



SESSÃO TEMÁTICA Nº 01 - DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO ENSINO E EXTENSÃO NO CAMPO DE PÚBLICAS

IMPACTO SOCIAL A PARTIR DA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS: REFLEXÕES SOBRE A REFORMA CURRICULAR DA GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA FGV EAESP

Cibele Franzese FGV EAESP
Fernando Burgos FGV EAESP
Marco Antonio Teixeira/ Professor FGV EAESP
Eliana Lins Morandi University of Bonn

Resumo:

Em 2020 o curso de administração pública da FGV EAESP passou por uma nova reforma curricular, com o objetivo de aumentar a capacidade dos egressos de resolverem problemas complexos, com o objetivo de geração de impacto social, a partir da atuação em diversas áreas no campo de públicas. Este artigo realiza análise documental para relatar como ocorreu o processo de reforma, bem como apresentar os primeiros resultados de implementação do novo currículo, cuja implementação já envolve cerca de 160 alunos. As principais inovações trazidas pelo novo desenho curricular foram: (i) um curso menos conteudista (com menos créditos em sala de aula e mais créditos aplicados); (ii) disciplinas com foco em habilidades (*soft skills*); (iii) disciplinas com foco em diagnóstico de problemas complexos, valorizando a aplicabilidade dos aspectos quantitativos, conectando-os com exemplos reais enfrentados pelos gestores públicos; (iv) disciplinas chamadas multidisciplinares, ou seja, com mais de um professor especialista e que abordam mais de uma matriz disciplinar em um mesmo programa (por exemplo, economia e ciência política para discutir conjuntura atual); (v) fusão de disciplinas, articulando conteúdos diferentes (por exemplo: qualitativos e quantitativos; teóricos e empíricos); (vi) redesenho dos semestres com as disciplinas articuladas em torno das imersões conectadas com a prática, para que cada semestre tenha um sentido temático.

Palavras-chave: Graduação em Administração Pública. Reforma curricular. FGV EAESP.

INTRODUÇÃO

O Curso de Graduação em Administração Pública (CGAP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), criado em 1969, vem sofrendo mudanças ao longo das últimas décadas (Coelho, 2008; Martes et al 2010; Farah, 2016; Santos e Teixeira, 2019). Os objetivos destas mudanças estavam relacionados com a adequação às necessidades do governo do estado de São Paulo, ao fim da gratuidade do curso (anos 90), a trazer um enfoque efetivo na área pública (anos 2000), e a adequação às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) instituídas em 2014.

Mais recentemente, o CGAP passou por uma profunda reformulação, tendo seu vestibular separado do curso de administração de empresas e trazendo uma série de inovações, implementadas na turma que ingressou em 2012, que se consolidaram como características fundamentais do curso até hoje. Um dos destaques são as três imersões – federal, subnacional e conexão sul-sul – que proporcionam aos alunos a possibilidade de aprendizado a partir da convivência com governos federal, municipal ou estadual, e de outro país em desenvolvimento, respectivamente, dentro da grade de disciplinas obrigatórias.

Embora o currículo desenhado no início dos anos 2010 representasse um grande avanço em relação ao curso anterior, ainda havia muitos pontos a melhorar. A partir de então, sempre que concluído um novo ciclo – quando uma turma percorre integralmente um currículo – adotou-se a prática de promover uma revisão de atualização. A primeira ocorreu em 2016, após a formatura da primeira turma, e a segunda, teve seu processo iniciado em 2019, para ser implementada em 2020. A comissão criada pela Diretoria da FGV EAESP e liderada pela Coordenadoria do CGAP definiu que o curso deveria ter um objetivo prioritário: preparar os alunos e alunas para resolver problemas complexos, trabalhando em diferentes setores do espaço público, para gerar impacto social.

Assim, os objetivos deste artigo são: (a) descrever as premissas adotadas pela comissão, o processo de elaboração da reforma curricular e os primeiros resultados de implementação a partir de 2019; (b) analisar os novos desafios, considerando o cenário pandêmico, o aumento do risco para a democracia do país e o aumento da desigualdade em várias partes do mundo. A

metodologia utilizada no artigo é a análise documental (Bowen, 2009) de todo o material produzido pela Comissão ao longo dos seis meses de trabalho.

Para tanto este artigo estrutura-se em 4 seções, além desta introdução: a primeira que discorre sobre como foi construído todo o processo de diagnóstico do currículo que foi reformulado, bem como seus principais problemas; a segunda, que trata do benchmarking realizado que trouxe as principais referências que inspiraram as diretrizes do novo currículo; a terceira, que apresenta a grade dos oito semestres, explicando a lógica de sua construção; e a quarta e última seção, que discute aspectos da implementação do currículo novo, iniciada em 2019, e logo surpreendida pelo contexto da pandemia de COVID-19

O PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DA GRADE ATUAL

O primeiro passo para iniciar a proposta de reforma foi um diagnóstico amplo do programa, ouvindo diferentes atores envolvidos: alunos, ex-alunos, professores e membros de organizações do campo de públicas que contratam egressos do curso. A escuta desses atores foi realizada por meio de entrevistas individuais, cujo objetivo central era identificar quais as competências necessárias para um bom administrador público e se elas estavam presentes nos egressos do CGAP da EAESP. Com os alunos ainda foi realizada uma reunião aberta pelo Diretório Acadêmico, que trouxe novos insumos, e grupos focais temáticos, que serão detalhados mais adiante.

No que se refere às organizações do campo de públicas contratantes de egressos do programa, foram entrevistadas 07 pessoas, de organizações de setores diferentes, incluindo governo, terceiro setor e empresas. Foram mencionadas como competências desejáveis em profissionais da área: capacidade de elaborar diagnósticos, buscando dados disponíveis e trabalhando com bancos de dados abertos, inclusive *big data*; ser capaz de gerenciar programas e projetos; trabalhar com ferramentas para inovação como *design thinking*; conhecer gestão da mudança e gestão do conhecimento; ser capaz de construir parcerias; e ter capacidade de raciocínio complexo e multidisciplinar.

A avaliação geral destes entrevistados relativa aos(as) egressos(as) da EAESP é que são bons(as) administradores(as) público(as): têm um perfil analítico, conhecimento técnico sólido, que lhes permitem uma visão ampla das situações e, por isso, são profissionais que interessam a essas organizações. Por outro lado, faltam-lhes algumas habilidades de trabalhar em equipe e

conhecimento sobre a implementação de projetos e políticas públicas. Ou seja, são pessoas capazes de entender o contexto institucional, realizar uma boa análise macro, mas com dificuldades para realizar tarefas mais cotidianas, integradas a uma equipe.

Observando-se a grade do curso, é possível compreender a origem de tais percepções. Segundo Resolução CNE/CES nº 2, de 2007 a carga horária mínima do bacharelado em Administração Pública é de 3 mil horas. O curso continha o total de 3840 horas, sendo 3180 horas cumpridas em disciplinas obrigatórias e eletivas, em sala de aula. Deste montante todo, apenas duas disciplinas, ou seja, 90 horas-aula, eram focadas em habilidades. Isto é, o primeiro ponto para o qual o diálogo com os contratantes dos egressos nos chamou a atenção foi a característica fortemente conteudista do curso, centrado em muitas disciplinas focadas em transmissão de conhecimentos.

A segunda característica do curso sobre a qual essas entrevistas jogaram luz, foi que essa grade curricular centrada em conhecimentos – muitos deles em ciência política e sociologia – foi capaz de contribuir com a formação de profissionais com perfil analítico, que é bastante valorizado na atuação profissional. Por outro lado, essa mesma situação gera jovens com menos capacidade de contribuir na implementação, que é normalmente a área de atuação mais próxima da qual eles(as) iniciarão sua atuação profissional.

