordenação por parte da Prograd, pudesse acompanhar as atividades para implementação dos projetos, discutir dificuldades, propor alternativas, ou seja, redimensionar as ações previstas sempre que necessário, adequando-as à realidade dos Centros/Cursos e possibilidades de participação dos membros do GAPe.

### **Grupo de Apoio Pedagógico: o sentido das parcerias e da gestão compartilhada**

*Para que ocorra a democratização dos processos de gestão educacional, estabelecida na Constituição Nacional, na LDB e no Plano Nacional de Educação, acentua-se a necessidade de uma organização educacional articulada por ações coletivas integradas. A construção ou manutenção da autonomia da universidade demanda o espírito de gestão compartilhada. Nela se mobilizam o talento e as energias necessários para o trabalho integrado que resulta e se revela na formação e educação que realiza (Profª Suely Galli Soares, depoimento, 2009)*

A epígrafe acima, extraída do depoimento da Profa. Sueli enquanto membro do GAPe, ilustra uma das vertentes do trabalho do GAPe: a construção de parcerias com as Direções de Centro, de Faculdade e docentes, como estratégia para implementação dos projetos da Prograd, neste período mais recente. Como observa a Profa. Juleusa,

*como apoio, os membros do GAPe, que não necessariamente possuem formação na área pedagógica stricto sensu, favoreceram a constituição do espaço e da condição para que docentes pudessem apresentar e compartilhar suas preocupações e proposições relativas à dimensão pedagógica; igualmente apóiam as direções de faculdades, pois permitem a troca de idéias e promovem uma interlocução mais horizontalizada.*

Este aspecto da “interlocução mais horizontalizada” foi também apontado pela Profa. Olga, quando abordou em seu depoimento que o GAPe, além do seu caráter de permanente apoio às unidades acadêmicas, deveria fazer uma ponte entre projetos pensados e priorizados pela Prograd e as ações/atividades do cotidiano das Faculdades, ou seja, “fazer esse “link” entre as Faculdades e a Prograd e suas equipes, que vinham trabalhando e refletindo sobre a educação ao longo do tempo”

Esta interlocução vem se consolidando por meio de uma nova forma de trabalho entre Prograd – GAPe – unidades acadêmicas, que tem procurado construir um fazer junto, ou melhor, fazer em conjunto, considerando o limite, das competências de cada instância envolvida.

Esse limite foi inicialmente dado por meio das atribuições de cada instância – Prograd, Direções de Centro, Direções de Faculdade, GAPe – construídas, pela Prograd em 2005 e constantemente aperfeiçoadas (ver anexo 2); no entanto, este referencial balizador das ações dos orientadores pedagógicos também tem sido constantemente “pactuado” entre as instâncias, no sentido de aparar arestas e manter o foco de atuação pedagógica do grupo de apoio; manter este foco é um grande desafio e, como bem analisa o Prof. Márcio

*...dois erros precisam se evitados. O primeiro seria o de efetuar ações isoladas que pudessem ser compreendidas como uma interferência da Prograd na vida cotidiana das Faculdades e/ou Centros...o segundo seria subordinar o membro do GAPe (orientador pedagógico) às urgências imediatas dos diretores de Faculdades e/ou Centros. Daí a importância de definição de atribuições específicas, pensadas e elaboradas em conjunto pela Prograd e membros do GAPe, do papel a ser exercido pelo orientador pedagógico no Centro. Em minha experiência isso foi fantástico. O trabalho conjunto, respeitoso, no limite das competências entre diretores e orientação pedagógica.*

Este aspecto apontado pelo Prof. Márcio tem sido alvo de preocupação na Prograd desde o início do GAPE, porém, a sistemática adotada para o acompanhamento das atividades, com reuniões semanais entre o GAPE e a coordenação e/ou equipe (s) da Prograd, tem buscado, justamente, manter o foco de atuação pedagógica do grupo, priorizando ações referentes aos principais projetos definidos para se implementar a Política de Graduação. Neste sentido, o GAPE foi se constituindo ao mesmo tempo em que se desenvolviam projetos para implementar a Política de Graduação, o que conferiu a este Grupo seu caráter inovador em termos de gestão, como ressalta a Profa. Olga;

