



A GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA DURANTE A PANDEMIA: COLETIVO, INVISIBILIDADE, RESPONSABILIDADE SOCIAL E DISPUTAS

Marcos Garcia Neira
Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, Brasil
mgneira@usp.br

Vinício de Macedo Santos
Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, Brasil
vms@usp.br

RESUMO

Entender a experiência humana vivenciada com a pandemia da Covid-19, que provocou sobressaltos, reviravoltas na vida laboral e social de todas as pessoas é um exercício necessário de modo que a transição para um período pós-pandêmico ocorra de maneira segura, compreendendo tratar-se de uma outra realidade em que outros modos de agir decorrentes das aprendizagens acumuladas serão necessários. O presente artigo é resultado do exame retrospectivo, analítico, da experiência de gestão acadêmica e administrativa da Faculdade de Educação da USP nos primeiros 18 meses da pandemia. Busca identificar os procedimentos adotados para manter em funcionamento a instituição, garantindo o alcance de seus objetivos, sem descumprir os protocolos de biossegurança, essenciais à preservação das vidas e do equilíbrio nas relações estabelecidas entre as pessoas envolvidas.

Palavras-chave: Gestão. Pandemia. Universidade

GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DURANTE LA PANDEMIA: COLECTIVO, INVISIBILIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DISPUTAS

RESUMEN

Comprender la experiencia humana con la pandemia de Covid-19, que provocó conmociones, trastornos en la vida laboral y social de todas las personas, es un ejercicio necesario para que la transición a un período pospandémico se produzca de forma segura, incluyendo el tratamiento de si viene de otra realidad en la que serán necesarias otras formas de actuación derivadas del aprendizaje acumulado. Este artículo es el resultado de un examen retrospectivo y analítico de la experiencia de gestión académica y administrativa de la Facultad de Educación de la USP en los primeros 18 meses de la pandemia. Busca identificar los procedimientos adoptados para mantener la institución en funcionamiento, asegurando el logro de sus objetivos, sin incumplir los protocolos de bioseguridad, fundamentales para la preservación de la vida y el equilibrio en las relaciones que se establecen entre las personas involucradas.

Palabras clave: Gestión. Pandemia. Universidad.

ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT DURING THE PANDEMIC: COLLECTIVE, INVISIBILITY, SOCIAL RESPONSIBILITY AND DISPUTES

ABSTRACT



Understanding the human experience with the Covid-19 pandemic, which caused upheavals in the work and social life of all people is a necessary exercise so that the transition to a post-pandemic period occurs in a safe way, including treating it from another reality in which other ways of acting resulting from accumulated learning will be necessary. This article is the result of a retrospective, analytical examination of the experience of academic and administrative management at the Faculty of Education at USP in the first 18 months of the pandemic. It seeks to identify the procedures adopted to keep the institution functioning, ensuring the achievement of its objectives, without breaching the biosafety protocols, essential to the preservation of lives and balance in the relationships established between the people involved.

Keywords: Management. Pandemic. University.

GESTION ACADEMIQUE ET ADMINISTRATIVE PENDANT LA PANDEMIE: COLLECTIVE, INVISIBILITE, RESPONSABILITE SOCIALE ET DISPUTES

RÉSUMÉ

Comprendre l'expérience humaine avec la pandémie de Covid-19, qui a provoqué des bouleversements dans le travail et la vie sociale de toutes les personnes est un exercice nécessaire pour que le passage à une période post-pandémique se fasse en toute sécurité, y compris en traitant d'une autre réalité dans laquelle d'autres manières d'agir résultant de l'apprentissage accumulé seront nécessaires. Cet article est le résultat d'un examen rétrospectif et analytique de l'expérience de gestion académique et administrative de la Faculté d'éducation de l'USP au cours des 18 premiers mois de la pandémie. Il cherche à identifier les procédures adoptées pour maintenir le fonctionnement de l'institution, assurant la réalisation de ses objectifs, sans enfreindre les protocoles de biosécurité, essentiels à la préservation des vies et à l'équilibre dans les relations établies entre les personnes impliquées.

Mots clés: Gestion. Pandémie. Université.

INTRODUÇÃO

Umas mais outras menos, pessoas e instituições sofrem os efeitos dos acontecimentos. Partindo dessa premissa, é indiscutível que a pandemia de Covid-19 que assolou o planeta em 2020 e 2021 impactou profundamente a sociedade, a começar pelas mais de quatro milhões de vidas ceifadas¹, até a necessidade de inventar ou assumir outras condutas perante hábitos simples e cotidianos. As medidas protetivas recomendadas pela Organização Mundial da Saúde levaram à modificação de comportamentos que extrapolam o necessário distanciamento social, a higienização frequente das mãos e o uso de máscaras. A permanência em domicílio impulsionou o *home office*, o *e-commerce*, as reuniões virtuais, fez aumentar o consumo de conteúdos digitais, forçou a reorganização dos ambientes domésticos e, principalmente, das

¹ Durante a escrita deste texto, a quantidade de brasileiros e brasileiras que perderam suas vidas ultrapassou 563.000 e os depoimentos coletados pela CPI da pandemia responsabilizam indubitavelmente o governo federal.



rotinas de trabalho. Grande parte das atividades que anteriormente requisitavam o agrupamento de pessoas foram interrompidas ou sofreram profundas alterações. Seguindo as recomendações das autoridades sanitárias brasileiras, o Conselho Nacional de Educação determinou o fechamento das escolas e universidades, tendo sido acompanhado pelos Conselhos Estaduais e Municipais de Educação que flexibilizaram o calendário e autorizaram o chamado ensino remoto emergencial.

Nesse contexto, os docentes, estudantes e, na sua quase totalidade, funcionários técnicos e administrativos da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (FEUSP) enfrentaram o desafio de migrar as atividades acadêmicas e administrativas para o meio remoto. Gerir tal processo implicou adaptar processos, reconstruir fluxos e criar métodos de trabalho específicos. Em muitos casos, baseados no ensaio e erro. Afinal, nada se sabia sobre a administração de uma unidade universitária em tempos de pandemia. Sem qualquer intenção de modelizar a experiência, o presente artigo busca identificar os procedimentos adotados para manter em funcionamento a instituição, garantindo o alcance de seus objetivos, sem descumprir os protocolos de biossegurança, essenciais à preservação das vidas de todas as pessoas envolvidas. Para tanto, elegemos os boletins informativos emitidos mensalmente como fontes documentais. Em certo sentido, constituem um registro das iniciativas e encaminhamentos para responder às demandas e solucionar os problemas que surgiram durante o período excepcional de isolamento social ocasionado pela pandemia. Como é notório, os efeitos do isolamento e da atividade remota (possibilidade primordial de proteção e manutenção das tarefas), sobre funcionários, docentes e estudantes geraram a necessidade de comunicação entre a direção e os diferentes segmentos da comunidade feuspiana. Essa carência foi suprida com o *Boletim da Gestão* mensal e pelos comunicados da direção em áudios semanais (instituídos com a pandemia e veiculados todas as segundas-feiras), operando como um mecanismo simbólico de quebra do silêncio e isolamento enquanto perdurou a quarentena. As mensagens visaram reportar dados, promover e provocar reflexões sobre a pandemia, além de comunicar as tomadas de decisões e encaminhamentos cotidianos no período mais intenso da pandemia.