A escuta dos ex-alunos nos trouxe duas questões relevantes. A primeira foi a percepção de que a atuação dos(as) egressos(as) se dá em áreas diversas do campo de públicas. Dentre as áreas e assuntos levantados foram: terceiro setor, governo (três níveis), responsabilidade social de empresas, fundações empresariais que atuam em áreas de políticas sociais, relações institucionais, concessionárias de serviços públicos, organismos internacionais de direitos humanos, consultorias envolvendo assuntos públicos e/ou político-institucionais, carreira acadêmica, negócios sociais e sustentabilidade ambiental.

A segunda foi o diagnóstico claro da importância das imersões no programa. Egressos atuando nas diferentes áreas recordavam-se principalmente da experiência das imersões – federal, subnacional ou conexão sul-sul. Na imersão federal, os(as) alunos(as) passam uma semana em Brasília, acompanhando um Ministério e discutindo o ciclo de uma política pública em âmbito federal. Visitam diferentes instituições nacionais localizadas em Brasília – Congresso Nacional, Tribunal de Contas da União, agências reguladoras etc. – e, ao final, apresentam seu breve diagnóstico aos gestores que os receberam para comentários. Na imersão subnacional, os(as) alunos(as) passam uma semana em campo e propõem uma solução para um problema real de um

governo de nível municipal ou estadual. Por fim, na imersão internacional, chamada de conexão sul-sul, o(a) aluno(a) fica vinte dias em um país do eixo Sul-Sul, analisando suas políticas públicas em perspectivas comparada com o Brasil, observando o que podemos aprender com países com desafios semelhantes de desenvolvimento. Como exemplos de conexão sul-sul podemos citar o estudo da política de justiça transacional na África do Sul, de políticas de conservação do patrimônio histórico e cultural no Equador e de políticas de gênero no México.

Ou seja, apesar de 80%¹ do curso ser conteudista, a principal memória dos(as) alunos(as) refere-se à parte experiencial do programa, aos momentos em que desenvolvem competências diversas, como habilidade de trabalhar em grupo, lidar com situações novas e inesperadas, conduzir projetos com autonomia, lidar com outro tipo de responsabilização, além da nota; perceber múltiplos atores sociais que compõem o contexto da administração pública etc.

Já a conversa com os(as) alunos(as) atuais do curso foi mais intensa e se deu de três maneiras: 1) por meio de entrevistas com alguns alunos – principalmente representantes de sala e membros do Diretório Acadêmico; 2) grupos focais; 3) recebimento de um levantamento de opiniões realizado pelo Diretório Acadêmico junto aos(as) estudantes. O objetivo principal foi entender como, do ponto de vista deles(as), a estrutura curricular em questão dificultava o aprendizado.

As conversas com os(as) representantes auxiliaram no levantamento das primeiras hipóteses de pesquisa e na elaboração do roteiro para condução dos grupos focais, que foram conduzidos, registrados e sistematizados por uma aluna de mestrado, recém-egressa do curso de graduação em Administração Pública da Escola, de idade mais próxima à dos alunos que dos professores, o que facilitou o processo².

Foram realizados três grupos focais, com 7 participantes voluntários em cada um, de semestres diferentes, garantindo diversidade de gênero e condição socioeconômica em cada um deles – ou seja, sempre com a participação de alunos(as) bolsistas e não bolsistas³.

Os grupos focais indicaram que os alunos se sentiam bastante sobrecarregados com a quantidade de disciplinas e com a carga de atividades por elas demandada. Disseram ser impossível cumprir

¹ 3090 horas das 3840 horas totais (3180 horas de disciplinas em sala menos 90 horas de disciplinas de habilidades).

² A ex-aluna foi Eliana Lins Morandi, coautora deste trabalho.

³ As autoras e autores deste artigo agradecem ao professor Alexandre Abdal por instruir a pesquisadora Eliane Lins no planejamento dos grupos focais e indicar a principal referência metodológica utilizada: Almeida (2016).

com todas as leituras propostas pelos(as) professores(as). Além disso, acrescentaram que a percepção ao longo do curso e, passada pelos(as) colegas dos anos anteriores, é que não parece ser necessário cumprir as leituras para tirar boas notas. Em muitas disciplinas, apenas a leitura dos slides é suficiente para realização de trabalhos e provas e a aula não é pensada para o(a) aluno(a) que cumpriu a leitura prévia - para esses(as), a aula se torna “repetitiva” e “entediante”.

Entretanto, de acordo com a impressão dos(as) participantes, a profundidade da aula, a abordagem do(a) professor(a) e o tema ser interessante são aspectos que fazem com que mais alunos(as) acabem realizando a leitura prévia. Além disso, foram mencionadas como boas práticas o exemplo de um professor que dá tempo para leitura durante a aula (para o caso de disciplinas com bloco de aula de 4 horas); e outro para cujas aulas a maior parte dos(as) alunos(as) cumpre a leitura pois: todos(as) estão convencidos(as) de que o tema é importante; a aula não é repetição do texto, ela vai além; a avaliação de fato cobra leitura e não apenas slides; há forte relação de empatia e admiração entre professor e alunos(as).

No que se refere às disciplinas quantitativas, há a necessidade de uma dedicação frequente para realização das listas de exercícios. A defasagem em Matemática parece ser encontrada em alunos com diversos perfis, tendo em vista que o curso de Administração Pública é visto de fora como um curso de Humanas, de modo que atrai muitas pessoas que não gostam tanto de Exatas. Apesar disso, a questão se torna mais demandante entre alunos bolsistas, que frequentemente acumulam outras dificuldades (*e.g.* defasagem acumulada da escola pública, longos deslocamentos até a EAESP, altos preços de alimentação na região da Escola). Isso adiciona mais uma camada de complexidade à questão, acentuada por professores pouco sensíveis à diversidade de trajetórias que o programa tem buscado expandir nos últimos anos. Discussões semelhantes apareceram quanto ao (não) domínio da língua inglesa (para leitura de textos), e quanto à facilidade (ou dificuldade) para leitura, interpretação e redação de textos em linguagem acadêmica.

Adicionou-se ainda que, como muitos(as) alunos(as) se dedicam a atividades extracurriculares – participação em projetos da própria EAESP, entidades, iniciação científica – o que foi mencionado como um atributo da cultura da Escola, eles(as) deixam de fazer os exercícios de forma tempestiva.

A escuta dos professores foi feita por meio de reuniões de departamento e conversas com professores(as) que participaram da criação do projeto pedagógico que foi implementado a partir de 2012. As reuniões do Departamento de Gestão Pública reúnem a maioria dos professores que

lecionam no CGAP e, portanto, conseguiram pautar a discussão da reforma curricular de maneira relevante. Já os professores que participaram da reforma curricular de 2012, foram importantes para retomar os fundamentos e os pontos de uma ampla discussão que levou à grande reformulação do curso e que construiu diretrizes que inspiram o programa até hoje.

Além dos professores(as) do curso, foi realizada uma entrevista exploratória com Otto Scharmer, professor da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT), sobre a estrutura curricular do curso de graduação e as competências de egressos de programas de administração pública. A conversa tratou de alguns pontos da teoria U, mas principalmente sobre a ideia de trabalhar dentro do currículo aspectos não apenas perceptíveis com *head*, mas também com *hand* e *heart*. Ou seja, não apenas conhecimentos e análises, mas também coisas palpáveis e ferramentas, mas, além disso, questões que os(as) alunos(as) pudessem sentir, vivenciar, porque isso facilitaria a aprendizagem. Essa abordagem foi totalmente ao encontro do que os(as) alunos(as) relataram sobre o momento das imersões e explica o porquê elas são significativas para sua aprendizagem: envolvem *head*, *hand* e *heart*.