*..porque é um grupo que se constrói junto com os Diretores de Faculdade e com a equipe de trabalho da Prograd. Isto, do meu ponto de vista, na questão do desenvolvimento de projetos, na gestão educacional, é bastante novo ... foi criando uma relação de confiança, de alguém que está do meu lado, para construir junto comigo os projetos que precisamos estar desenvolvendo. Isso é uma relação de parceria.*

Embora não se possa afirmar que essa relação de parceria tenha acontecido da mesma maneira nos diferentes centros, é inegável que a partir do momento em que os membros do GAPE foram considerados **parceiros**, os projetos estratégicos da Prograd ganharam maior apoio nos Centros e Faculdades e, guardadas as devidas proporções e especificidades, os resultados alcançados em muitas frentes de trabalho – em especial o **Projeto Acompanhamento Acadêmico do Aluno e o Projeto da Avaliação do Ensino (projetos prioritários)** mostraram avanços significativos para a universidade como um todo, não só para a Prograd, graças a este trabalho conjunto, realizado a partir de objetivos comuns, referenciados na implementação dos projetos prioritários e estratégicos da Prograd.

Em seu depoimento a Profa. Rye considera ser de fundamental importância o papel do GAPE para a gestão compartilhada uma vez que

*...estando ele no "lócus" onde ocorrem as ações, aproximando ainda mais a Reitoria das demandas, preocupações e discussões do fazer pedagógico cotidiano, pode subsidiar a gestão compartilhada na PUC, como interlocutor dos projetos e políticas institucionais, num movimento contínuo de retroalimentação".*

Ou ainda, como registrou a Profa. Vera

*sem dúvida, a orientação pedagógica é uma dimensão da gestão compartilhada de uma instituição educativa. Numa gestão compartilhada/democrática, as ações administrativas e pedagógicas (meios e fins) tem o mesmo compromisso e o GAPE tem sido, no meu entender, muito importante para o desenvolvimento do Projeto Pedagógico dos cursos, por meio do acompanhamento sistemático das atividades e das orientações pedagógicas.*

Abordando o papel do GAPE nas discussões da prática pedagógica, a Direção de Centro reforça o aspecto acima apontado:

*Vejo de forma muito positiva, uma vez que faz o elo de ligação entre a Prograd e o Centro e Faculdades. No caso do nosso Centro, por ser predominante da área de Exatas, as diretrizes referentes às práticas pedagógicas são discutidas e aplicadas sempre com o auxílio do GAPE, que nos ajuda muito no esclarecimento de como melhor operacionalizá-las. Isso é feito ao longo do semestre e também nas reuniões de Planejamento Pedagógico. (Prof. Orandi)*

*Atuando com extrema habilidade, eficácia e desenvolvimento, a professora representante do GAPE neste Centro logrou manter diálogo praticamente ininterrupto sobre práticas pedagógicas, operando uma dinâmica trajetória de duplo sentido, de um lado observando e analisando as práticas efetivadas no Centro, coletando informações, ouvindo professores e gestores com inusitada frequência. De outro, capitaneou e/ou intermediou o carreamento de propostas, sugestões e orientações para o conjunto de faculdades do centro, cuidando, ainda, da disseminação*

*destas propostas e da reflexão crítica sobre elas, participando também da implementação daquelas julgadas convenientes, adequadas e oportunas (Prof. Wagner).*

Além deste aspecto da atuação no que se refere à prática pedagógica, a Profa. Rye chama a atenção, em seu depoimento, sobre a importância das ações do GAPe para se conquistar e consolidar espaços de reflexão conjunta nos Centros:

*O GAPe nesse contexto, deve propiciar espaços de reflexão, não somente das questões imediatas, mas contribuir com discussões de propostas pedagógicas a médio e longo prazo, no **sentido de pensar e construir coletivamente bases e fundamentos de uma política pedagógica** que possa fortalecer os Centros na formação de profissionais competentes e cidadãos comprometidos" (grifos nossos)*

Na verdade, quando falamos em gestão compartilhada, não podemos esquecer que o próprio GAPe foi também construindo uma interlocução com outros grupos de apoio à gestão pedagógica nos centros, como é o caso das Equipes de Avaliação do Projeto Pedagógico – EAPP e da atual Equipe de Estudos, Avaliação e Planejamento – EEAP, que a partir de 2009, conta com uma equipe em cada Centro<sup>10</sup>.

