

ESTRATÉGIAS, MÉTODOS E DISCUSSÕES PARA A DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DA UNDF

STRATEGIES, METHODS, AND DISCUSSIONS FOR THE DEFINITION OF UNDF INSTITUTIONAL POLICIES

ESTRATEGIAS, MÉTODOS Y DISCUSIONES PARA LA DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE UNDF

Claudia Maffini Griboski

Fabiane Robl

José Vieira de Sousa

Stela Maria Meneghel

RESUMO

Este artigo apresenta o processo e a metodologia que geraram os fundamentos das políticas institucionais propostas pelo Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebbraspe) para a Universidade do Distrito Federal Professor Jorge Amaury Maia Nunes (UnDF), definida por lei com a missão de promover inovação tecnológica. Descreve as macro ações adotadas pelo Cebbraspe, em diálogo com a Comissão Gestora do projeto, para definir metodologia e estratégias de atuação, que envolveram a coordenação de quatro comissões temáticas com 20 expertos em gestão universitária. As macro ações permitiram identificar os elementos necessários a uma instituição vocacionada à inovação tecnológica no território da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE/DF) e, ainda, dez princípios fundamentais para um modelo de gestão universitária voltado à inovação tecnológica: o 'decálogo'. O texto finaliza explicitando as diretrizes propostas para as políticas institucionais e práticas acadêmicas: inovação, inclusão, interdisciplinaridade e internacionalização.

Palavras-chave: Metodologias; Políticas; Educação Superior.

ABSTRACT

This article presents the process and methodology that generated the foundations of the institutional policies proposed by the Brazilian Center for Research in Evaluation and Selection and Promotion of Events (Cebraspe) for the University of the Federal District Professor Jorge Amaury Maia Nunes (UnDF), defined by law with the mission of promoting technological innovation. It describes the macro actions adopted by Cebraspe, in dialogue with the project's Management Commission, to define methodology and action strategies, which involved the coordination of four thematic commissions with 20 experts in university management. The macro actions made it possible to identify the necessary elements for an institution dedicated to technological innovation in the territory of the Integrated Development Region of the Federal District and Surroundings (RIDE/DF) and also ten fundamental principles for a university management model focused on technological innovation - the 'decatalogue'. It ends by explaining the proposed guidelines for institutional policies and academic practices: innovation, inclusion, interdisciplinarity and internationalization.

Keywords: Methodologies; Policies; Higher Education.

RESUMEN

Este artículo presenta el proceso y la metodología que generará las bases de las políticas institucionales propuestas por el Centro Brasileño de Investigación en Evaluación y Selección y Promoción de Eventos (Cebraspe) para la Universidad del Distrito Federal Profesor Jorge Amaury Maia Nunes (UnDF), definidos por ley con la misión de promover la innovación tecnológica. Discutir las macro acciones adoptadas por Cebraspe, en diálogo con el Comité de Gestión del Proyecto, para definir la metodología y estrategias de acción, lo que implicó la coordinación de cuatro comités temáticos con 20 especialistas en gestión universitaria. Las macro acciones permitirán identificar los elementos necesarios para una institución enfocada en la innovación tecnológica en el territorio de la Región de Desarrollo Integrado del Distrito Federal y Medio Ambiente (RIDE/DF) y también los principios fundamentales para un modelo de gestión universitaria centrado sobre innovación tecnológica - diez principios. Finaliza explicando los lineamientos propuestos para las políticas institucionales y las prácticas académicas: innovación, inclusión, interdisciplinaria e internacionalización.

Palabras-clave: Metodologías; Políticas; Educación universitaria.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como finalidade contextualizar as estratégias, os métodos e as discussões sobre o contexto da educação superior realizadas pelo Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Certificação e de Promoção de Eventos (Cebraspe no desenvolvimento do projeto de pesquisa “Uma Universidade Distrital”, conforme Edital de Chamada Pública FAPDF n.º 04/2019. Tais reflexões concorreram para a proposição das políticas institucionais de uma universidade pública no Distrito Federal: a Universidade do Distrito Federal Professor Jorge Amaury Maia Nunes (UnDF), criada pela Lei Complementar n.º 987/2021, de 26 de julho de 2021 (GDF, 2021)¹. A análise aqui empreendida parte de três pressupostos básicos. O primeiro deles, de natureza ampla, fundamenta-se na ideia de que, na sociedade contemporânea, a educação superior demanda uma abordagem pautada pelo enfoque interdisciplinar, inerente à sua própria evolução e configuração, tendo em vista que o ideário político e pedagógico da formação em nível superior assume valor e significado quando refletido em relação ao contexto social no qual é gerado. Isso significa que a discussão sobre as transformações e os atuais desafios do campo da educação superior requerem que sejam apreendidas as relações entre as ideias pedagógicas, produzidas nesse mesmo campo, com a realidade social na qual tais ideias se materializam. (Sousa 2021).