Publicado no site² institucional e encaminhado por e-mail a estudantes, docentes e funcionários técnicos e administrativos na primeira semana de cada mês, o *Boletim da Gestão FEUSP 2018-2022* foi um dos dispositivos³ utilizados para manter a comunidade a par dos trabalhos realizados pela diretoria desde sua posse, em abril de 2018. Organizado em tópicos

² Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/feusp/diretoria/boletins-da-gestao-feusp-2018-2022>. Acesso em: 24 jul. 2021.

³ Conforme consta nos boletins publicados entre março e novembro de 2020, também foram encaminhados áudios semanais por e-mail e mensagens de WhatsApp.



de caráter informativo, cada qual sumariza as atividades realizadas sem maior preocupação com descrições detalhadas. A análise da massa documental produzida entre abril de 2020 e junho de 2021 objetivou apreender os significados, circunstâncias e peculiaridades da gestão acadêmica e administrativa da Faculdade de Educação nesse tempo excepcional de distanciamento social imposto pela pandemia de Covid-19.

O exame criterioso dos comunicados permite categorizar as ações voltadas para a gestão administrativa e acadêmica da seguinte forma: 1. *A força do coletivo* – descreve o acionamento de instâncias coletivas existentes ou especialmente criadas para discutir e adequar os trabalhos ao novo formato; 2. *Ações invisíveis, mas fundamentais*, aborda as tarefas presenciais de suporte ao ensino, pesquisa e extensão que não puderam ser interrompidas; 3. *Acolhimento e responsabilidade social*, descreve a mobilização institucional para responder ao mal-estar gerado pelo apagão dos serviços educacionais durante o isolamento e 4. *Enfrentamentos e disputas*, relata algumas das dificuldades adicionais ao quadro pandêmico.

A FORÇA DO COLETIVO

Os primeiros boletins publicados no período de distanciamento social evidenciam a preocupação da gestão com o envolvimento de diferentes setores da unidade na análise da situação e na produção de alternativas para reorganizar e desenvolver as atividades.

Organização do fechamento da FEUSP como medida de prevenção à pandemia - Após conversas com a Equipe Administrativa e definição coletiva das ações, os diversos setores elaboraram planos de trabalho remoto que foram aprovados em reunião extraordinária do CTA. Todos os prédios da FEUSP foram fechados no dia 23/03. (BOLETIM nº 23⁴, grifos do documento).

Criação do Comitê Permanente e da Comissão de Acompanhamento e Gestão Acadêmica - Esses colegiados estão em operação durante o período de crise. Objetivam analisar as situações que se apresentam, discuti-las e sugerir encaminhamentos às instâncias cabíveis sem ferir sua autonomia. Desde então, todas as ações têm sido comunicadas por e-mail e publicadas no site institucional. (BOLETIM nº 23, grifos do documento).

Áudios semanais - Desde o dia 30/03, a comunidade tem sido informada semanalmente dos acontecimentos por meio de mensagens de áudio. (BOLETIM nº 23 a 31).

Composto por docentes, estudantes e funcionários técnicos e administrativos, entre eles a enfermeira da Escola de Aplicação da FEUSP, o Comitê Permanente Covid-19

⁴ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-23-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2021.



responsabilizou-se inicialmente pela definição de uma política de proteção e atendimento da comunidade feuspiana. Por sua vez, a criação da Comissão de Acompanhamento e Gestão Acadêmica deveu-se à necessidade de coordenar as atividades acadêmicas no momento inicial da pandemia em que as reuniões remotas dos colegiados institucionais (Congregação, Conselho Técnico-Administrativo, conselhos departamentais e comissões estatutárias) ainda não haviam sido autorizadas pela reitoria da universidade, o que só veio a ocorrer em meados de maio daquele ano mediante a publicação de uma resolução específica. Compunham a Comissão de Acompanhamento e Gestão a diretoria, chefias de departamento, presidências de comissões estatutárias (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão), e as coordenações dos cursos de Pedagogia, das demais licenciaturas e da Comissão de Cooperação Nacional e Internacional.

O Comitê Permanente discutiu medidas de apoio às mães moradoras no Crusp, identificou algumas dificuldades e procurou a SAS e os diretores de outras Unidades em busca de soluções. Também foram discutidas práticas de cuidado que incluem a elaboração de um instrumento para melhor conhecer a situação de saúde, vida, trabalho, estudo e pesquisa dos membros da comunidade com o objetivo de implementar ações que melhorem o bem-estar de todos/as. (BOLETIM n° 24⁵).

O comitê discutiu e deliberou sobre os procedimentos para retirada, revisão técnica e entrega dos equipamentos doados por funcionárias e docentes. Também se deliberou sobre o transporte de mobiliário para atendimento de funcionários/as e a necessidade do trabalho presencial de alguns setores. (BOLETIM n° 36⁶).

A Comissão de Acompanhamento e Gestão Acadêmica analisou e discutiu as informações coletadas pelas comissões estatutárias durante as reuniões pedagógicas realizadas com docentes e, no caso da pós-graduação, também com os estudantes. O objetivo de subsidiar a Congregação da FEUSP na definição de encaminhamentos divulgados por meio de comunicado enviado por e-mail e publicado no site institucional. (BOLETIM n° 24).

Partiu da Comissão de Acompanhamento e Gestão Acadêmica a proposta da construção de um repositório virtual em que qualquer pessoa interessada pudesse dispor de materiais de boa qualidade para o fomento das atividades didáticas que davam os primeiros passos em direção ao ensino remoto emergencial. Denominado *Educação em tempos de isolamento*, o portal⁷ arquivou contribuições em formato de artigos, podcasts e livros selecionados ou especialmente produzidos por membros da comunidade.

⁵ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-24-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 17 jul.2021.

⁶ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-36-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

⁷ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/educacao-isolamento/apresentacao>. Acesso em: 24 jul. 2021.



Nas semanas iniciais da pandemia, outro aspecto digno de nota é o esforço das duas instâncias para reunir informações sobre as condições efetivas de vida, saúde e trabalho de estudantes, funcionários e docentes. Esses dados permitiriam avaliar possibilidades concretas e replanejar as atividades, resguardando as pessoas fragilizadas. Preocupação que se manteve presente nos meses subsequentes.