As EAPP's foram constituídas em 2006 para atuar junto às Direções de cada Faculdade, com vistas a apoiar a análise e avaliação dos Projetos Pedagógicos das Faculdades/Cursos (ver atribuições no anexo 3).

O GAPe vem tendo uma atuação significativa na implementação das ações e planos de trabalho destas equipes e sua articulação com a Prograd, bem como na organização da socialização dos resultados, que tem ocorrido sistematicamente, com um encontro por semestre.

No entanto, é preciso registrar que as ações do GAPe junto a estas equipes não se dão aleatoriamente, ao contrário, como apontou a Profa. Geisa,

*essas ações tem como eixo central o Projeto Pedagógico de curso, o seu acompanhamento e avaliação permanentes. Isso **requer uma participação efetiva dos diversos atores do Centro**, (grifos nossos)*

o que nos revela, de imediato, a complexidade da atuação do GAPe, permeada tanto pelas relações interpessoais entre todos que participam das atividades, quanto pelas questões técnico-profissionais e pedagógicas específicas das áreas de formação.

Portanto, creio que a partir de 2006 a relação GAPe-EAPP se caracteriza como um "tempo de construção", com um "espaço a ser conquistado" e, como diz a Profa. Geisa,

*...não foi fácil no início...contudo, à medida que foram sendo realizadas as reuniões para levantamento de prioridades, elaboração de planos de ação para os anos 2007 e 2008, bem como a organização dos Fóruns, os avanços iam se revelando num crescente. Penso que este foi um dos mais efetivos espaços de diálogo em torno do trabalho pedagógico no CEATEC.*

O professor Istvan também observou este aspecto:

*Quanto ao apoio às Direções de Faculdade, exige do GAPe a **sensibilidade de elaborar uma estratégia de aproximação e construção da noção de contribuição recíproca...** quando a aproximação ocorre, o **diálogo se torna mais aberto** e a dimensão pedagógica é discutida sem receios. Enfatizo que estes foram os melhores momentos que vivenciei no GAPe, onde melhor pude contribuir. (grifos nossos)*

Ainda com relação ao compartilhamento, importante registrar não só a

<sup>10</sup> Um primeiro grupo de apoio diretamente ligado às Direções de Faculdade/Cursos foi criado em 2005, com 8 horas semanais dedicadas exclusivamente ao estudo, avaliação, reformulação dos Projetos Pedagógicos, e foi denominado G 8; a partir de 2006, as EAPP's também ligadas diretamente às Direções de Faculdade/Cursos contaram com 4 horas semanais para este trabalho. Em 2009, as EEAP's, organizadas por Centro, contam com 20 horas semanais para o trabalho pedagógico com os cursos de Graduação do Centro, sendo que cada Centro atribuiu esta carga horária aos docentes de acordo com suas necessidades e especificidades.

interlocução mas o envolvimento e apoio do GAPE com outros grupos de trabalho da Prograd – Monitoria, Estágio, TCC, Licenciatura, Capacitação Pedagógica – ao longo deste período; em que pese sua ênfase no trabalho com os já citados projetos prioritários, a atuação do GAPE tem sido fundamental para a concretização dos projetos e alcance das metas da Prograd.

Como registrou a Profa. Olga,

*...o sucesso, ou maior sucesso, ou desempenho, ou enfim, os resultados do trabalho do GAPE em termos gerais foi assim indiscutível. Eu acho que todos os projetos que foram consolidados tiveram o apoio incondicional do GAPE. Sem esse apoio não teria tido o sucesso que teve a implantação desses projetos.*

Entretanto, como esta experiência mais recente de gestão compartilhada para se implementar ações que visam consolidar a Política de Graduação é nova na Universidade, todas as instâncias envolvidas estão em permanente processo de aprendizagem, lidando com um cenário educacional complexo e com as contradições e dificuldades inerentes a uma universidade de grande porte, como é o caso da PUC-Campinas.