O segundo pressuposto refere-se à própria ideia histórica de universidade que, na condição de um tipo peculiar de instituição, integrante do complexo e heterogêneo campo da educação superior, se mantém em confronto com uma gama de questões que precisam ser refletidas e solucionadas de maneira associada ao cenário sócio-histórico e político que o originaram. Em sua evolução, a universidade tem se constituído como porta de entrada e espaço privilegiado para construir o caminho e buscar as soluções para os desafios que a sociedade lhe apresenta. Concretamente, nas atividades que realiza (no ensino, na pesquisa e na extensão), a universidade se constitui em espaço que pode possibilitar acesso aos saberes produzidos e sistematizados historicamente e que a tornam imprescindível como lócus de inovação sendo este um referencial para suas práticas.

O terceiro pressuposto da reflexão aqui empreendida diz respeito à importância da criação e instalação da UnDF, considerando seu compromisso em contribuir para a democratização do acesso à educação superior no Distrito Federal e na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE-DF)², sem perder de vista suas conexões com os cenários nacional e

1 A Lei Orgânica do Distrito Federal (LODF), promulgada em 8 de junho de 1993, estabeleceu os fundamentos da organização do Distrito Federal, no âmbito de sua autonomia constitucional como integrante do regime federativo, além de prever a criação de uma universidade pública: “Disposições Transitórias [...] Art. 36. A lei instituirá a Universidade Regional do Planalto (Uniplan), órgão vinculado à Secretaria de Educação do Distrito Federal, e estabelecerá sua estrutura e objetivos”. (GDF, 1993). Todavia, criada apenas 18 anos depois, por meio da Lei Complementar n.º 987/2021 (GDF, 2021).

2 A Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE/DF) foi criada pela

internacional. Sob esse ângulo, a criação da UnDF constitui um fato histórico, razão pela qual sua proposta formativa revela preocupações com construir e consolidar uma marca distintiva na educação superior, com crescente projeção para o Brasil e para o mundo.

Estruturalmente, este artigo está organizado em três partes, além das considerações iniciais e finais. Na primeira, são explicitadas as estratégias adotadas para a discussão e sugestão das políticas institucionais da UnDF, na perspectiva do trabalho coletivo e diálogo promovido pelo Cebraspe e Comissão Gestora do projeto junto às comissões temáticas, que contavam com consultores de elevada expertise em política e gestão universitária. A segunda expõe os dez princípios sugeridos para compor o modelo de governança de uma universidade que se propõe democrática, geradora de inovação tecnológica, conectada com demandas locais e internacionais e preocupada com uma arquitetura acadêmica igualmente inovadora. A terceira parte contextualiza a inovação, a inclusão, a interdisciplinaridade e a internacionalização como os princípios filosóficos e metodológicos propostos para direcionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, além da gestão das práticas acadêmicas da UnDF.

Metodologia e discussões para a construção das políticas institucionais da UnDF

Nesta parte, a geração das estratégias adotadas para proceder à concepção de políticas institucionais para a UnDF será contextualizada e detalhada. Tais estratégias deveriam culminar com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição e foram produzidas por meio de trabalho coletivo, realizado entre o Cebraspe, a Comissão Gestora da UnDF e um conjunto de consultores de renome nacional e internacional, além de elevada *expertise* em gestão universitária inovadora.

Cabe destacar que o projeto de pesquisa para a criação de uma universidade distrital contava com quatro macro ações. As duas primeiras voltavam-se a estudos de viabilidade e pesquisa de modelos inovadores de gestão universitária, enquanto as duas últimas envolviam a modelagem para a estruturação da universidade, com a proposição de políticas institucionais, modelos pedagógicos e infraestrutura tecnológica.