Após ouvidos todos os grupos: contratantes de egressos(as), ex-alunos(as), alunos(as) e professores(as) conforme acima exposto, concluiu-se pelo seguinte diagnóstico:

- 1) Curso predominantemente conteudista e com exigência de muitos créditos.
- 2) Programa forte em disciplinas, mas não em multidisciplinariedade;
- 3) Programa forte em raciocínio crítico e analítico, mas não em habilidades;
- 4) O acúmulo de créditos e tarefas desestimula a leitura, mesmo dos alunos mais engajados;
- 5) Alunos(as) trabalham em assuntos e áreas muito diversas, mas recebem formação semelhante;
- 6) A parte do curso na qual ocorre melhor aprendizagem são as Conexões.

Realizado o diagnóstico, o próximo passo foi elaborar um *benchmarking* para obter referências para a elaboração de uma nova proposta para a grade curricular. Sobre isso tratará a próxima seção.

A ELABORAÇÃO DE UM BENCHMARKING NA ÁREA DE GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Os objetivos específicos de realização do *benchmarking* de programas nacionais e internacionais foram: identificar a duração e carga horária dos programas; observar a participação relativa das

eletivas no total de créditos do curso - um indicador do grau de flexibilidade ou especialização possível; verificar a (in)existência trilhas de especialização; comparar quais competências são esperadas dos egressos, quando disponível.

Foram analisados 37 programas de Administração Pública ou áreas correlatas, como Políticas Públicas, Public Affairs e Políticas Sociais. Desses, 13 eram programas de pós-graduação e os outros 24, de graduação. Essa opção foi feita, tendo em vista a duração mais curta de programas de graduação em alguns países, que acabam sendo complementados por cursos de pós que seguem imediatamente após a conclusão da graduação. Em termos de abrangência geográfica, foram analisados programas latino-americanos - entre os quais, 5 brasileiros -, norte-americanos e europeus (Alemanha, Argentina, Canadá, Colômbia, Equador, Escócia, Espanha, EUA, França, Inglaterra, México, Peru, Portugal).

Sobre a carga horária, pode-se afirmar que os programas de graduação analisados duram, em sua maioria, 4 anos, mas foram identificados 8 cursos com duração de 3 anos, nos EUA, na França e na Inglaterra.

Antes da reforma curricular, o curso de Administração Pública da FGV EAESP contava com um total de 3840 ou 256 créditos, assim distribuídos:

Tabela 1: número de horas do currículo antigo

Disciplinas	horas
obrigatórias	2730
eletivas	450
imersões	360
Atividades complementares	90
Trabalho de conclusão de curso	210
TOTAL	3840

Fonte: elaboração própria, a partir de documentos da Comissão da Reforma

No caso brasileiro, lembremos que há um limite mínimo de 3000 horas a ser respeitado, já mencionado acima, dado pela DCN da área. Pensando nesse aspecto, foi feito um comparativo com outros cursos do campo de públicas no Brasil e notou-se que o número de créditos exigidos

pela EAESP é realmente muito maior. Por exemplo, em instituições do campo que também oferecem cursos com padrão de excelência temos a seguintes carga horária: Fundação João Pinheiro, 3265 horas⁴; Universidade Federal do ABC, 3008 horas; EACH – Universidade de São Paulo, 3000 horas⁵; Unicamp, 3300 horas.

Considerando a estrutura dos cursos e sua flexibilidade, observou-se que os programas apresentaram variados percentuais de customização (tempo relativo destinado a eletivas), conforme Tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Carga relativa de eletivas em cursos de AP ou similares

	média	N
Graduação total	24.47%	21
Graduação Brasil	12.69%	4
Graduação Anglo-saxões	37.66%	6
Graduação Ibéricos	20.43%	6
Graduação Latino-americanos (exceto Brasil)	14.50%	3
Pós-graduação (todos os países)	42,65%	13

Fonte: elaboração própria, a partir de documentos da Comissão da Reforma

Como se pode observar, tradição(ões) de educação inglesa ou anglo-saxã são mais flexíveis, apresentando 30% ou mais de disciplinas eletivas (países como Canadá, Escócia, EUA e Inglaterra) e isso pode ser observado mesmo em cursos mais curtos, de 3 anos de duração. Já no Brasil, o programa de Bacharelado em Políticas Públicas da UFABC foi o que apresentou maior possibilidade de customização por eletivas (cerca de 23% dos créditos). O curso da FGV EAESP, por seu turno, contava com cerca de 12% do total de créditos destinado a disciplinas eletivas - cifra semelhante à média dos programas brasileiros levantados por esta pesquisa (12,7%).

Além da contabilização da carga de eletivas, foi possível identificar trilhas de especialização ou *minors*, presentes em pouco mais da metade dos programas analisados. O tipo de especialização mais frequente é aquela por temática ou área de política pública, como educação, saúde, segurança, gênero e direitos humanos. Entretanto, também há possibilidades de trilha por percurso

⁴ Fonte: <<http://novosite.fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2019/08/Projeto-pedagogico.pdf>>. Acesso em 30/07/2021.

⁵ Fonte: <<http://www.each.usp.br/ai/2.6.1%20port.pdf>>. Acesso em 30/07/2021.

profissional - escolha entre estágio, pesquisa com professores, ou disciplinas avançadas com a pós-graduação; por método, como o *minor* em métodos quantitativos; ou trilhas que permitem um aprofundamento em áreas de conhecimento ou programas correlatos, como ciência política ou urbanismo e ordenamento territorial.

No que se refere ao perfil dos(as) egressos(as) e objetivos de aprendizagem dos cursos investigados, foi possível encontrar informações sobre 18 dos 37 programas analisados pelo benchmarking. O quadro abaixo sintetiza os pontos levantados, comparando-os com as competências mencionadas como desejáveis pelos contratantes dos (as) egressos(as) da EAESP entrevistados, conforme já mencionado na seção anterior, *diagnóstico*.

Quadro 1: Comparação de competências dos Egressos de Administração Pública

Entrevistas com contratantes	Programas do <i>benchmarking</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidade analítica; ● Diagnóstico (<i>gathering data</i> e capacidade de trabalhar com big data e dados públicos abertos); ● Capacidade de raciocínio complexo e multidisciplinar; ● Design thinking; ● Gestão de mudança; ● Gestão do conhecimento; ● Gestão de programas e projetos; ● Construção de parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Leitura crítica da realidade; ● capacidade analítica para compreender problemas complexos a partir de uma lente multidisciplinar; elaborar diagnóstico; ● Domínio de técnicas ou métodos (estatístico, etnográfico, de gestão) ● Propor soluções para problemas complexos; ● Tomar decisões de política pública a partir de evidências/dados; ● Postura ética, responsabilidade, compreender as implicações de seu trabalho; ser um ator do bem comum ● Entender o valor e o papel da diversidade; ● Iniciativa; liderança; empreendedorismo; ● Comunicar-se nos diferentes contextos ● Inovação, criatividade.

Fonte: elaboração própria a partir de documentos da Comissão da Reforma

O *benchmarking* permitiu à comissão algumas percepções importantes: 1) é possível ter um curso menos rígido, de acordo com os padrões internacionais; 2) as competências esperadas de um(a) administrador(a) público em outros programas envolvem mais habilidades do que conhecimentos técnicos e, estes últimos, trabalham com uma abordagem multidisciplinar e de triangulação de métodos; 3) é possível organizar as eletivas em áreas para possibilitar que o(a) aluno(a) saia da

graduação com algum grau de especialização que lhe ofereça algum diferencial no mercado de trabalho.