O Comitê Permanente analisou os resultados do questionário respondido pelos funcionários e estudantes da graduação e iniciou contato com aqueles/as que afirmaram necessitar de qualquer tipo de apoio para melhoria de suas condições durante a pandemia. Também discutiu a reorganização dos serviços das empresas terceirizadas tendo em vista a melhoria das condições de higiene e segurança dos trabalhadores e trabalhadoras cuja especificidade das suas funções implica a presença na Unidade. (BOLETIM nº 25⁸).

A reunião do Conselho Consultivo⁹ contou com a participação dos membros do Comitê Permanente. Foram analisados os resultados da pesquisa sobre Condições de Vida, Saúde e Trabalho dos/as funcionários/as efetivos/as e terceirizados/as, e da pesquisa sobre Condições de Vida, Saúde e Estudo dos/as estudantes da graduação. O Conselho Consultivo orientou o Comitê Permanente a estabelecer contato com as pessoas que afirmaram necessitar de qualquer tipo de apoio para melhoria de suas condições durante a pandemia. (BOLETIM nº 25).

No mês de maio realizaram-se quatro reuniões com a comunidade, abertas, gravadas e transmitidas ao vivo, para discussão do documento Reorganização do Calendário e das Ações da Graduação 2020 e para esclarecer pontos sobre a reorganização dos procedimentos e dos ambientes de trabalho tendo em vista a retomada das atividades presenciais, ainda sem data prevista. (BOLETIM nº 25).

O Boletim nº 25 menciona duas reuniões de dirigentes convocadas pela reitoria. Uma delas contou com a participação de um membro do Centro de Contingência do Estado de São Paulo, órgão constituído para monitorar e coordenar as ações contra a propagação do novo coronavírus. Na ocasião foi informado que uma eventual retomada das atividades presenciais só poderia acontecer mediante a adaptação dos ambientes de trabalho e adoção de medidas protetivas. Essas informações desencadearam um conjunto de ações envolvendo os setores administrativo e financeiro com o intuito de preparar estruturalmente a unidade para um futuro pós-pandêmico.

No dia 07/05, as Assistências Acadêmica, Administrativa e Financeira, as Chefias da Biblioteca, Comunicação e Mídia, Seção Técnica de Informática e

⁸ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim25gestao20182022-1.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

⁹ Órgão paritário, composto por membros dos três setores da comunidade, criado pela Portaria nº 29, publicada em 14/08/2018, com o objetivo de subsidiar tomadas de decisão pela diretoria.



a Diretoria da Escola de Aplicação foram informadas da necessidade de discutir com seus setores a reorganização dos procedimentos e dos ambientes de trabalho tendo em vista a retomada das atividades presenciais, **ainda sem data prevista**. (BOLETIM n° 25, grifos do documento).

A análise dos documentos deixa transparecer que a preparação da FEUSP para um eventual retorno às atividades presenciais demandou inúmeras reuniões de avaliação da situação e planejamento das tarefas, seja no âmbito dos colegiados ou no interior de cada seção. Simultaneamente, investiu-se na informação e conscientização dos membros da comunidade. Além das reuniões com os diversos setores para esclarecimentos necessários, o Boletim n° 32¹⁰ menciona a realização da live *Covid-19: situação epidemiológica atual e seu impacto na educação*, com a participação de um médico do Hospital Universitário, a convite do Comitê Permanente.

A questão nevrálgica naquele momento foi a percepção de que a unidade não poderia permanecer fechada, a exigência do trabalho presencial de determinados profissionais se impunha como necessidade imperiosa ao próprio funcionamento da instituição, o que teve que ser negociado com os funcionários envolvidos com a participação das chefias imediatas e da diretoria, conforme o caso.

Os banheiros da unidade foram vistoriados e os problemas identificados estão sendo reparados. Levantamento das quantidades necessárias de *dispensers* para a Unidade e máscaras faciais para todos/as os/as funcionários/as técnicos/as e administrativos/as. Aquisição de álcool líquido 70% e flanelas de limpeza de ambientes. Aquisição de álcool em gel 70%, higienizante de mãos para suprir demanda enquanto não acontece a compra centralizada pela Reitoria. Compra inicial de dois totens *dispensers* para avaliação do produto. Aquisição de dois termômetros infravermelhos para avaliação do produto. Aquisição de fita demarcadora para adaptação dos espaços de uso coletivo e/ou atendimento público. Realização de cotações antecipadas de luvas, óculos e *face shield*. (BOLETIM n° 26¹¹).

A preparação da FEUSP para um eventual retorno às atividades presenciais incluiu uma longa e trabalhosa produção de diretrizes gerais a serem seguidas por alunos, servidores e visitantes, indistintamente.

Incumbido pela Congregação da tarefa de produzir o Protocolo Geral da Feusp, o Comitê Permanente reuniu-se várias vezes ao longo do mês, analisou os protocolos específicos e elaborou uma versão preliminar para apreciação dos funcionários e funcionárias. (BOLETIM n° 27¹²).

¹⁰ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-32-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

¹¹ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/feusp/boletim-no-26-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

¹² Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-27-da-gestao-feusp-2018-2022-1.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.



O Boletim nº 28¹³ menciona que esse coletivo debruçou-se sobre o *Plano USP de Retorno às Atividades Acadêmicas Presenciais* (documento elaborado por um grupo de trabalho designado pela reitoria, e que estabelece restrições e procedimentos para o retorno gradual aos trabalhos presenciais), objetivando identificar pontos eventualmente não contemplados nos protocolos elaborados pelos diversos setores da FEUSP: “As Chefias apresentaram as contribuições dos seus setores à versão preliminar do Protocolo Geral. Cada sugestão foi apreciada no coletivo e incorporada ao documento encaminhado e aprovado na Congregação” (BOLETIM nº 27).

O Comitê Permanente centralizou numa mesma planilha Excel, compartilhada com os setores, todas as solicitações feitas:

Para atender às demandas dos variados setores registradas na planilha e aprovadas pela Congregação, foram instaladas as primeiras proteções de acrílico nos seguintes balcões: portaria do bloco A, portaria da Escola de Aplicação e Seção de Pós-Graduação. Outros dois serviços que incluem marcenaria estão previstos para outubro. (BOLETIM nº 29¹⁴).

Em paralelo a essa movimentação, um grupo de trabalho era instaurado para apoiar funcionários e professores na realização de atividades remotas, mediante a redução das dificuldades no manejo de ferramentas virtuais. Composto por docentes, funcionários técnico-administrativos e estudantes, as oficinas ministradas e a agenda semanal de atendimentos desempenharam um importante papel na qualificação das atividades pedagógicas e laborais.

Conforme explicita o documento aprovado na Congregação de 12/05, foi criado um Grupo de Apoio às Estratégias Digitais (GAED). Após reunir-se e estabelecer as primeiras ações, o coletivo composto por membros dos três segmentos colocou-se à disposição dos/as docentes para apoiá-los na efetivação das atividades de ensino remoto emergencial. Também contatou os/as docentes que manifestaram interesse nesse apoio por meio do questionário encaminhado pela Comissão de Graduação. (BOLETIM nº 25).