As macro ações 1 e 2 tinham basicamente dois objetivos: i) identificar e caracterizar a oferta da educação superior no DF e na RIDE/DF; e ii) analisar processos e práticas de gestão, de avaliação e de desempenho, em Instituições de Educação Superior (IES) nacionais e internacionais que se destacam por sua gestão inovadora. Estes objetivos eram subsídio para as macro ações 3 e 4, que tinham por finalidade a elaboração de uma proposta de modelagem para

Lei Complementar n.º 94/1998 (BRASIL, 1998). Duas décadas depois, por meio da Lei Complementar n.º 163/2018 (BRASIL, 2018), a RIDE/DF passou a ser “composta pela junção de 29 municípios pertencentes a Goiás, mais 4 do estado de Minas Gerais e Capital do País, totalizando 33 municípios e o Distrito Federal” (CAVALCANTE, 2019, p. 15).

a estruturação de uma universidade distrital, com ênfase em áreas relativas à inovação, às tecnologias e às engenharias; a proposta incluía, ainda, a proposição de políticas institucionais, modelos pedagógicos e infraestrutura tecnológica. As macro ações 3 e 4 compreenderam um conjunto de vinte atividades cada uma delas desenvolvida por um consultor.

As macro ações 1 e 2 resultaram nos seguintes produtos:

- a) “Estudos de viabilidade de uma universidade distrital” que deram origem a documento sobre o impacto e os custos de implantação de uma universidade pública (Cebbraspe, 2021a);
- b) “Estudos de *Benchmarking* sobre boas práticas de gestão inovadora” realizado em um conjunto de dez (10) IES públicas e privadas de educação superior, nacionais e internacionais (Cebbraspe, 2021c);
- c) Três eventos acadêmicos, realizados em parceria entre o Cebbraspe e a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF)³, que contaram com a participação de renomadas figuras da educação nacional e internacional. Elas debateram o cenário da educação superior no Brasil e no mundo, buscando extrair experiências que permitissem contribuir para a realidade distrital. Foram eles, em ordem cronológica de realização:
 - Seminário *Perspectivas e desafios para a Universidade do Distrito Federal* (20.04.2021);
 - Colóquio *Universidade do Distrito Federal Professor Jorge Amaury Maia Nunes (UnDF): entre o projeto e a criação – diálogos sobre a universidade que queremos* (04 e 05.10.2021);
 - Seminário *Universidade do Distrito Federal Professor Jorge Amaury Maia Nunes: do projeto à criação* (06 e 07.12.2021).
- d) “Documento de Referência para criação de uma universidade distrital”, elaborado para orientar e subsidiar os debates do referido Colóquio (Cebbraspe, 2021d) sobre políticas de gestão para a inovação de instituições tecnológicas, com ênfase nas estruturas acadêmicas e nos modelos de gestão universitária inovadores mais encontrados na bibliografia da área.

Tendo por base a produção desses materiais, começaram a ser empreendidas as macro ações 3 e 4, voltadas à *modelagem das políticas institucionais na UnDF. No entanto, diante da complexidade da execução das vinte atividades compreendidas nessas etapas, bem como da compreensão do Cebbraspe quanto à necessidade de integração entre os consultores envolvidos, o trabalho foi concebido de forma coletiva. Deste modo, desde o início, todas as proposições foram debatidas pelo grupo para que resultassem efetivamente articuladas, e não de um “trabalho de gabinete”.*

3 Em função do contexto de pandemia de Covid-19, foram realizados no formato *online*.

A partir disso, foi proposto um plano para articular a totalidade das vinte atividades e consultores do projeto de pesquisa, envolvendo a criação de comissões temáticas, como pode ser visualizado no Quadro 1.