O DESENHO DA PROPOSTA

Concluídos o diagnóstico e o *benchmarking*, passou-se à elaboração da proposta. O primeiro passo foi a revisão dos objetivos de aprendizagem do curso, conhecidos como “assurance of learning” (AOL). Eles representam, de forma sucinta, o que se espera do(a) egresso(a) de Administração Pública da EAESP. Os Objetivos de Aprendizagem Específicos – OAE - são periodicamente avaliados por meio de provas realizadas pelos(as) alunos(as) e acompanhados pelas acreditadoras internacionais que avaliam a Escola. O Quadro 2 abaixo compara os Objetivos de Aprendizagem Gerais (OAG) e Específicos (OAE):

Quadro 2 – Reformulação dos Objetivos de Aprendizagem

AOL currículo antigo	AOL reformulado
<p>OAG 1. Compreensão dos contextos público, econômico e social, nas dimensões nacional e internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> OAE 1.1. Os alunos conhecerão regras e instituições que delimitam a gestão pública no Brasil e no mundo. [REGRAS E INSTITUIÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA] OAE 1.2. Os alunos compreenderão a realidade econômica e social do país e do mundo. [REALIDADE SOCIOECONÔMICA DO BRASIL E DO MUNDO] 	<p>OAG 1. Elaborar diagnósticos sobre problemas públicos complexos, compreendendo aspectos socioeconômicos e institucionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> OAE 1.1. Os egressos compreenderão a realidade socioeconômica e institucional do país e do mundo. [REALIDADE SOCIOECONÔMICA E INSTITUCIONAL] OAE 1.2. Os egressos deverão dominar a aplicação de ferramentas para realização de diagnósticos, contemplando diferentes visões presentes na sociedade. [FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO]
<p>OAG 2. Capacidade para formular projetos públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> OAE 2.1. Os alunos serão capazes de desenvolver projetos. [DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS] OAE 2.2. Os alunos demonstrarão competência para buscar apoio e financiamento de projetos. [FINANCIAMENTO DE PROJETOS] 	<p>OAG 2. Atuar nas diferentes fases do ciclo de políticas públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> OAE 2.1. Os egressos deverão ser capazes de formular políticas públicas com base em evidências e exequíveis pela organização implementadora. [FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS] OAE 2.2. Os egressos deverão ser capazes de conceber e executar modelos de avaliação de políticas públicas. [AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS]
<p>OAG 3. Capacidade de gestão de projetos públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> OAE 3.1. Os alunos serão capazes de monitorar e avaliar os projetos públicos. [AVALIAÇÃO DE PROJETOS PÚBLICOS] OAE 3.2. Os alunos serão capazes de gerir processos, pessoas e recursos envolvidos nos projetos. [GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS] OAE 3.3. Os alunos demonstrarão habilidades de trabalho em equipe. [TRABALHO EM EQUIPE] 	<p>OAG 3. Realizar planejamento e gestão de organizações públicas e de seus projetos, processos, pessoas, recursos e parcerias.</p> <ul style="list-style-type: none"> OAE 3.1. Os egressos deverão conhecer e saber aplicar técnicas de planejamento estratégico, gestão de pessoas, de processos, de projetos e de parcerias. [PLANEJAMENTO E GESTÃO]
<p>OAG 4. Habilidades para a produção de diagnósticos sobre problemas públicos.</p>	<p>OAG 4. Demonstrar capacidade de ter empatia com o cidadão ao tomar decisões complexas, trabalhando em equipe e dialogando com diferentes atores de maneira democrática.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • OAE 4.1. Os alunos serão capazes de coletar, sistematizar, analisar e interpretar dados e indicadores importantes para suas atividades. [USO DE DADOS E INDICADORES] • OAE 4.2. Os alunos serão capazes de analisar as políticas públicas. [ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS] <p>OAG 5. Capacidade de articulação com atores sociais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • OAE 5.1. Os alunos serão capazes de identificar os atores sociais relevantes na área pública. [IDENTIFICAÇÃO DE ATORES RELEVANTES] • OAE 5.2. Os alunos terão habilidades para dialogar e negociar com os atores relevantes na área pública. [DIÁLOGO E NEGOCIAÇÃO COM ATORES RELEVANTES] • OAE 5.3. Os alunos demonstrarão competência comunicacional escrita e oral com todos os atores importantes da esfera pública. [COMUNICAÇÃO ESCRITA E ORAL] <p><i>OAG: Objetivo de Aprendizagem Geral</i> <i>OAE: Objetivo de Aprendizagem Específico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • OAE 4.1. Os egressos demonstrarão capacidade de ter empatia com o cidadão. [EMPATIA] • OAE 4.2. Os egressos demonstrarão capacidade de trabalho em equipe e diálogo com diferentes opiniões. [TRABALHO EM EQUIPE E DIVERSIDADE] <p><i>OAG: Objetivo de Aprendizagem Geral</i> <i>OAE: Objetivo de Aprendizagem Específico</i></p>
--	--

Fonte: Elaboração própria, a partir de documentos da reforma

Como se pode observar, os objetivos específicos foram reduzidos de 12 para 7, de forma a tornar a mensagem do curso mais clara e direta, alinhada aos demais programas da Escola. Dos cinco objetivos, dois são diretamente ligados a habilidades – empatia; e trabalho em equipe e diversidade – e um totalmente relacionado com competências de realização de diagnóstico – ferramentas de diagnóstico – ou seja, a revisão vai ao encontro das demandas levantadas no diagnóstico.

Para acompanhar todo o processo, foi criada uma comissão com um professor de cada um dos oito departamentos da Escola⁶. A Coordenação do CGAP preparava os materiais e levava para discussão e aprovação do grupo.

Com base na discussão do diagnóstico foram elencadas as seguintes diretrizes:

- Um curso mais flexível por meio da redução do número de disciplinas obrigatórias;
- Reduzir o número de créditos, permitindo mais tempo para dedicação a cada disciplina;

⁶ Departamentos de: Administração e Recursos Humanos; Contabilidade, Finanças e Controle; Fundamentos Sociais e Jurídicos; Gestão Pública; Marketing; Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração; Produção e Operações; Tecnologia e Ciência de Dados.

- Dar maior organicidade ao semestre, conectando as disciplinas entre si tematicamente;
- Criar, nas disciplinas, espaços para aprendizagem de diagnóstico;
- Criar, nas disciplinas, espaços para aprendizagem de raciocínio multidisciplinar;
- Criar, nas disciplinas, espaços para aprendizagem de habilidades;
- Dar mais previsibilidade às disciplinas eletivas, criando grupos temáticos que permitam aos alunos terem algum grau de especialização;
- Organizar os semestres em torno das imersões, permitindo que o conhecimento possa ser aplicado na experiência de campo, favorecendo a aprendizagem;
- Ampliar o espaço da imersão, criando um semestre no qual os (as) alunos possam ter uma experiência de implementação.

O primeiro semestre teve como temática a “Formação do Estado” e traz as disciplinas iniciais do curso. O detalhamento pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 3 – Disciplinas do Primeiro Semestre

Sem.	Eixo Transversal	Crédito	Disciplina
1º	Formação do Estado	6	Teoria Política e Radiografia do Estado Brasileiro
		4	Introdução à Administração Pública
		2	Sociologia clássica
		8	Diagnósticos de problemas e políticas públicas inovadoras
		2	Pré-cálculo
		4	Oficina de Integração e interpretação de texto
		26	TOTAL

Fonte: Coordenadoria de Graduação - EAESP

Há três destaques neste semestre. O primeiro é a disciplina de Teoria Política e Radiografia do Estado Brasileiro, com 6 créditos, que resultou da junção de duas disciplinas obrigatórias de 4 créditos. Houve uma redução de conteúdo obrigatório – deixando uma pequena parte para eletiva – e uma junção de teoria política clássica com estrutura do Estado Brasileiro, que trata das instituições atuais do Estado. A ideia é diminuir a fragmentação de disciplinas e a compartimentalização de conteúdo, buscando deixar a aprendizagem mais fluida.