O coletivo composto por estudantes, funcionários e docentes programou oficinas para os servidores e servidoras sobre ambientes virtuais de aprendizagem *Moodle* e *Google Classroom* e sobre pacote *G-Suite*. Também organizou informações sobre ferramentas digitais e tutoriais em diferentes plataformas. As oficinas começaram a ser realizadas na última semana de julho e terão prosseguimento em agosto. (BOLETIM nº 27).

¹³ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-28-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

¹⁴ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-29-da-gestao-feusp-2018-2022-1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.



A reunião pedagógica do mês de agosto de 2020 (cf. Boletim nº 28) teve como temática central o ensino remoto emergencial. As discussões em torno dos dilemas que envolvem o formato demandaram do GAED a produção do texto orientador *Cuidados éticos na utilização de estratégias digitais no contexto de ensino remoto: diretrizes gerais*¹⁵. Após análise e contribuições dos departamentos à minuta encaminhada, a versão final foi disponibilizada no site institucional. A repercussão positiva acarretou o convite para convertê-la em verbete para de um livro¹⁶ organizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da *Associação Nacional de Pós-Graduação em Educação* (ANPEd), além de um artigo¹⁷ publicado no *Jornal da USP*.

Apesar da gradativa ambientação às ferramentas virtuais, o apoio e orientações do GAED a funcionários e docentes não perderam seu valor. Os serviços prestados pelo grupo receberam boas avaliações, o que levou à decisão de renová-lo no ano seguinte.

Em reunião entre a Direção e a coordenação do GAED, foi afirmada a necessidade de continuidade das atividades do Grupo considerando a importância do apoio oferecido em 2020 a docentes e funcionários/as e o fato de que, em 2021, esse suporte continuará sendo necessário tendo em vista a necessidade de manutenção das atividades remotas. O grupo passa por uma reorganização devido à saída de alguns dos integrantes e a entrada de novos participantes. (BOLETIM nº 34).

O GAED segue realizando atividades diversificadas durante o semestre conforme identificação de necessidades e demandas dirigidas ao Grupo. Assim, têm sido oferecidos plantões de dúvidas para docentes e plantões para trabalhadores/as técnicos/as e administrativos/as. Os plantões para docentes são abertos à participação de monitores/as PAE ou envolvidos/as no Programa de Formação de Professores da USP. (BOLETIM nº 37).

A preocupação com amparar as pessoas inspirou outras ações, desde a criação de um mural solidário até reuniões abertas com estudantes:

Com base na análise das respostas dos membros da comunidade aos questionários encaminhados, o Comitê Permanente concebeu o Mural Solidário juntamente com a Comunicação e Mídia. Trata-se de um espaço para viabilizar formas de apoio e ajuda aos membros da comunidade. O coletivo deu início à análise dos protocolos para retorno às atividades presenciais elaborados pelos vários setores e serviços da FEUSP, com o intuito de identificar procedimentos comuns que permitam a elaboração de um protocolo

¹⁵ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/educacao-isolamento/cuidados-eticos-timbrado.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.

¹⁶ Disponível em: https://www.anped.org.br/sites/default/files/images/etica_e_pesquisa_em_educacao_v.2_agosto_2021.pdf. Acesso em: 08 ago. 2021.

¹⁷ Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/ensino-superior-remoto-emergencial-questoes-eticas/>. Acesso em: 25 jul. 2021.



geral para a Unidade, sem descaracterizar as especificidades de cada serviço. (BOLETIM nº 26).

Juntamente com a Presidência da Comissão de Graduação, da Coordenação da Comissão de Estágios e das Coordenações das CoCs, a reunião com os estudantes permitiu esclarecer dúvidas a respeito do calendário e outros assuntos de interesse do corpo discente. (BOLETIM nº 26).

A agenda de reuniões estendeu-se pelos meses posteriores, envolvendo o corpo discente¹⁸ da graduação e pós-graduação. A preocupação com o bem-estar dos funcionários técnicos e administrativos foi a tônica de diversas conversas com as chefias e, também, com os trabalhadores e trabalhadoras da unidade (BOLETIM nº 27). No mês de agosto discutiu-se a “possibilidade de reorganizar os trabalhos dos setores com o intuito de evitar a sobrecarga naqueles que têm sido mais demandados”. A proposta foi apresentada ao coletivo, facultando aos servidores a possibilidade de ajudar outro setor temporariamente.

Prevendo a permanência de trabalho remoto até 2021, após discutir com as Chefias e com os funcionários e funcionárias a possibilidade de reorganizar os trabalhos dos setores com o intuito de evitar a sobrecarga naqueles que têm sido mais demandados pela atual situação, foram avaliadas as necessidades, consultadas as pessoas e novos fluxos e procedimentos estão em fase de experimentação. (BOLETIM nº 29).

Nesse sentido, duas iniciativas merecem destaque: a Biblioteca passou a encaminhar, mediante solicitação prévia, materiais bibliográficos em PDF para estudantes e docentes, além de tomar para si a publicação das teses de doutorado e dissertações de mestrado no portal Teses USP, tarefa que anteriormente competia ao Serviço de Pós-Graduação. Por sua vez, a Comunicação e Mídia iniciou a digitalização das teses e dissertações impressas para evitar o acúmulo de pedidos na Biblioteca. Funcionários e funcionárias também foram transferidos de seção, enquanto algumas seções receberam novas incumbências, como a Assistência Acadêmica que, após treinamento oferecido pelo GAED, se responsabilizou por estabelecer o cronograma e realizar os processos seletivos para contratação de professores temporários dos três departamentos e da Escola de Aplicação.

Se o ensino remoto emergencial demandou uma infinidade de ajustes e adaptações das atividades didáticas na graduação e pós-graduação, com as iniciativas de cultura e extensão não foi diferente. Criaram-se novos procedimentos para agilizar a tramitação dos pedidos de eventos pelas instâncias competentes, bem como facilitar a participação e garantir a inclusão do público

¹⁸ O contato direto com os estudantes adentrou o ano de 2021 como se observa no Boletim nº 37: Juntamente com representantes da CG e CoC Pedagogia, a reunião com os estudantes objetivou dar as boas-vindas ao novo ano letivo e discutir as gravações das aulas síncronas.



interno e externo. Exemplo disso foi a *Semana da Educação*, encontro anual organizado pelos estudantes da Pedagogia e demais licenciaturas com carga horária total de 40 horas, distribuídas em palestras, oficinas, debates e minicursos veiculados pelo YouTube com tradução em Libras. O Boletim nº 29 informa que após os testes bem-sucedidos com a versão gratuita do software VmixPro na *Feira das Profissões* e no *Ato Público contra o PL nº 529/2020*, a unidade adquiriu a ferramenta digital com o objetivo de melhorar a qualidade das transmissões.