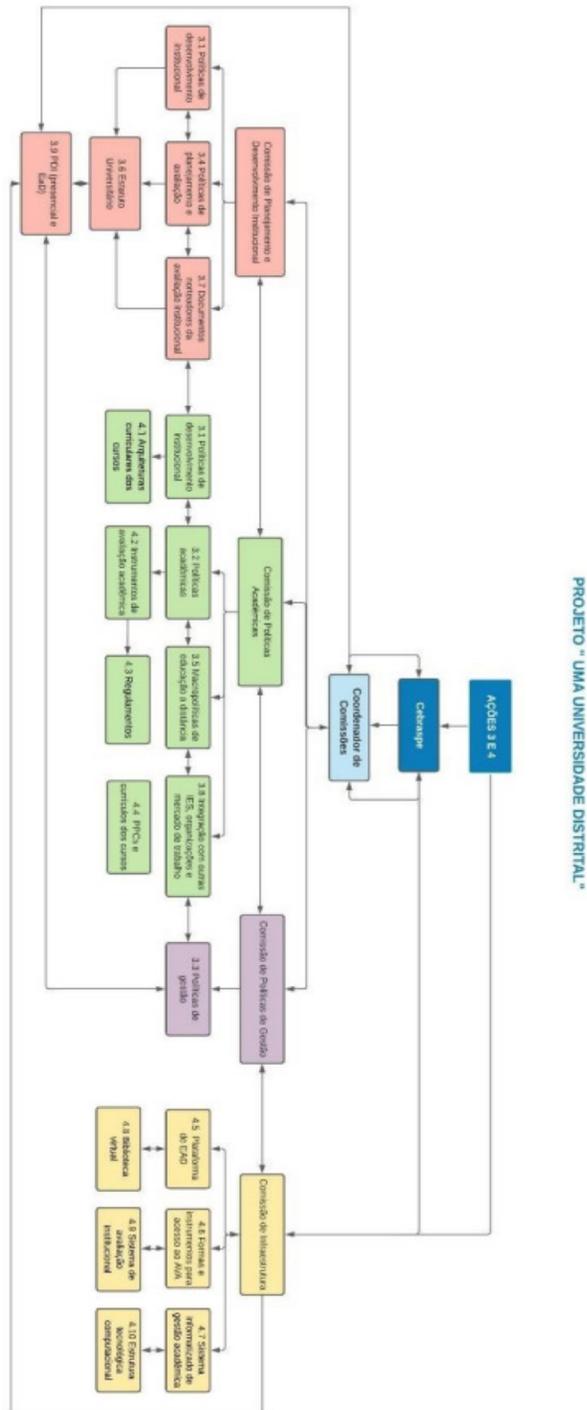
Quadro 1. Comissões e vinculações temáticas – Projeto de pesquisa de uma universidade distrital

COMISSÕES	VINCULAÇÕES TEMÁTICAS
1. Comissão de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	Abrange planejamento estratégico: missão, visão, valores, objetivos e metas; avaliação institucional; inovação no âmbito institucional; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Estatuto.
2. Comissão de Políticas Acadêmicas	Políticas definidas para o ensino de graduação e pós-graduação, a pesquisa e a extensão. Abrange, ainda, as políticas de comunicação com a sociedade, de atendimento ao estudante, assim como aquelas relativas à internacionalização e à mobilidade. Admitiu, ainda, o acréscimo de diretrizes para inovação e cultura.
3. Comissão de Políticas de Gestão (Administrativa-Financeira e Organizacional)	Políticas de pessoal que incluem processos seletivos para docentes e técnicos administrativos, organização e gestão da instituição, além de sustentabilidade financeira.
4. Comissão de Infraestrutura	Políticas voltadas à instalação, ampliação, manutenção e/ou operação de infraestruturas. São, em específico, políticas de infraestrutura relacionadas aos aspectos de estrutura tecnológica/tecnologias da informação. Dizem respeito à biblioteca virtual, às plataformas de ensino, gestão, etc., mas sem abordar as políticas de infraestrutura física como salas, laboratórios e outras.

Elaborado com base em Cebraspe (2020).

A partir da definição do papel de cada comissão temática e distribuição de atividades entre os consultores, foi estabelecida a articulação das ações 3 e 4, como apresenta a Figura 1.

Figura 1. Plano de articulação das ações 3 e 4



Cebraspe (2021b)

Os consultores de cada comissão temática participavam de reuniões sistemáticas (semanais ou quinzenais) com a equipe Coordenadora do Cebraspe. Além disso, havia encontros mensais entre elas todas as comissões e a Comissão Gestora do projeto. Nestes encontros, as políticas propostas pelos consultores eram apresentadas e debatidas junto ao grupo, que contribuía com sugestões.

É relevante registrar que esta metodologia possibilitou à Comissão Gestora acompanhar o processo de construção das políticas, bem como fazer apreciações às proposições efetuadas, colaborando para seu aperfeiçoamento e, em momento posterior, validação. As contribuições dadas também permitiram promover o alinhamento das políticas propostas com os elementos estruturantes do perfil da instituição, fundamental diante da singularidade da UnDF no cenário da educação superior pública. Os elementos identificados como necessários para uma instituição localizada no DF e na RIDE/DF e os estudos que delimitaram os fundamentos de modelos gestão universitária para a inovação, das macro ações 1 e 2, se constituíram referência e balizaram os debates nas reuniões das comissões temáticas, das macro ações 3 e 4, que estruturaram as políticas institucionais da UnDF. As macro ações 1 e 2 estabeleceram os princípios para um modelo inovador de gestão universitária, que será apresentado na próxima seção. Além disso, permitiram identificar os fundamentos pedagógicos da articulação dos princípios filosóficos e metodológicos das atividades de ensino, pesquisa, extensão, arte e cultura e gestão das práticas acadêmicas propostas para a UnDF, apresentadas na terceira seção deste artigo.