O segundo, trata-se da disciplina de pré-cálculo. Foi criada uma disciplina para que sejam retomados conceitos de matemática do ensino médio e introduzidos novos conceitos necessários ao curso de administração pública, logo no primeiro semestre, sem que haja interrupção do ritmo de estudos do vestibular. No currículo anterior havia apenas a disciplina de cálculo e, já no segundo semestre, razão pela qual os(as) alunos(as) reclamavam do hiato de tempo sem ver matemática e do nível de exigência, principalmente para alunos(as) de escola pública.

O terceiro destaque é a disciplina Diagnósticos de problemas e políticas públicas inovadoras, que possui 8 créditos e endereça diretamente a competência de elaboração de diagnósticos. Trabalha, de maneira integrada, ou seja, a partir de problemas comuns, tanto abordagens quantitativas, quanto qualitativas. Os alunos(as) aprendem tanto estatística quanto a visão dos diferentes atores envolvidos nas temáticas estudadas no semestre. Essa mudança envolveu trazer antecipar o conteúdo de estatística para o primeiro semestre, mas, por outro lado, dar a ele outro sentido, ao ligá-lo mais diretamente à interpretação de desafios reais da sociedade brasileira como violência contra a mulher e desigualdade. No currículo antigo, a reprovação em estatística chegava a 30% e, no primeiro ano desta nova disciplina, nenhum(a) aluno(a) foi reprovado (a).

O segundo semestre trata da temática Sociedade e política social, a partir das seguintes disciplinas:

Quadro 4: Disciplinas do Segundo Semestre

Sem.	Eixo Transversal	Credito	Disciplina
2º	Sociedade e Política Social	8	Políticas Sociais e Estado de Bem Estar
		4	Teorias de Políticas Públicas
		4	Diversidades Contemporâneas e Políticas Públicas
		2	Matemática aplicada
		4	Instrumentos de modelagem para decisões publicas
		2	Gestão de relacionamentos
		1	Atividades multidisciplinares I
		25	TOTAL

Fonte: Coordenadoria de Graduação - EAESP

Neste semestre temos mais uma disciplina de 8 créditos - Políticas Sociais e Estado de Bem Estar. A ideia é que 4 créditos sejam cumpridos em sala de aula, com a base teórica de Estado de Bem Estar Social comparada e que 4 créditos sejam de oficina, para que os(as) alunos(as) possam conhecer, no campo, como se estruturam e funcionam as quatro principais áreas de políticas sociais no Brasil: saúde, educação, assistência social e segurança pública. A visão contemporânea de diversidade e políticas sociais é complementada pela disciplina Diversidades Contemporâneas e Políticas Públicas.

A disciplina de matemática dá continuidade à de pré-cálculo e a de instrumentos de modelagem para decisões publicas dá prosseguimento ao conteúdo de estatística.

Retomando a necessidade de trabalhar habilidades, a disciplina Gestão de relacionamentos trabalha habilidades de negociação e as Atividades multidisciplinares I, é uma disciplina livre,

que pode trabalhar um conteúdo a cada edição, a depender da necessidade do grupo. Neste semestre irá trabalhar habilidade de comunicação escrita.

A partir do terceiro semestre iniciam-se as imersões, começando pela imersão federal, como pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 5: Disciplinas do Terceiro Semestre

Sem.	Eixo Transversal	Credito	Disciplina
3°	Imersão Federal	4	Direito Constitucional e Administrativo
		4	Formação do Brasil Contemporâneo
		5	Imersão federal, sistema político e conjuntura econômica
		4	Avaliação de Políticas Públicas
		4	Contabilidade e auditoria para a gestão pública
		4	Microeconomia
		2	Estruturação financeira para investimentos públicos
		4	<i>Imersão Federal (Viagem)</i>
		31	TOTAL

Fonte: Coordenadoria de Graduação – EAESP

Neste semestre, as disciplinas giram em torno da imersão federal, passando pela discussão histórica da Formação nacional do Brasil e por várias atribuições do nível federal de governo: grades investimentos de infraestrutura; avaliação de políticas públicas; controle e auditoria.

No terceiro semestre, também ocorre a primeira disciplina multidisciplinar: Imersão federal, sistema político e conjuntura econômica, organizada por um(a) professor(a) economista e outro(a) cientista político(a), com o objetivo de discutir diferentes aspectos da conjuntura federal, de maneira multidisciplinar, preparando os(as) alunos para o campo.

No que se refere às disciplinas quantitativas, após terem pré-cálculo e matemática aplicada, é possível ter microeconomia; e depois de terem os conceitos de Estatística I em Diagnósticos de problemas e políticas públicas inovadoras, e de Estatística II em Instrumentos de modelagem para decisões públicas, é possível aprender avaliação de políticas públicas, utilizando conceitos de econometria.

O quarto semestre é o semestre da imersão subnacional, no qual os(as) alunos(as) vão a campo conhecer desafios de governos municipais ou estaduais e buscam propor soluções. É um semestre dedicado à implementação, à discussão da gestão e seus problemas cotidianos, como se pode ver no quadro abaixo:

Quadro 6: Disciplinas do Quarto Semestre

Sem.	Eixo Transversal	Credito	Disciplina
4º	Imersão Local	6	Finanças e Compras Públicas
		4	Planejamento e gestão de organizações públicas
		6	Gestão por processos e Governo digital
		4	Gestão de Pessoas no setor público
		4	Governança urbana, territorial e metropolitana
		4	Imersão Local e Dilemas éticos na área pública
		8	<i>Imersão Subnacional (viagem)</i>
		36	TOTAL

Fonte: Coordenadoria de Graduação - EAESP

Neste semestre, temos mais duas disciplinas que foram agrupadas, de maneira a reduzir a fragmentação e tornar o aprendizado mais fluido: Finanças e Compras Públicas e Gestão por processos e Governo digital. Além disso, nesse semestre está outra disciplina multidisciplinar: Governança urbana, territorial e metropolitana. O objetivo nessa disciplina é abordar tanto aspectos gerenciais das cidades, quanto urbanísticos e sociológicos. Para tanto, a disciplina também contará com dois (duas) discentes de especialidades diversas, com a finalidade de promover um raciocínio multidisciplinar em sala de aula.

Ao participarem da imersão, os(as) alunos são divididos em grupos e ficam durante uma semana em campo, no meio do semestre letivo. Ao retornarem, têm ainda metade do curso para desenvolverem a solução para os problemas levantados. A ideia é que busquem suporte junto aos(as) professores(as) das disciplinas do semestre para poderem trabalhar nas propostas que apresentarão aos governos locais.