AÇÕES INVISÍVEIS, MAS FUNDAMENTAIS

Entre estudantes da graduação, pós-graduação e da Escola de Aplicação, docentes e funcionários técnicos e administrativos, a comunidade feuspiana congrega duas mil pessoas. Exceção feita a uma parcela dos servidores, a imensa maioria interrompeu a frequência aos prédios da unidade na segunda quinzena do mês de março de 2020. Entretanto, a depender da atividade, o trabalho presencial mostrou-se imprescindível. Embora fosse invisível aos olhos de muitos, tratou-se de algo fundamental ao bom funcionamento do ensino, pesquisa e extensão. Os documentos analisados não deixam dúvidas disso. A Vigilância e Controladoria mantiveram-se nos seus postos durante todo o período abarcado pelos boletins. Por decisão do Conselho Técnico e Administrativo, as trabalhadoras terceirizadas da limpeza permaneceram em domicílio durante os dois primeiros meses da pandemia, retornando às atividades após análise dos riscos que a falta de higienização representava para as pessoas que só poderiam desempenhar suas atividades, no todo ou em partes, presencialmente. Os funcionários e as respectivas chefias da Seção de Manutenção, Protocolo, Segurança, Limpeza, Serviço de Pessoal, Contabilidade, Compras, Tesouraria, Serviço de Materiais, Biblioteca, Secretaria da Escola de Aplicação, Seção Técnica de Informática, Gráfica e Centro de Gerenciamento de Projetos, a depender da situação e conforme a demanda, executaram seus trabalhos nas dependências da unidade.

Apesar de todos os riscos envolvidos no abandono do isolamento social e no deslocamento até a unidade, eventuais questionamentos à prevalência de tal decisão desaparecem por completo quando se constata que todos os comunicados analisados fazem menção aos trabalhos presenciais. No item referente à utilização dos recursos financeiros, o conteúdo dos boletins explicita o montante atendido:

Carteiras e cadeiras para a Escola de Aplicação e para as salas de aula FEUSP; pregão eletrônico realizado com sucesso. Aguardamos o envio dos documentos originais para assinatura do contrato; Computadores para o



laboratório da Escola de Aplicação e para a FEUSP: pregão eletrônico realizado com sucesso. A entrega dos equipamentos foi agendada; Projetores para a FEUSP e para a Escola de Aplicação: pregão eletrônico realizado com sucesso. Aguardamos a entrega dos equipamentos. Substituição das cadeiras do auditório da Escola de Aplicação. A proposta está na fase dos acertos com previsão de execução em outubro. Para-raios. Previsão de execução do serviço em outubro. (BOLETIM nº 29).

Entregues as carteiras e cadeiras para a Escola de Aplicação e para as salas de aula FEUSP; substituídas as cadeiras do auditório da Escola de Aplicação e finalizada a reforma do para-raios. (BOLETIM nº 33).

Contratação de intérprete de Libras para eventos do Ano 100 com Paulo Freire; aquisição de produto antimofa para a Comunicação e Mídia; em andamento a manutenção e conserto das persianas; aquisição de persianas novas; aquisição de material emergencial de pintura; aquisição de fitas de detecção para a biblioteca; pagamento da anuidade do INEI; aquisição de bateria para notebook; renovação de banco de preços (plataforma utilizada pelo Serviço de Compras para levantamento de preços e fornecedores capacitados para atender o serviço público estadual); aquisição de seis fornos de micro-ondas; aquisição de lixeiras para a Escola de Aplicação; afinação do piano. (BOLETIM nº 38).

Além disso, no período aconteceram uma série de reformas na Escola de Aplicação:

As mangueiras de incêndio foram entregues. Recebidas as propostas para reforma do parquinho. Retirada de diversos materiais e entulhos que estavam na EA. Substituição de algumas peças de piso vinílico. Instalação de fitas antiderrapantes e fitas luminosas nas escadas. Reparos nos sanitários (reposição de louças, reparos hidráulicos, bacias sanitárias, válvulas de descargas, barras de apoio, assento de vaso sanitário, troca de vidros etc.). Substituição de lâmpadas de emergência, pintura dos corredores dos blocos A e B. Pintura dos corredores dos blocos A e B. Pintura dos corrimãos das escadas. Substituição de telhas quebradas. Reparo das trincas das paredes da secretaria. Instalação de barra antipânico na porta do auditório. Reforma do para-raios. (BOLETIM nº 30).

E outras tantas executadas nos demais prédios da faculdade:

O serviço de jardinagem segue em execução; aguarda-se a entrega de materiais diversos para manutenção predial; o serviço de recarga dos extintores foi executado e cinco mangueiras tiveram que ser substituídas e dez encaminhadas para reparo; foram adquiridos novos ventiladores; estamos recebendo propostas para materiais de higiene e limpeza; a obra de desvio da tubulação do Labrimp está em andamento; já foi realizada a limpeza dos bebedouros e caixas d'água dos blocos A e B e da Biblioteca; foi contratada a empresa para elaborar o Projeto Executivo das reformas e adequações dos banheiros acessíveis do bloco B, reforma da lanchonete e instalação do novo elevador no bloco B; está em andamento o estudo para adequar os blocos A e B e Biblioteca para obtenção do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros. (BOLETIM nº 31).



Após análise do projeto de instalação de câmeras de vigilância solicitado à Superintendência de Supervisão e Proteção Universitária para atender às determinações das Comissões Sindicantes que apuraram os furtos de equipamentos ocorridos em anos anteriores, foram realizadas conversas com os técnicos do órgão para definição de procedimentos. Com base no projeto, a Assistência Administrativa e a Seção Técnica de Informática verificaram os pontos recomendados e identificaram as adequações necessárias. (BOLETIM nº 34).

As obras de reforma da ala C do bloco B estão em andamento. Limpeza de todas as caixas d'água, filtros e bebedouros da Unidade. Manutenção preventiva de elevadores e limpeza dos aparelhos de ar condicionado da biblioteca. Vistorias para realização de limpeza das persianas do Bloco B e recolocação de cortinas da Escola de Aplicação. Remoção da lixeira de alvenaria próxima ao parquinho da Escola de Aplicação, substituição por containers. Novo calçamento. Substituição das persianas da Sala de Comunicação e Mídia. Substituição dos alambrados da horta da Escola de Aplicação. Reforma do guarda corpo e corrimãos dos blocos A e B da Escola de Aplicação para atendimento da altura exigida pela NBR 14718:2019. (BOLETIM nº 37).

O contexto pandêmico também requisitou ajustes nos contratos com empresas terceirizadas com o intuito de atender às normas de biossegurança.

As trabalhadoras da limpeza fizeram um trabalho mais intenso nos ambientes que não estão passando por reformas. Tiveram início os trâmites para o aditamento (no limite de 25% conforme determina a legislação) do Contrato de Limpeza, que objetiva a alteração de frequências e reclassificação de áreas nas dependências a partir de 01/05/2021. O objetivo é ampliar o quadro de funcionárias para atendimento dos protocolos de higienização recomendados pelas autoridades sanitárias. (BOLETIM nº 35¹⁹).