Decálogo para uma governança universitária voltada à inovação

A construção da UnDF como uma universidade direcionada à inovação tecnológica, conforme apontam sua lei de criação e o processo de elaboração da proposta, demandava ter claro os princípios organizacionais e de gestão fundamentais à estruturação de uma instituição universitária com este perfil. Tais princípios foram identificados pela equipe Cebraspe nos estudos de Benchmarking, antes mencionados, e no “Documento de Referência para criação de uma universidade distrital”. Além disso, foram debatidos em diversos eventos com especialistas convidados e com a sociedade. No entanto, ainda demandavam uma sistematização no que refere aos elementos de uma arquitetura universitária.

O “decálogo”, exposto no Quadro 2, foi originado do esforço de identificação desses princípios e, em específico, de suas implicações para a implantação de práticas acadêmicas de gestão voltadas à inovação tecnológica. Estas deveriam fundamentar a construção tanto da Proposta de Estatuto da UnDF quanto de seu PDI.

Quadro 2. Decálogo de Universidades Inovadoras

1. Apreensão do Sentido de Tecnologia e Inovação
2. Integração da Universidade com o Contexto de Desenvolvimento do Território
3. Comunicação com a Sociedade Local e Global
4. Gestão Descentralizada, Horizontal e Democrática
5. Captação e Aplicação de Recursos atenta aos Objetivos Institucionais
6. Direcionamento da seleção e contratação de servidores
7. Diversidade e Inclusão na Seleção de Estudantes e instalação de Programas para Permanência e Sucesso
8. Diversidade e Flexibilidade na Oferta de Formação
9. Modelo Pedagógico Disruptivo e Metodologias Ativas
10. Visão de Futuro, Ênfase no Plano de Desenvolvimento Institucional e Avaliação Interna e Externa

Elaborado com base em Cebraspe (2021a)

A seguir, fazemos a exposição destes princípios enquanto concepção, assim como de suas implicações.

Princípio 1. Apreensão do Sentido de Tecnologia e Inovação

Na sociedade do conhecimento, a capacidade de elaborar e produzir conhecimento e tecnologia são princípio, meio e fim de todas as atividades econômicas (Melo, 2011). A compreensão deste fundamento deve estar na concepção de todas as atividades da universidade, de modo que a capacidade de promover e desenvolver tecnologia acompanhe sua instalação desde o início, em todos os processos administrativos e acadêmicos, inclusive de infraestrutura, sem ficar restrita a uma área ou um curso.

A apreensão do sentido de tecnologia e inovação demanda uma gestão permanentemente alinhada a uma diretriz tecnológica em diversos âmbitos. No que refere à da *gestão administrativa e estratégica*, ela aponta para:

- (i) estruturas dedicadas ao fomento, cultivo e amplo desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica visando à inovação (doravante CTI) em todos os sentidos e, em especial, a geração de um ambiente de inovação. Tal ação demanda mecanismos e políticas de aproximação/interação com o setor produtivo (parques tecnológicos, escritórios de transferência de tecnologia etc.);
- (ii) processos internos sem burocracia e sem demandas por papéis e documentos ‘carimbados’; ou seja, cabe instalar sistemas eletrônicos de encaminhamento, assinatura e certificação digital;

- (iii) prospecção permanente de possibilidades de estabelecimento de parcerias produtivas com o setor produtivo e órgãos governamentais;
- (iv) identificação de chances de atrair e desenvolver, a médio e longo prazos, novos segmentos e setores com potencial de cooperação, além dos efetuados e em andamento;
- (v) construção contínua de parcerias com outras instituições (nacionais e internacionais) com experiência na produção de CTI, visando desde o compartilhamento de espaços/laboratórios e profissionais experientes no campo da pesquisa até a geração conjunta de conhecimento, constituindo redes de cooperação;
- (vi) alinhamento dos atores acadêmicos às tendências mundiais de CTI em diversos campos;
- (vii) provimento do quadro acadêmico e profissional com indivíduos experientes e de alto nível na produção de CTI, conhecedores dos mecanismos de interação com o setor produtivo – sejam eles pesquisadores, agentes de inovação, servidores técnico-administrativos;
- (viii) construção de estruturas capazes de coordenar as atividades internas e externas de inovação;
- (ix) geração de tecnologia com atenção à sustentabilidade social e ambiental.