O quinto semestre dedica-se à lógica internacional, uma vez que se organiza em torno da Conexão Sul-Sul. As disciplinas podem ser observadas no quadro abaixo:

Quadro 7: Disciplinas do Quinto Semestre

Sem.	Eixo Transversal	Credito	Disciplina
5º	Conexão Sul Sul	4	Organizações Internacionais e Políticas Públicas
		4	Desenvolvimento Sustentável
		2	Administração Pública em perspectiva internacional
		4	Terceiro setor em perspectiva comparada
		5	Conexão Sul Sul e Gestão de projetos
		2	Comunicação em linguagem clara para diferentes públicos
		4	Macroeconomia
		12	<i>Conexão Sul-Sul (viagem)</i>
		37	TOTAL

Fonte: Coordenadoria de Graduação – EAESP

Neste semestre a orientação das disciplinas é a perspectiva internacional. Como se pode perceber, tanto a Administração Pública, quanto o Terceiro Setor são discutidos em perspectiva comparada e a gestão de projetos foi incorporada à Conexão Sul-Sul, considerando que é a forma pela qual os organismos internacionais captam recursos e gerenciam suas atividades.

Aqui foi alocada mais uma disciplina de para fortalecer habilidades – Comunicação em linguagem clara para diferentes públicos – e outra disciplina multidisciplinar, Desenvolvimento Sustentável. Nesta última, o objetivo é abordar a perspectiva ambiental e socioeconômica conjuntamente.

Neste momento, completa-se também a trilha obrigatória de economia, com a disciplina de macroeconomia, após microeconomia, feita no semestre anterior.

Com a Conexão Sul-Sul, completam-se as três imersões e o volume mais importante de disciplinas obrigatórias. O conteúdo essencial de formação do Estado, de políticas públicas, de gestão, perspectiva comparada, economia, estatística e direito. Além disso, foram incluídas disciplinas multidisciplinares, outras focadas em habilidades e buscou-se desenhar semestres voltados às imersões.

Desta forma, chegamos ao sexto semestre, com a base necessária para a experiência da implementação: o semestre de projeto aplicado. O sexto semestre se organiza conforme o quadro abaixo:

Quadro 8: Disciplinas do Sexto Semestre

Sem.	Eixo Transversal	Crédito	Disciplina
6º	Projeto Aplicado	26	Projeto aplicado (a ser escolhido dentre 4 opções)
		1	Atividades multidisciplinares II
		27	TOTAL

Fonte: Coordenadoria de Graduação – EAESP

Para a organização dos projetos aplicados, serão oferecidos aos(às) alunos(as) quatro desafios, pactuados com parceiros públicos ou do terceiro setor, de temas diferentes, a serem trabalhados durante todo o semestre pelos(as) alunos(as), para que sejam apresentadas propostas de solução ao final do período.

Os projetos serão supervisionados por um(a) ou dois(uas) professores(as), com o objetivo de auxiliar os(as) alunos(as) na elaboração da proposta, mas deixando-os(as) trabalhar com

autonomia e protagonismo. A entrega deverá ser feita ao parceiro governamental ou da sociedade civil para que ele possa opinar e reflita preocupações reais de implementação. Será uma maneira de trabalhar bastante inovadora, com muita liberdade e responsabilidade para os (as) próprios(as) alunos(as) e imagina-se que possam colocar em prática as competências aprendidas nos semestres anteriores.

Há ainda neste semestre a segunda disciplina de atividades multidisciplinares, na qual se terá uma única oportunidade de encontro da turma completa e imagina-se fortalecer alguma habilidade que se identifique necessária das turmas em questão.

Cumprido o desafio da implementação, inicia-se o último ano letivo, ou seja, a preparação para deixar a escola. Após terem contato com as instituições federais, locais, internacionais e experienciarem a implementação, chega-se ao espaço organizacional, onde atuarão profissionalmente. Neste sentido, o sétimo semestre, organiza-se conforme o quadro abaixo:

Quadro 9: Disciplinas do Sétimo Semestre

Sem.	Eixo Transversal	Crédito	Disciplina
7º	Dimensão organizacional	2	Liderança em organizações públicas
		4	Desenho e gestão de mudança em organizações públicas
		4	TCC1
		2	Desafios da inserção profissional
		12	TOTAL

Fonte: Coordenadoria de Graduação – EAESP

As disciplinas são voltadas à compreensão do contexto organizacional – duas mais orientadas ao conhecimento – Liderança em organizações públicas e Desenho e gestão de mudança em organizações públicas – e uma orientada a habilidades – Desafios da inserção profissional. Além disso, há uma disciplina de preparação para elaboração do trabalho de conclusão de curso, que será desenvolvido no semestre seguinte sob orientação e um(a) professor(a).

O número de créditos já está reduzido, para que seja possível fazer eletivas e estagiar, o que não é obrigatório, mas é uma demanda dos(as) alunos(as). O oitavo e último semestre conta apenas com o trabalho de conclusão de curso, a ser desenvolvido sob a supervisão de um professor orientador, como crédito obrigatório. O restante do tempo pode ser preenchido com créditos de disciplinas eletivas, ou créditos que cada aluno(a) precisar refazer.

Quadro 10 – Disciplinas do Oitavo Semestre

Sem.	Eixo Transversal	Crédito	Disciplina
8º	TCC	14	TCC2 (monografia)
		14	TOTAL

Fonte: Coordenadoria de Graduação – EAESP

Encerrados os oito semestres, cada aluno(a) cumprirá um total de 144 créditos de disciplinas obrigatórias, 14 créditos de TCC, e 26 créditos de projeto aplicado. Restam 24 créditos de eletivas que, alinhados à tendência observada no diagnóstico, resolveu-se organizar sob a forma de temas que constituem não só áreas de pesquisa, mas sobretudo áreas de atuação profissional do administrador público que passaram a ser de *minors*.

Cada *minor* é composto de um total de 12 créditos, de livre escolha, dentre as eletivas oferecidas no curso. Como é necessário cumprir 24 créditos de eletivas, se o(a) aluno(a) desejar é possível fazer até dois *minors* durante o curso. Essa informação constará do histórico escolar dos(as) alunos(as) após formados(as). Considerando as demandas apresentadas pelos contratantes dos(as) egressos(as) entrevistados(as), bem como pelos(as) próprios(as) ex-alunos(as) ouvidos(as) foram criadas 4 opções de *minor*: 1) Análise e Gestão de Políticas Sociais; 2) Relações Internacionais para o Administrador Público; 3) Terceiro Setor e Empreendedorismo Social e 4) Infraestrutura.

A cada semestre é oferecida pelo menos uma eletiva de cada *minor* e eletivas livres, que não pertencem a nenhum deles. Os(as) alunos(as) podem compor sua trilha como desejar e não há pré-requisito entre as disciplinas. Cada *minor* conta com um professor curador, responsável por pensar o conteúdo das disciplinas que serão parte deste *minor*, prospectar conteúdos novos que considera essenciais e, eventualmente, pensar em docentes convidados, com maior interação com o mundo profissional.

Abaixo o quadro de créditos comparativo das duas grades curriculares:

Tabela 3: Comparativo de créditos das duas grades

	Nº créditos	Grade antiga	Grade nova	Diferença
Créditos em sala	Obrigatórias (em sala de aula)	182	144	38 (a menos)
	Eletivas (em sala de aula)	30	24	06 (a menos)
Créditos fora de sala	Projeto aplicado	0	26	26 (a mais)
	TCC	14	14	0
	Atividades complementares	6	8	0
	Imersões	24	24	0
Total		256	240	16 (a menos)

Fonte: Documentos da Comissão de Reforma

Como pode ser observado, foram reduzidos os créditos obrigatórios, tornando-se o curso mais flexível; aumentaram-se os créditos fora de sala de aula, com o projeto aplicado, buscando fortalecer a experiência – *heart* – e a implementação, mantendo-se as imersões, mas valorizando-as colocando-as no centro dos semestres, como articuladoras das demais disciplinas.