Cada uma das ações acima descritas implicou avaliação inicial, elaboração de memorial descritivo, abertura de licitação, recebimento de propostas, levantamento de orçamentos ou realização de pregão, verificação de documentação, acompanhamento da obra ou do serviço, entre tantas outras tarefas sob responsabilidade de vários setores, com a participação direta de muitas pessoas. O Boletim nº 32 informa que “o Conselho Técnico-Administrativo apreciou o Relatório Gerencial Sintético elaborado pela Assistência Financeira. O documento²⁰ foi publicado no site da FEUSP. O detalhamento da execução orçamentária pode ser solicitado por e-mail à Direção.” Em que pese uma certa invisibilidade ou mesmo desconhecimento do que acontecia na instituição durante o isolamento social, ficou demonstrado que os setores

¹⁹ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/feusp/boletim-no-35-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

²⁰ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/feusp/diretoria/39776-2>. Acesso em: 24 jul. 2021.



administrativo e financeiro trabalharam rapidamente e em sintonia para corresponder a tantas solicitações.

ACOLHIMENTO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A pandemia atingiu duramente a população vulnerabilizada. Com dificuldades para permanecer em isolamento social, pois não lhe restava alternativa a não ser sair em busca da própria subsistência, à medida que a doença avançava, tornou-se o grupo com a maior quantidade de pessoas contaminadas e falecidas. Num contexto em que os serviços educacionais pré-pandemia já eram deficitários, a situação agravou-se ainda mais. As enquetes e sondagens realizadas pelos poderes públicos indicavam a baixíssima participação nas atividades remotas programadas pelas redes públicas devido à total ausência ou dificuldades de acesso à internet. O quadro não era menos alentador no Ensino Superior, com o crescimento vertiginoso da evasão e do trancamento de matrículas em diversas instituições de ensino.

No âmbito da FEUSP, a gestão acadêmica e administrativa requereu a atenção permanente para a tomada de decisões para assegurar o funcionamento das atividades, sem descuidar do bem-estar e proteção da comunidade com vistas a construir condições para o retorno presencial sem riscos a qualquer momento. Embora seja um empreendimento de enormes proporções, não se esgota aí. A atenção a dimensões outras associadas aos questionamentos que todos fazíamos quanto ao alcance das nossas ações ante uma realidade mundial e local tão insólita, aos efeitos excludentes da pandemia seja na Universidade, seja nas escolas de educação básica, com a interrupção das atividades presenciais por tão longo tempo, exigiram cuidados e sensibilidade no acolhimento da angústia que acometeu a todos. É necessário destacar dois exemplos emblemáticos que remetem diretamente ao papel social desempenhado pela Faculdade de Educação no cumprimento de suas funções diante da crise sanitária mundial de consequências incalculáveis.

A diretoria atuou junto à Rede Internacional de Faculdades de Educação (INEI)²¹, propondo a elaboração de uma declaração do INEI²² sobre a Covid-19.

A declaração elaborada pela equipe do INEI expressando um posicionamento coletivo da entidade sobre o impacto da COVID-19 na Educação e com o propósito de alertar autoridades mundiais, encontra-se na fase de coleta de

²¹ Rede Internacional de Faculdades de Educação (INEI, em inglês) é uma rede colaborativa que envolve 11 faculdades de educação dos cinco continentes, cujos diretores, vice-diretores e pesquisadores se reúnem anualmente para discutir questões educacionais em relação às demandas contemporâneas.

²² Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/declaracao-do-inei-sobre-a-pandemia-global-de-coronavirus>. Acesso em: 08 ago. 2021



assinaturas para posterior divulgação. Logo será disponibilizada no site da Feusp. (BOLETIM nº 26²³).

A declaração do INEI sobre a pandemia global de coronavírus retornou à FEUSP assinada por todos os membros da rede. Além de disponibilizado no site da FEUSP, o documento será divulgado a Universidades, Associações e autoridades dos diferentes países que integram o INEI, com o objetivo de chamar a atenção para a importância da educação frente ao impacto e consequências mundiais da pandemia. (BOLETIM nº 27).

Outra ação institucional que expressou o acolhimento e a responsabilidade da FEUSP foi a criação, por decisão da Congregação, em 28/01/2021 do *GT Em defesa da escola pública*, atendendo questionamentos e reflexões desencadeadas por membros desse colegiado.

O GT Educação Básica foi criado e em suas primeiras reuniões foram feitas análises relativas à situação da escola básica, especialmente no contexto da pandemia, o que permitiu levantar diferentes temas e campanhas a serem encaminhadas pelo grupo estruturadas em três focos: 1) defesa da priorização, no programa de vacinação, de todos os professores e funcionários das escolas; 2) defesa da escola/defesa da vida; 3) atuação de estudantes da Pedagogia e Licenciatura. (BOLETIM nº 36).

Na Congregação de 27/05/2021, foi submetido e aprovado o Plano de trabalho do GT Em defesa da Escola Pública. Já estão definidas as atividades iniciais que ocorrerão no mês de junho, o que poderá ser acompanhado inicialmente pelo site da FEUSP. Na abertura dessa programação, dia 16/06 será feito o lançamento oficial do GT para a comunidade. (BOLETIM nº 37²⁴).

A realização das atividades iniciais previstas no Plano de trabalho do GT tem permitido a participação de diferentes profissionais das escolas públicas e universidades, estas do país ou estrangeiras, com uma audiência significativa de professores e estudantes que encontraram nessas atividades oportunidades de aprofundamento da reflexão e compreensão dos desafios postos à educação indubitavelmente exacerbados pela histórica desatenção.

ENFRENTAMENTOS E DISPUTAS

Como se não bastassem as dificuldades que a pandemia impôs às pessoas que estudam e trabalham na Universidade de São Paulo e, por consequência, à gestão administrativa e acadêmica, os documentos indicam a ocorrência de tensões geradas por instâncias internas ou externas e que levaram à união de forças para o seu enfrentamento. Tome-se como exemplo a

²³ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/feusp/boletim-no-26-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2021

²⁴ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-37-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2021.



movimentação de diversas unidades, incluindo a FEUSP, contra o Projeto de Lei encaminhado pelo Governo Estadual à Assembleia Legislativa e que, entre outros, atingia a autonomia financeira das universidades estaduais paulistas.

O Boletim nº 29 explica que, atendendo ao deliberado em reunião aberta da Congregação de 27/08, um vídeo²⁵ foi produzido com a participação de estudantes, funcionários/as e docentes a partir da Manifestação contrária ao PL nº 529/2020. O ato público²⁶ transmitido pelo YouTube contou com a participação de representantes de várias entidades e *cards* elaborados pelos estudantes foram postados nas redes sociais.”