No âmbito da *gestão acadêmica*, o sentido de inovação implica em:

- (i) privilegiar programas de pós-graduação;
- (ii) elaborar currículos e ementas de graduação fundados na pesquisa e atentos ao que há de inovador, nas áreas correlatas, em IES de todo o mundo;
- (iii) promover a elaboração do conhecimento por meio do uso de metodologias disruptivas/ativas;
- (iv) contratar e promover formação docente continuada, mantendo o quadro de servidores (docentes e não docentes) alinhado à produção de conhecimento de países de referência;
- (v) fazer ensino fundamentado na pesquisa.

No âmbito da *gestão da infraestrutura*, entendida como o conjunto de serviços e equipamentos que conferem sustentação ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, o sentido de inovação atua como uma 'base invisível', à medida que permite que todos os processos e ações da universidade fluam de forma rápida e com máximo potencial. Por essa razão, a *gestão da inovação* deve complementar o tripé de ensino, pesquisa e extensão.

Em termos de infraestrutura, são importantes vários pré-requisitos⁴ que, apesar de vistos em seu aspecto instrumental, são absolutamente vitais e indispensáveis à gestão do ensino e de uma universidade tecnológica em sua totalidade. Estudos ressaltam a questão da sustentabilidade ambiental, que se reflete, por exemplo, na construção de edifícios e uso de equipamentos que priorizam energias limpas, poupam e promovem a reciclagem de recursos naturais e materiais (como água e papel) e propiciam adaptação e amplo aproveitamento de equipamentos e espaços, como laboratórios multiuso.

Princípio 2. Integração da Universidade ao Contexto de Desenvolvimento do Território

Refere-se à criação de modelos e arquiteturas institucionais adequados ao contexto e à realidade concreta das condições de produção de conhecimento e inovação do local onde está instalada a universidade; atende ainda, a mecanismos de gestão capazes de fazer e manter, continuamente, interlocução com os atores locais. O necessário vínculo com o entorno alerta para que seja evitada a reprodução ou adaptação de modelos e arquiteturas pré-existentes, fazendo ensino e pesquisa com responsabilidade social – a extensão.

Em termos *administrativos*, esse princípio requer que tanto a gestão superior quanto as unidades acadêmicas e os cursos construam mecanismos de interlocução e identificação das demandas do setor produtivo e da sociedade civil, a fim de obter apoios e potencializar o avanço da pesquisa e da geração de CTI. Tal exige, ainda, criação de instâncias de representação e de efetiva participação dos diversos segmentos e grupos sociais nos órgãos colegiados da IES.

Em termos *acadêmicos*, o princípio do vínculo com o território leva à geração de mecanismos de identificação de demandas de produção de conhecimento e de formação, em diversos níveis (extensão, graduação, pós-graduação) e modalidades de ensino, de modo a conformar estruturas acadêmicas adequadas ao estabelecimento de relações potencializadoras da ação social. Ele faz necessária, ainda, a geração de grupos interdisciplinares de trabalho (de ensino ou pesquisa) capazes de promover o diálogo externo com a sociedade e com outras instituições e atores sociais, além do interno à instituição. O vínculo com o território chama à atenção, portanto, sobre a importância da extensão como poderoso espaço de trocas e aprendizagens institucionais.

⁴ Entre esses pré-requisitos, cabe destacar: bons laboratórios e de toda gama de aspectos vinculados à Tecnologia da Informação (TI), como equipamentos de *hardware* (tecnologias para processamento computacional e armazenamento, entrada e saída de dados); *softwares* de sistema (sejam de gestão de recursos e atividades ou aplicativos específicos); tecnologias de gestão de dados (captação e armazenamento); telecomunicações e tecnologias de rede (responsáveis pela conectividade de dados, voz e vídeo); serviços de tecnologia para manutenção de sistemas (executados pela própria IES ou equipes externas).