Feita a discussão e aprovada a grade em todas as instâncias da EAESP, o curso teve sua implementação iniciada no primeiro semestre de 2019. Atualmente encontra-se no início do quarto semestre. Até o momento, a coesão temática dos semestres tem funcionado bem e a redução do número de créditos parece ter aliviado um pouco o peso dos(as) alunos(as). Porém, houve uma grande intercorrência para um Programa que se estruturou a partir de imersões e cuja grande inovação foi apostar em um semestre todo aplicado: a pandemia e a necessidade da migração para o ensino online. A essa discussão dedicamos a próxima seção.

OS DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA GRADE NO CONTEXTO DA COVID-19

É importante deixar claro que tanto o processo de escuta dos(as) estudantes e stakeholders, assim como a elaboração da reforma curricular em si, e também a implementação da primeira turma em 2019 ocorreu antes da pandemia da COVID-19. Entretanto, a partir de março de 2020, tudo foi transformado no Brasil e no mundo. As aulas tornaram-se virtuais, com a FGV EAESP utilizando a plataforma Zoom desde o final de março de 2020, e qualquer atividade de imersão ou visita a

equipamentos públicos foi imediatamente suspensa. Assim, ao mesmo tempo em que todo o sistema de ensino do mundo – seja ele básico ou superior – passou por uma intensa e rápida modificação, o curso de Administração Pública da FGV EAESP passou a ter desafios extras de implementação. A seguir, listamos quatro deles:

Ensino Experiencial sem a imersão no campo:

Conforme apontamos anteriormente, um dos pilares da nova grade é a existência de mais créditos aplicados, visando um curso menos conteudista. No entanto, realizar as Imersões e Conexões, uma das bases do curso de graduação em Administração Pública da FGV EAESP desde 2012 (Santos e Teixeira, 2019), no contexto da pandemia tornou-se inviável. Em um primeiro momento, elas foram suspensas, pois a FGV proibiu qualquer viagem de seus funcionários e alunos(as) e também porque não faria sentido algum deslocar estudantes para outras partes do Brasil, no momento em que o distanciamento social era a medida sanitária mais recomendada. No entanto, com a duração da pandemia cada vez maior, além do acúmulo de turmas, ainda havia o risco de estudantes não conseguirem se formar, dado que as três conexões – Federal, Local e Sul-Sul, são disciplinas obrigatórias.

Assim, aos poucos a Coordenadoria decidiu adaptar também as imersões para o ambiente virtual. No caso da Imersão Federal, a semana em Brasília foi substituída por palestras e conversas com atores públicos do nível federal e também grandes personagens políticos. Em um semestre, o tema foi o Auxílio Emergencial, e a turma teve oportunidade de conversar com deputados federais e com o atual vereador de São Paulo, Eduardo Suplicy, histórico defensor da Renda Básica de Cidadania, dentre outros. Já no primeiro semestre de 2021, o tema foi o acesso à vacinação e a palestras com técnicos da Anvisa foram combinadas com conversas com figuras públicas como o médico Drauzio Varella. Já na Imersão Local, o período de dez dias em prefeituras de pequenos municípios ou em sedes dos governos estaduais foi substituído por diagnósticos de problemas à distância e elaboração de recomendações de políticas a partir de interações virtuais com servidores dos governos subnacionais. E, no caso da Conexão Sul-Sul, ao invés de duas ou três semanas de visita a algum país da América Latina, os estudantes fizeram uma atividade junto à CEPAL para a sugestão de medidas para a retomada social e econômica dos países latino-americanos. Assim, o redesenho dos semestres com as disciplinas articuladas em torno das imersões conectadas com a prática ficou prejudicado, mas não foi totalmente interrompido.

Docência tradicional desafiada:

A transformação de um curso presencial em um curso online requer uma grande mudança no formato das aulas, mas também na atuação do Corpo Docente. No caso da FGV EAESP, a equipe do Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA) organizou rapidamente uma série de materiais para ensinar os professores a usar a plataforma Zoom, assim como enviou artigos da Harvard Business Publishing Education com dicas sobre ensino on-line e migração de cursos para o ambiente virtual. Também foram oferecidas pelo Centro de Tecnologias Educacionais da FGV capacitações com uma hora de duração, no período de 16 a 20 de março de 2020, para que os professores aprendessem as funcionalidades da plataforma.

Com a compra de licenças, o empenho do Corpo Docente e com a boa vontade dos(as) estudantes, em pouco mais de uma semana, a FGV EAESP tornou todos os seus cursos online. Mas ao término do primeiro semestre, em junho de 2020, e com a perspectiva de que haveria pelo menos mais um semestre à distância, a Coordenadoria do Curso de AP percebeu que esta migração supriu uma necessidade emergencial, mas que para garantir uma boa experiência de ensino e aprendizagem era necessária uma capacitação maior dos professores. Assim, em julho de 2020, todos(as) foram convidados a participar de um treinamento específico com especialistas em ensino online que apresentaram os recursos tecnológicos existentes e trouxeram dicas de como engajar os(às) estudantes. Além disso, para os(as) professores(as) interessados(as), houve uma sessão especial com uma especialista para analisar trechos das aulas online dadas e fazer sugestões, em uma reunião com um membro da Coordenadoria do Curso e um(a) colega professor (a) escolhido(a) pelo(a) professor(a) que estava apresentando(a). Este grupo pensou estratégias individuais para aumentar o dinamismo das aulas, considerando as especificidades de cada disciplina.

Mesmo com esses recursos mobilizados, o que sem dúvida é uma condição privilegiada considerando o ensino superior brasileiro, os resultados ainda são muito heterogêneos. Professores(as) que sempre foram muito bem avaliados(as), ainda que tenham se esforçado muito na migração, não conseguiram se adaptar ao novo formato e passaram a receber críticas por parte dos(as) estudantes. Por outro lado, outros(as) professores conseguiram manter suas boas avaliações, conseguindo engajar os(as) estudantes e mantê-los motivados, apesar das dificuldades tanto de alunos como do Corpo Docente em um momento tão difícil para todos(as). Além disso, as próprias características das disciplinas geram desafios extras. Na seção anterior, mencionamos o ensino experiencial, mas ele não é o único. Professores(as) de disciplinas teóricas também enfrentaram desafios para manter a conexão com os(as) estudantes, assim como disciplinas quantitativas também requereram esforços adicionais dos docentes.

Desigualdades pré-existent evidenciadas:

Desde a criação do novo curso de AP em 2012, o aumento da diversidade do corpo discente sempre foi um objetivo importantíssimo. Bolsas de necessidade econômica (BNE), bolsas restituíveis (via Fundo de Bolsas da FGV) e bolsas ofertadas por institutos e fundações empresariais têm permitido que estudantes de baixa renda possam estudar em uma escola de elite como a FGV EAESP. Isso tem gerado uma grande mudança no perfil das turmas e, além da maioria dos(as) estudantes ser composta por mulheres, pretos(as) e pardos(as) são cada vez mais comuns nas salas de aula. Em condições normais, estes(as) estudantes(as) aproveitam-se da estrutura física da instituição para acessar livros na biblioteca, fazer trabalhos nos laboratórios de computadores, usar a internet nas dependências da escola, etc. Com a pandemia, isso tudo não foi mais possível.

A migração para o online escancarou ainda mais as diferenças entre os(as) estudantes. Com as câmeras de vídeo ligadas, ao mesmo tempo existia um(a) aluno(a) assistindo aula em uma ampla varanda com a piscina da fazenda de sua família ao fundo, e uma aluna estava buscando um espaço silencioso no banheiro da casa em uma região periférica de São Paulo, para conseguir acompanhar os debates. Mesmo com a distância física, a desigualdade estava mais presente do que nunca. Com o aumento da duração da pandemia, e com os pais e mães aderindo ao chamado *home office*, e os irmãos também tendo que utilizar o único computador das casas, este passou a ser muito disputado. Novamente, enquanto alguns assistiam as aulas na biblioteca da casa ou no quarto / escritório com internet de altíssima velocidade, computador de última geração e cadeiras e mesas ergonômicas, outros passaram a usar apenas o telefone celular com conexão de baixa qualidade, tendo que compartilhar o espaço com parentes, e lidando com músicas, latidos e vozes em alto volume.