Daí ser imprescindível a existência de um grupo com as atribuições e perfil do GAPE, que possa tecer uma articulação entre a Prograd e a comunidade acadêmica, ou seja, como destacou a Profa. Olga,

*"...qualquer universidade que quer estar desenvolvendo um novo modo de interação entre as pessoas que fazem acontecer o processo educacional não pode prescindir de uma parceria com aqueles que estão na base construindo o processo educacional".*

Ou ainda,

*"Contar com uma assessoria técnica residente, integrada, permitiu, sem*

*dúvidas, integração maior das Direções de Centro e Faculdades com a Pró-Reitoria de Graduação encurtando e agilizando trâmites relacionados à atividade didático-pedagógica..." (Prof. Vagner).*

O movimento Prograd - GAPE - Centros, dinâmico, contínuo e retro-alimentador, tem sido importante para uma "leitura mais refinada" do cotidiano da prática pedagógica na Universidade; o apoio do GAPE na construção dos Planos de Trabalho das Direções e equipes pedagógicas locais, sem dúvida, tem contribuído para o aprendizado da gestão compartilhada, nos diferentes níveis, o que, em decorrência, só contribui para a melhoria da qualidade do ensino.

No entanto, este aprendizado necessita de um tempo pedagógico, penso que estamos em pleno processo de construção do que seja um compartilhamento de gestão, e "as urgências" só criam uma "expectativa negativa para a construção de um procedimento pedagógico", como pontuou o Prof. Paulo Afonso em seu depoimento, ainda mais, creio eu, quando nos envolvemos com processos educacionais complexos como os que aqui vivenciamos.

Por outro lado, vivenciamos um período em que mudanças positivas e promissoras estão se consolidando, conforme observou a Profa. Patrícia

*"Mais de um professor dos cursos de graduação, com os quais trabalho, tem testemunhado pequenas mudanças qualitativas no ensino, na postura dos alunos, na realização dos TCC's, na visão sobre estágios, no trabalho de monitores, etc.. Mas estas pequenas mudanças qualitativas, tão difíceis de serem construídas, cujo tempo não pode ser cronometrado, são valiosas e nos fazem, pelo menos comigo tem sido assim, gostar cada vez mais da educação".*

## Considerações finais

*“Esse trabalho [do GAPe] vai além do cumprimento das formalidades e normatização da instituição, mas se alinha com o pensamento de que o **trabalho coletivo** é basilar para a implementação do Projeto Pedagógico da Universidade/Centro/Faculdade com vistas à qualificação do ensino” (Prof. Geisa S.C. V. Mendes, depoimento, 2008)*

Nos limites deste artigo, pontuamos aspectos que nos tem chamado a atenção em toda esta trajetória da Universidade, no que se refere à busca permanente da qualidade do ensino e demais atividades-fim.

Destacamos deste longo processo de construção de equipes de apoio didático-pedagógico na Universidade, uma das estratégias possíveis, dentre outras, para se alcançar a qualidade por meio de um novo “modelo” de gestão pedagógica que busca se concretizar pelo diálogo, pela troca de experiências, pelo compartilhamento, pela solidariedade, entre os que participam do processo educacional – o GAPe – Grupo de Apoio Pedagógico, que é parte desta nova maneira de se entender a gestão de projetos e processos didático-pedagógicos, e se configura, a nosso ver, como uma estratégia inovadora de gestão acadêmica na PUC-Campinas

Nesta perspectiva, esta trajetória se configura também como “permanente”, uma vez que processos desta natureza devem ter sua continuidade articulada ao contexto institucional mais amplo e às possíveis novas diretrizes do PDI e da Política de Graduação; a continuidade do GAPe como Grupo de Apoio da Prograd é, portanto, vital para a consolidação dos projetos já desencadeados e abertura de

novas frentes de atuação, a serem institucionalmente propostas a partir de 2010.

## Referências

ALVES, Rubem.; FERNANDES, A. Manuel C. P.; ROCHA, Ronai P. da. **Avaliação Institucional: Experiências e Perspectivas**. Campinas–SP.: PUC-Campinas, Caderno 4, 1987, 43 p. (publicação interna).

BUSSNAN, Antonia C.; CARVALHO, Ildeu M. de; MASCELLANI, M. Nilde. **Avaliação Institucional: Experiências e Perspectivas**. Campinas–SP.: PUC-Campinas, Caderno 3, 1987, 63 p.(publicação interna).

FREIRE, Paulo; CALZADO JR. H.; OLIVEIRA, José Carlos R. de; SANTOS, Hélio de Oliveira. **Avaliação Institucional: Experiências e Perspectivas**. Campinas – SP.: PUC-Campinas, Caderno 5, 1987, 57 p. ( publicação interna).

MASCELANI, Maria Nilde. **Análise da realidade Acadêmica e Administrativa das Unidades que compõem a PUCCAMP**. Campinas – SP: PUCCAMP, janeiro/1987, 17 p. (documento interno).