Princípio 3. Comunicação com a Sociedade Local e Global

Esse princípio supõe que uma universidade inovadora se comunica e se relaciona, local e globalmente, de forma a gerar e a fortalecer vínculos com a comunidade local, a sociedade civil organizada, o setor produtivo e a comunidade acadêmica internacional. Para tal, são determinantes parcerias estratégicas e o estabelecimento de redes de cooperação potencializadoras das ações institucionais, ampliadoras de seu impacto no território e geradoras de sentido de pertinência, pertença e legitimidade da universidade na comunidade.

Nessa linha, as implicações para criar uma universidade inovadora envolvem que suas estruturas e políticas de comunicação e de relacionamento local e global sejam capazes de:

- (i) promover uma identidade institucional no âmbito das diversas unidades acadêmicas e de gestão;
- (ii) difundir atividades e ações acadêmicas junto à comunidade externa (*sites* e mídias sociais diversas), conferindo acesso a serviços e informações sobre a universidade e suas ações;
- (iii) promover trocas com o entorno e captar suas demandas, identificando oportunidades de relacionamento;
- (iv) fazer a escuta sensível da comunidade, tanto externa quanto interna (Ouvidoria);
- (v) interagir produtivamente com a comunidade acadêmica nacional e internacional, promovendo a internacionalização.

Princípio 4. Gestão Descentralizada, Horizontal e Democrática

O princípio da gestão descentralizada pressupõe que planejamento e tomadas de decisão das ações acadêmicas e administrativas dos diferentes órgãos sejam consonantes com as características, as peculiaridades e a identidade do seu fazer científico. Demanda, portanto, espaço e respeito à cultura das diferentes áreas de conhecimento, em suas práticas e cotidiano, inclusive de relacionamento com a comunidade externa. Nessa perspectiva, a autonomia de gestão permite que as unidades acadêmicas desenvolvam seu máximo potencial. E a gestão democrática, por sua vez, torna necessária a representação e a participação da comunidade interna e externa (nos diversos segmentos da sociedade civil e do setor produtivo) nos processos de tomada de decisão e gestão, sem o peso de hierarquias. Essas três características geram maior pertinência e legitimidade da gestão nos diferentes níveis da IES.

Nesse sentido, a arquitetura institucional faz com que estruturas e mecanismos de gestão sejam menos verticais e mais representativos dos diversos segmentos da comunidade interna e da sociedade civil, de forma a promover:

- (i) autonomia de gestão das unidades internas: conselhos e órgãos setoriais com representação de todos os segmentos da comunidade interna; capacidade de interlocução e respeito aos diferentes segmentos que os compõem; independência na tomada de decisões em relação à gestão superior, sem perda de respeito e atenção às diretrizes institucionais;
- (ii) autonomia de gestão perante a comunidade externa: conselhos e órgãos/unidades com colegiados autônomos na tomada de decisões em relação ao poder público do Governo do Distrito Federal (GDF), preservando os interesses institucionais, mas com capacidade de escuta, interlocução e atendimento às demandas da comunidade externa;
- (iii) mecanismos de prestação de contas à comunidade externa, denotando atenção a suas demandas, responsabilidade social e transparência de gestão;
- (iv) gestão democrática (em oposição ao autoritarismo): representação e participação ativa da diversidade institucional - interna e externa - em conselhos de distintos níveis hierárquicos, como um valor social e cultural;
- (v) estruturas horizontalizadas (em contraposição a verticais), evitando burocracia de processos, disseminação de informação e de gestão institucional.

Princípio 5. Captação e Aplicação de Recursos atento aos Objetivos Institucionais

Esse princípio alerta a para o fato de que uma universidade inovadora busca e utiliza os recursos de que dispõe em alinhamento com sua missão e PDI, além de ciente das prioridades institucionais. Tal princípio envolve prover estrutura e políticas de gestão administrativa (financeira, estratégica) e acadêmica com perfil técnico e profissional capaz de colaborar ativa e permanentemente com as diferentes unidades e setores da instituição, assegurando:

- (i) gestão com autonomia orçamentária, administrativa e didático-pedagógica;
- (ii) gestão atenta às normas da legislação pública: publicidade, transparência, prestação de contas;
- (iii) captação e execução de recursos com respeito às diretrizes do PDI e às

- prioridades definidas pelos conselhos (setoriais e superior);
- (iv) execução orçamentária que resguarde a IES de oscilações externas de qualquer ordem, inclusive política;
- (v) visão estratégica quanto aos limites e potenciais de ingresso de recursos, bem como prioridades de investimentos;
- (vi) estabelecimento de parcerias/redes de cooperação que otimizem a utilização de recursos humanos e infraestrutura;
- (vii) apoio às unidades acadêmicas nos processos de precificação e elaboração de projetos de captação de recursos, bem como na execução/acompanhamento de contratos até sua finalização.