Se, em circunstâncias normais, isso já tenderia a gerar resultados diferentes, quando tratamos de disciplinas como matemática e estatística com o uso de softwares específicos como R ou Stata, a não disponibilidade de um computador com bom processador para realizar análises aumenta a desigualdade entre os estudantes, gerando sofrimento para aqueles com menos recursos. Em tempos pandêmicos, a este sofrimento podemos somar outros fatores como a queda da renda das famílias, o medo do desemprego, a piora nas condições de vida etc., que historicamente afetam desigualmente os desiguais.

Desalento e sonhos adiados:

Ingressar no ensino superior é um ritual muito importante para os(as) jovens. Em alguns casos, ser aprovado na FGV EAESP é seguir os rumos profissionais e acadêmicos de mães, pais, tios e tias. Em outros casos, trata-se da primeira vez que um membro da família é aprovado na universidade. Independentemente de trajetórias anteriores, na imensa maioria dos casos é a realização de um sonho que abre portas para outros sonhos ainda maiores. Desde que as entrevistas individuais passaram a ser uma das etapas do processo seletivo de ingresso no curso, é comum ouvirmos que o sonho destes jovens é “mudar o mundo” ou “acabar com a desigualdade no Brasil”. Ao se depararem com os textos analíticos e os diagnósticos dos problemas, assim como os desafios de implementação, estes sonhos ficam mais circunscritos, mas ainda assim seguem presentes, ainda mais quando percebem que há outros jovens na sala de aula, nas entidades estudantis, nas festas, nos bares, nos esportes, que pensam como eles.

Com a pandemia, estes espaços de troca e de acolhimento, tão comuns no ambiente universitário, foram substituídos por grupos de WhatsApp ou curtos encontros nos *breakout rooms* do Zoom. A possibilidade de visitar equipamentos como a Casa da Mulher Brasileira para entender a questão da violência contra a mulher teve que ser substituída por uma palestra virtual de uma especialista. A viagem pra Brasília, para o interior do Maranhão, ou para o México também foi substituída por atividades remotas. Neste caso, é importante lembrar que, para parte dos(as) estudantes bolsistas, tratava-se da primeira viagem de avião e, em alguns casos, de qualquer outro integrante da família. Para alguns, a pandemia também impediu que o sonho do intercâmbio em alguma universidade internacional, e a possibilidade de viver alguns meses em um país estrangeiro fosse concretizado. Sem dúvida alguma, estes semestres de pandemia geraram muitas frustrações, muito desalento e fez com que sonhos tivessem que ser adiados.

Não bastasse isso, o fato de estar estudando Administração Pública em uma época em que o governo federal de Jair Bolsonaro e alguns governos estaduais e municipais adotam práticas negacionistas, ignorando evidências na formulação de suas políticas públicas e recusando-se a formular, implementar, monitorar e avaliar programas e projetos que possam reduzir as múltiplas desigualdades brasileiras tornou-se um elemento desmotivador ainda maior. As graves e cada vez mais frequentes ameaças à democracia brasileira, também têm gerado angústia nestes(as) jovens. Reafirmar os valores democráticos e os objetivos de redução das desigualdades no Brasil tem sido, portanto, uma tarefa cotidiana conjunta entre professores(as) e a Coordenadoria do Curso, de forma a lhes mostrar que, em breve, estarão ocupando cargos importantes na administração

pública, no terceiro setor, nas organizações privadas ou em organismos internacionais, e que podem ser um elemento transformador da nossa sociedade, tal qual foi idealizado no processo de reforma curricular, independentemente dos desafios enfrentados até aqui.

CONCLUSÕES

Decorridos três semestres de implementação do currículo novo, apesar dos desafios de implementação trazidos pela pandemia, a reforma curricular parece cumprir o que pretendia. Os(as) alunos(as) tiveram um melhor desempenho nas disciplinas quantitativas: o aprendizado de estatística foi facilitado por ser feito em conjunto com o conteúdo mais substantivo de políticas públicas, na disciplina *Diagnósticos de problemas e políticas públicas inovadoras* (DPPI), que passou a ter menos reprovações que a antiga Estatística I; a sequência DPPI, Instrumentos de modelagens para a tomada de decisões públicas e avaliação de políticas públicas permitiu que o conteúdo de avaliação de políticas públicas fosse mais aprofundado em aplicação e menos no método de estatística, porque os(as) alunos(as) já sabiam o conteúdo dos semestres anteriores.

Além disso, é perceptível a maior integração temática do Programa e menor fragmentação entre as disciplinas. Na avaliação semestral realizada pelas duas turmas ingressantes, 66,7% e 71,4%, dos alunos da turma 1 e turma 2, respectivamente, consideram que houve integração tanto temática, quanto equilíbrio das tarefas entre a maioria das disciplinas do semestre. Na turma 1, 16,7% acredita que houve apenas integração no equilíbrio e quantidade das tarefas e apenas 16,7%, que não houve qualquer integração. Já na turma 2, os 28,6% restantes acreditam que houve apenas integração temática, ou seja, a maioria da turma reconhece integração completa e uma minoria, apenas integração temática entre as diferentes disciplinas do semestre⁷. Essa percepção mostra que a tentativa de redução de disciplinas e sua reorganização por temas parece ter tido os resultados esperados.

Outra questão que têm atraído bastante interesse dos(as) alunos(as) são os *minors*. A cada semestre as perguntas sobre eles aumentam e, percebe-se, que os(as) estudantes estão montando sua trilha de preferência.

Certamente a transição entre dois currículos não é simples. Há equivalências para gerenciar, sequências de formação para garantir, número de créditos de docentes para reequilibrar, dentre

⁷ Fonte: dados da Coordenação do Programa.

outras questões. Entretanto, entende-se que a revisão periódica continua sendo importante para manter um programa atualizado e conectado com as demandas dos(as) alunos(as) e com os desafios de uma sociedade com complexidade crescente, em um mundo de mudanças cada vez mais dinâmicas.

REFERÊNCIAS

BOWEN, , Glenn A.. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, vol. 9, no. 2, 2009, pp. 27-40, 2009

COELHO, Fernando de S. A problemática atual do ensino de graduação em administração pública no Brasil. *Cadernos EBAPE*, n. especial, pp. 1-21, ago. 2008

FARAH, Marta Ferreira Santos. Formação em política pública no Brasil: das iniciativas pioneiras dos anos 60 à institucionalização do “campo de públicas”. *Estudos Políticos*, 49, pp. 192-215, 2016.

MARTES, Ana Cristina B.; AZEVEDO, Clovis B.; FARAH, Marta F. S.; LOUREIRO, Maria Rita; BRESLER, Ricardo. Novos desafios para cursos nas Áreas públicas no Brasil: a proposta da Fundação Getulio Vargas de São Paulo. *Temas de administração pública (UNESP. Araraquara)*, edição especial, v. 1, n. 6, p. 1-15, 2010.

SANTOS, Fernando Burgos P. & TEIXEIRA, Marco Antonio C. Inovações e Desafios Metodológicos no Ensino de Administração Pública no Brasil: um olhar com base no curso da FGV-EAESP. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 20, n;1, pp. 211–230, 2019.