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS. **EAP Equipe de Assessoria Pedagógica. Projetos Pedagógicos das Universidades: Análise 1981-1982**. PUC-Campinas (documento interno).

\_\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico da PUC-Campinas e as linhas de ação para 1984**. Campinas – SP.: PUC-Campinas, 1984, 14 p. (documento interno)

\_\_\_\_\_. **A Universidade e a Construção de seu Próprio Projeto: a experiência da PUCCAMP**. I Conferência Brasileira de Educação: Goiânia, 1982, 23 p. (publicação interna).



# ANEXOS

---



## Anexo 1 – Membros do GAPe – Grupo de Apoio Pedagógico

GRUPO	ANO	RELAÇÃO DOS PROFESSORES	OBS.
GAPe – GRUPO DE APOIO PEDAGÓGICO	2005	Alicia Maria H. Munhoz	CCV
		Antonio Carlos de A. Lobão	CEA
		Patrícia Vieira Trópia	CCSA
		Suely Aparecida Galli Soares	CEATEC
		Tales Addad N. de Andrade	CCH
		Vera Lúcia de C. Machado	CLC
	COORD	Prof. Tomaz Vieira e Profª Olga R. Archangelo	Prograd
	2006	Márcio Roberto P. Tangerino	CEA
		Patrícia Vieira Trópia	CCSA
		Paulo Afonso Coelho	CLC
		Rye Katsurayama Arrivillaga	CCV
		Samuel Mendonça	CCH
		Suely Aparecida Galli Soares	CEATEC
	COORD	Profa. Olga Rocha Archangelo	Prograd
	2007	Geisa do Socorro C. V. Mendes	CEATEC
		Juleusa Maria Theodoro Turra	CLC
		Márcio Roberto P. Tangerino	CEA
		Patrícia Vieira Trópia	CCSA
		Rye Katsurayama Arrivillaga	CCV
		Samuel Mendonça	CCH
	COORD	Profa. Olga Rocha Archangelo	Prograd
	2008	Geisa do Socorro C. V. Mendes	CEATEC
		Juleusa Maria Theodoro Turra	CLC
		Márcio Roberto P. Tangerino	CEA
		Patrícia Vieira Trópia	CCSA
		Rye Katsurayama Arrivillaga	CCV
		Samuel Mendonça	CCH
	COORD	Profa. Olga Rocha Archangelo	Prograd
2009	Geisa do S. C Vaz Mendes	CEATEC	
	Juleusa Maria Theodoro Turra	CLC	
	Istvan De Abreu Dobranszky	CCHSA	
	Márcio Roberto P. Tangerino	CEA	
	Rye Katsurayama Arrivillaga	CCV	
COORD	Profa. Elisabete M. M. de Pádua	Prograd	

## Anexo 2 – GAPE – Grupo de Apoio Pedagógico Atribuições/2009

### PROGRAD GRUPO DE APOIO PEDAGÓGICO/ 2009

#### ATRIBUIÇÕES

Considerando a avaliação realizada em 2008 e a necessidade de parâmetros para uma avaliação futura;

Considerando o número de projetos da Prograd, as mudanças com relação à gestão dos projetos e a impossibilidade de estarmos envolvidos com todos;

Considerando a expansão e descentralização do PAAA, que vai precisar de todos os professores com maior experiência (em especial os orientadores pedagógicos do Centro), de uma ajuda significativa para consolidação do projeto;

Considerando, ainda, os diferentes compromissos e atividades de todos, entendemos que seria de grande ajuda, estabelecermos para este ano, o nosso **campo de atuação específico** junto à Prograd, bem como as **atribuições do GAP e da COGRAD**, levando em conta os projetos em andamento, as condições objetivas de tempo disponível e a expectativa da Instituição com relação ao nosso trabalho.