Investidas internas à autonomia também existiram. No final de outubro, uma orientação emanada pela reitoria determinou o retorno compulsório dos funcionários técnicos e administrativos às atividades presenciais em sistema de rodízio e bolhas sanitárias. Para resistir, a diretoria apostou na organização coletiva e reivindicou sua responsabilidade nas decisões:

Em reuniões com as Chefias Administrativas (05/11) e com a representação dos funcionários e funcionárias (11/11) discutiram-se medidas para reivindicação da autonomia das Unidades. Conforme deliberado pela Congregação (29/10), além de um novo ofício ao Vice-Reitor e de uma manifestação do colegiado, dirigentes de outras unidades foram contatados para discutir ações coletivas. Em reunião com o Vice-Reitor (12/11), a exposição desnecessária ao risco e a desorganização das atividades foram enfatizadas como consequências diretas do retorno compulsório. Um relato dessa reunião foi apresentado às Chefias Administrativas no dia 13/11. Como todos/as sabem, no dia 17/11 uma nova atualização do Plano USP foi divulgada. (BOLETIM nº 31).

A publicação de um edital para progressão horizontal na carreira docente, em julho de 2020, alvoroçou a unidade, não por acaso, a partir de outubro daquele ano os comunicados mensais informam a evolução das discussões.

O acúmulo das discussões com as chefias, docentes durante a primeira reunião aberta (10/11) e departamentais permitiram a construção de uma proposta para composição das comissões assessoras dos departamentos e apresentá-la aos/as docentes em 14/12. As dúvidas que surgiram foram enviadas por ofício à CAD²⁷ e as respostas enviadas aos departamentos. A Feusp juntou-se a outras unidades no questionamento à obrigatoriedade do ordenamento dos/as candidatos/as estabelecida pelo edital. (BOLETIM nº 32).

Conforme estabelecido nas reuniões realizadas em 2020, os departamentos encaminharam as indicações dos/as docentes inscritos/as. Um sorteio público foi realizado para ordenação dos membros que, na sequência, foram

²⁵ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QgeqHeCd47Q>. Acesso em: 24 jul. 2021.

²⁶ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3Uorqbk5ITk>. Acesso em: 24 jul. 2021.

²⁷ Câmara de Atividades Docentes, órgão da Comissão de Avaliação Institucional responsável pela política avaliativa implementada em 2017.



consultados acerca da disponibilidade para compor as comissões assessoras. (BOLETIM nº 34).

As três comissões assessoras finalizaram os trabalhos e encaminharam os relatórios aos departamentos. Na reunião da Congregação apresentamos o conteúdo dos comunicados da CAD e da Vice-Reitoria, chamando a atenção para um certo conflito nas orientações recebidas. (BOLETIM nº 36).

A Direção recebeu através do sistema Avaldoc os relatórios aprovados pelos conselhos dos departamentos e os respectivos ordenamentos. A Congregação deliberou que sua comissão assessora será composta por duas indicações de cada departamento (uma delas deve ter participado da comissão assessora do próprio departamento) e a representação da direção. Essa comissão deverá apresentar o seu relatório na próxima reunião da Congregação. (BOLETIM nº 34).

O Boletim nº 38²⁸ relata que a Comissão Assessora da Congregação se reuniu diversas vezes, discutiu a questão com profundidade a partir da leitura dos relatórios dos docentes e, cumprindo com o estabelecido pela CAD, encaminhou à Congregação um relatório do processo a fim de subsidiar a deliberação do colegiado.

A minuta do Estatuto de Conformidade de Condutas, um extenso compilado que pretendia estabelecer um novo regramento de infrações e penalidades a docentes, funcionários e estudantes, também afligiu a comunidade e exigiu a conjugação de esforços para barrar mais esse processo disparado pela reitoria.

A proposta de Estatuto de Conformidade de Condutas foi enviada pela reitoria aos membros do Conselho Universitário no dia 30/11, solicitando que as contribuições fossem encaminhadas até o dia 15/01. No dia 01/12, o documento foi enviado a estudantes, funcionários/as e docentes. Uma reunião aberta aconteceu em 11/12 para discutir o assunto. As pessoas que participaram apoiaram a reivindicação de extensão de prazo para que o assunto recebesse a devida atenção. Juntamente com outras unidades, a FEUSP encaminhou o pedido à reitoria. Também apoiou as manifestações com esse sentido feitas durante a reunião do Conselho Universitário em 15/12. (BOLETIM nº 32).

As restrições impostas pela pandemia tampouco impediram que a Administração Central da USP desse prosseguimento a mudanças na forma de gerir a universidade, intervindo verticalmente nas unidades, impondo a extinção de setores e a centralização de serviços.

A criação do Centro de Serviços Compartilhados em Recursos Humanos foi apresentada como iniciativa de modernização e otimização dos trabalhos executados pelo Serviço de Pessoal das 29 unidades situadas na capital. Segundo explicações, o projeto teve início em 2015 e deverá ser concluído em maio deste ano com a transferência dos/as funcionários/as para o prédio da

²⁸ Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-38-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.



antiga reitoria. No mesmo dia, um ofício foi encaminhado ao DRH explicitando a importância da análise de cada caso, do atendimento ao desejo de permanência de funcionários/as e a preocupação da nossa Unidade com os impactos dessa medida. (BOLETIM nº 34).

Conforme anunciado em boletins anteriores, reuniões com as chefias, Conselho Técnico e Administrativo e Congregação, o DRH estava implantando o Centro de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos na Cidade Universitária. Em reunião chamada pelo DRH, os dirigentes das Unidades situadas na capital foram informados do estágio do projeto no mês de fevereiro de 2020. Conforme o Boletim nº 36, a previsão era que o novo órgão começasse a operar em meados de junho. As funcionárias do Serviço de Pessoal da FEUSP foram convocadas para participar de um treinamento para utilização do novo sistema. Enquanto isso, em reunião com as chefias do DRH e da Coordenadoria de Administração Geral, a diretoria foi comunicada da necessidade de transferir três trabalhadoras, considerando a média estabelecida de funcionários/as e docentes a serem atendidos pelo novo serviço. Na ocasião, reiterou-se o conteúdo do ofício encaminhado em fevereiro que solicitava que qualquer transferência ocorresse mediante a concordância das profissionais que atuam no Serviço de Pessoal. Com esse intuito, a questão foi discutida internamente e duas funcionárias alegaram motivos pessoais e se colocaram à disposição para trabalhar no novo setor.

Acostumados a tratar dos assuntos funcionais diretamente no Serviço de Pessoal da unidade, funcionários e docentes perceberam tardiamente, mesmo tendo sido alertados, os efeitos negativos dessa centralização. Isso levou a diretoria a encaminhar explicações adicionais e retomar o assunto no Boletim nº 37: “Conforme anunciado em boletins anteriores, reuniões com as chefias, CTA e Congregação, o DRH implantou o Centro de Serviços Compartilhado de Recursos Humanos na Cidade Universitária. O sistema de atendimento pode ser acessado através do endereço <https://drh.atendimento.usp.br/>.

CONSIDERAÇÕES

A relação de atividades e situações referentes à gestão administrativa e acadêmica de uma unidade universitária durante 18 meses extrapola o espaço disponível neste artigo, principalmente em tempos de pandemia. Aliás, como se pode perceber, o contexto reivindicou adequações, inovações e inúmeras negociações. Diversos procedimentos foram modificados, enquanto outros foram criados. Dentre aqueles não detalhados, mas igualmente importantes, destacam-se as tarefas rotineiras como reuniões de colegiados e chefias, serviços da secretaria da direção, preparação e publicação de editais, acompanhamento de processos seletivos,



fechamento mensal da folha de pagamento, entre outros viabilizados pelos sistemas de informática disponíveis ou por meio de ferramentas tecnológicas desenvolvidas durante a crise sanitária.

É crucial ressaltar o alto preço que a pandemia cobrou de cada profissional ou estudante da FEUSP. Muitas pessoas perderam familiares ou amigos, adoeceram ou lidaram com a doença dentro de casa. Com tristeza e consternação, a diretoria emitiu notas de pesar que informaram a comunidade sobre as perdas de entes queridos, às vezes, mais de uma por mês. Inúmeros discentes da graduação e pós-graduação tiveram a subsistência ameaçada devido à perda da única fonte de renda. Isso forçou o trancamento total ou parcial do curso. Sem contar a sobrecarga gerada pelo ensino remoto emergencial quando somado às responsabilidades domésticas. Impedidos de frequentar as salas de aula, bibliotecas e espaços de convivência do *Centro Acadêmico Professor Paulo Freire*, tiveram que sucumbir às aulas, estágios, reuniões, assembleias virtuais e, até mesmo, os treinamentos das equipes esportivas da *Associação Atlética Acadêmica XV de Outubro*.

Por sua vez, o cotidiano dos docentes sofreu fortes impactos. As atividades didáticas foram transpostas para as plataformas digitais, mas também as reuniões, orientações, bancas de defesa, iniciativas de extensão, encontros dos grupos de pesquisa, eventos científicos e, a depender da adequação de métodos e técnicas, a realização das pesquisas. Impossível ignorar os impactos dessas modificações na qualidade das interações, o que terá ressonâncias futuras na formação dos estudantes e na produção de novos conhecimentos.

O sofrimento dos funcionários técnicos e administrativos também não pode ser ignorado. O desempenho de suas funções, para a imensa maioria, dependia em absoluto dos recursos e equipamentos existentes na unidade. Várias pessoas solicitaram a retirada desses materiais. Assim como os docentes, outras tantas adquiriram planos de internet mais robustos, tiveram que lidar simultaneamente com o acompanhamento escolar das crianças, cuidar de familiares idosos, apoiar aqueles cujas obrigações implicaram sair de casa e expor-se ao vírus.

Entretanto, nem tudo o que aconteceu representou empecilhos e dificuldades. A análise dos boletins da Gestão FEUSP 2018-2022 evidencia que a migração para o modo remoto também facilitou a interação com uma parcela da sociedade com pouco ou nenhum contato com a universidade. A gestão promoveu o aprimoramento da divulgação no site institucional e nas redes sociais, e garantiu as condições necessárias para a transmissão ao vivo de cursos de extensão, palestras, conferências, seminários, colóquios, aulas abertas, lançamentos de livros, reuniões de investigadores e eventos como *Feira das Profissões*, *Semana da Educação*, *Centenário de Paulo Freire*, *Simpósio de Pós-Doutorado*, muitos deles com o apoio de



intérpretes de Libras. O empenho para democratizar o acesso ao conhecimento também passou pela organização de uma campanha para doação de notebooks e empréstimo de equipamentos para que estudantes não fossem alijados do ensino remoto emergencial e os funcionários pudessem desempenhar suas tarefas de modo satisfatório.

Se, no presente momento, o enfrentamento da pandemia de Covid-19 já parece algo possível de administrar, é porque durante um ano e meio a crise sanitária instaurada colocou a sociedade diante de limites evidentes, exigindo urgência e inventividade para gerir uma instituição de modo a cumprir suas finalidades, sem abandonar o princípio de defesa da vida de cada um, adotando como estratégia principal o isolamento social.

REFERÊNCIAS

ANGELUCCI, Carla Biancha; NEIRA, Marcos Garcia; PAGOTTO-EUZEBIO, Marcos Sidnei; PRIETO, Rosângela Gavioli; OLIVEIRA, Rosenilton; SANTOS, Vinício de Macedo. Ensino (Superior) remoto emergencial: questões éticas. *In: COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DA ANPED. Ética e pesquisa em Educação: subsídios, volume 02.* Rio de Janeiro: Anped, 2021. p. 102-109.

NEIRA, Marcos Garcia. O currículo cultural e a afirmação das diferenças. *In: BOTO, C.; SANTOS, V. M.; SILVA, V. B.; OLIVEIRA, Z. V. A escola pública em crise: inflexões, apagamentos e desafios.* São Paulo: Livraria da Física, 2020. p. 183-201.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Candidatura à Direção da Faculdade de Educação da USP: programa de gestão, 2018.** Disponível em: <https://chapa2018.wixsite.com/feusp>. Acesso em: 06 dez. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 23 da Gestão FEUSP 2018-2022.** Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-23-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 24 da Gestão FEUSP 2018-2022.** Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-24-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 25 da Gestão FEUSP 2018-2022.** Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim25gestao20182022-1.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 26 da Gestão FEUSP 2018-2022.** Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/feusp/boletim-no-26-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 27 da Gestão FEUSP 2018-2022.** Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-27-da-gestao-feusp-2018-2022-1.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.



NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 28 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-28-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 29 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-29-da-gestao-feusp-2018-2022-1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 30 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-30-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 31 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-31-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 32 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-32-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 33 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-33-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 34 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/feusp/boletim-no-34-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 35 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/feusp/boletim-no-35-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 36 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-36-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 37 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-n-37-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Acesso em: 08 ago.2021.

NEIRA, Marcos Garcia; SANTOS, Vinício de Macedo. **Boletim nº 38 da Gestão FEUSP 2018-2022**. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/boletim-no-38-da-gestao-feusp-2018-2022.pdf>. Aceso em 25 jul. 2021.

SANTOS, Vinício de Macedo. Educação pública brasileira: lingua de madeira e políticas de apagamento. *In*: BOTO, C.; SANTOS, V. M.; SILVA, V. B.; OLIVEIRA, Z. V. **A escola pública em crise: inflexões, apagamentos e desafios**. São Paulo: Livraria da Física, 2020. p. 289-308.

Recebido em: 14 de setembro de 2021

Aceito em: 07 de dezembro de 2021