#### Atribuições do Grupo de Apoio Pedagógico – para 2009

- Apoiar o trabalho das EEAPs (Equipe de Estudos, Avaliação e Planejamento) do Centro, estimulando a socialização dos trabalhos que vierem a ser realizados;
- Apoiar a Direção do Centro no que diz respeito ao desenvolvimento das ações referentes ao Plano de Gestão do Centro e as novas equipes de Avaliação e de Estágio;
- Como membro das Equipes de Coordenação do PAAA, contribuir para a articulação das ações da Prograd/COGRAD com as ações dos Centros e Faculdades no tocante à descentralização do PAAA;
- Subsidiar e dar apoio aos diretores de faculdade e professores para a implementação do PAAA tanto no aspecto pedagógico quanto ao que se refere à logística;
- Manter contato permanente com a COGRAD, tanto através das reuniões sistemáticas, como outras formas de comunicação para a garantia do bom andamento do Projeto e sua consolidação Institucional;
- Dar apoio às Direções de Centro e Faculdade, para atender as demandas da avaliação do ensino e da avaliação externa;
- Dar apoio às discussões das Faculdades, com relação às reestruturações curriculares.

#### Atribuições da COGRAD – 2009

- Definir as pautas das reuniões ordinárias discutindo-as previamente com o Pró-Reitor;
- Continuar com as reuniões semanais, abrindo um espaço para uma reunião extraordinária mensal, quando for o caso;
- Estimular e subsidiar, quando for o caso, o Grupo para o desenvolvimento do trabalho junto aos Centros e Faculdades;
- Garantir um espaço para troca de experiências dos Centros e Faculdades;
- Trabalhar em parceria no processo de descentralização do PAAA;
- Garantir o registro das reuniões através das súmulas, para a preservação da memória do grupo na instância da COGRAD/PROGRAD;
- Solicitar relatório/síntese mensal de cada membro do grupo, para registro das atividades do centro;
- Fazer avaliação em cada semestre.

### **Anexo 3 - EAPP - Equipe de Avaliação do Projeto Pedagógico Atribuições até 2008**

## **PROJETO PES – AVALIAÇÃO PERMANENTE DO PROJETO PEDAGÓGICO**

### **Atribuições:**

#### **PROGRAD / COGRAD**

- Definição das Diretrizes de Trabalho com vistas à avaliação dos Projetos Pedagógicos na perspectiva de "modernizar" ou "adequar" os currículos às demandas sociais, quando for o caso:
  - Identificar as possibilidades de inovação curricular, sem perder a essência do curso mas com ênfase em características que evidenciam um diferencial em relação aos cursos de outras IES;
  - Fazer propostas de curto e médio prazos para implementação das mudanças;
  - Identificar causas da evasão e diminuição de demandas;
- Promover a socialização dos trabalhos realizados pela EAPP:
  - entre os professores/alunos do curso;
  - entre os grupos do centro sob a supervisão da Direção do Centro (Fórum Local).
- Promover encontros bimestrais:
  - Prograd/Cograd/Diretores dos Centros;
  - Socialização/avaliação do processo de trabalho intercentros.

#### **Direção do Centro**

- Acompanhar e avaliar o Trabalho dos Grupos (EAPP) com o apoio do GAPe;
- Definir diretrizes do Centro a partir da avaliação;
- Promover a socialização do trabalho entre a EAPP e o Conselho de Centro;
- Definir a agenda do Fórum Local.

#### **EAPP (Equipe de Avaliação dos Projetos Pedagógicos)**

- Contribuir com a Direção da Faculdade e seu respectivo Conselho, no acompanhamento e avaliação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos:
  - Retomar as discussões já ocorridas no âmbito do Curso;
  - Diagnosticar problemas e dificuldades;
  - Propor ações para a sua superação;
  - Socializar o resultado das discussões com os docentes do Curso;
  - Socializar o resultado das discussões ocorridas no âmbito da Faculdade, com os demais membros do EAPP do Centro.

### **Direção da Faculdade**

- Definir as atribuições da EAPP tendo em vista a trajetória de discussão do Projeto Pedagógico no âmbito do curso;
- Participar, acompanhar e avaliar o trabalho da EAPP da faculdade;
- Promover a socialização do trabalho da EAPP junto aos alunos/professores e Conselho do curso, com apoio do GAPE;
- Viabilizar as alterações curriculares propostas dando os encaminhamentos pertinentes;
- Garantir o encaminhamento do relatório final das atividades da EAPP à Prograd.

### **GAPE ( Grupo de Apoio Pedagógico)**

- Apoiar a EAPP nas questões de carácter pedagógico;
- Contribuir para articulação das discussões do EAPP com os docentes do curso;
- Contribuir com a Direção do Centro na socialização dos trabalhos do EAPP nos diferentes cursos, na perspectiva da construção de um projeto de Centro.