Princípio 6. Direcionamento da Seleção e Contratação de Servidores

Esse princípio indica a necessidade de coerência entre os fins de uma instituição inovadora, os perfis profissionais necessários aos diferentes cargos e processos de trabalho e as múltiplas formas de contratação (por editais públicos), de modo a prover a universidade de profissionais efetivamente alinhados aos propósitos institucionais e com potencial de colaborar com a sua missão. As implicações desse princípio levam à:

- (i) previsão de distintas formas contratação e planos de carreira, permitindo haver profissionais (técnicos-administrativos e docentes) mais dedicados à docência ou à pesquisa e à extensão, conforme a demanda e melhor potencial de contribuição aos interesses institucionais;
- (ii) seleção e contratação alinhadas às características do docente inovador, que revela: contínuo aperfeiçoamento da docência e suas metodologias; utilização de recursos tecnológicos; visão ampla sobre currículo; abertura para atuar em distintas modalidades, formatos e possibilidades de ensino; potencial de captação de recursos junto a agências de fomento e setor produtivo; contato com distintos segmentos da comunidade externa; relacionamento com órgãos estatais em diferentes níveis; parcerias acadêmicas nacionais e internacionais; visão global do seu objeto de estudo; compreensão sobre as demandas e os limites da gestão pública; entre outras;
- (iii) contratação com ciência e aceite formal do conjunto de normas e demandas da instituição;
- (iv) oferta de condições de trabalho que garantam o desenvolvimento do seu potencial e qualidades, ao tempo em que atendam aos objetivos da contratação.

Princípio 7. Diversidade e Inclusão na Seleção de Estudantes e instalação de Programas para Permanência e Sucesso

A construção de um ambiente cultural e social rico, promotor da paz, da democracia e do respeito à diversidade e inclusão (imperativo de equidade e justiça social) de estudantes é um princípio largamente identificado em instituições inovadoras. Do mesmo modo, a criação de estruturas e programas de apoio e acompanhamento, visando à permanência estudantil e sucesso acadêmico e profissional. Esse princípio deriva uma IES que, em seus diversos níveis e mirando todos os atores acadêmicos, desenvolva programas e estruturas para:

- (i) captação, seleção e ingresso de estudantes com diferentes perfis socioeconômicos e culturais (inclusive estrangeiros), assim como atentos à inclusão;
- (ii) promoção de apoio e acompanhamento para a permanência de estudantes: programas de acolhimento, assistência e apoio via bolsas de estudo, alimentação, moradia, transporte, entre outros;
- (iii) promoção de apoio e acompanhamento para o sucesso acadêmico: inserção na vida acadêmica via tutorias; monitorias, apoio pedagógico;
- (iv) promoção de apoio e acompanhamento para inserção profissional no mercado de trabalho, com atenção ao atendimento de suas demandas e percepção sobre os egressos.

Princípio 8. Diversidade e Flexibilidade na Oferta de Formação

A universidade inovadora e voltada à sociedade do conhecimento está atenta às várias demandas de formação profissional e continuada e faz da universidade um centro articulador de pessoal capacitado, com diferentes experiências e amplitude de conhecimento, capaz de promover trocas e aprendizagens. Essas podem e devem ocorrer em diferentes modalidades (presencial e EaD), formatos, prazos e tipos de certificação, bem como distintos níveis de formação, atingindo a diversidade de pessoas e demandas. Ainda nessa perspectiva, os estudantes têm liberdade para construir uma trajetória acadêmica (currículo) conforme seus interesses de aprendizagem e formação.

O atendimento a esse princípio faz com que a universidade ofereça distintos tipos e níveis de formação, bem como tenha abertura para diferentes currículos e trajetórias estudantis. Nesse sentido, identificamos como:

- *Possibilidades de formação*: na graduação: formação profissional; na pós-graduação: alto nível de formação, com ênfase em pesquisa e produção de CTI; na especialização: formação continuada, apoiando necessidades postas pelo entorno; na extensão: articulação de demandas sociais com a formação de curto prazo; *Massive Open Online Courses (MOOCS)*: atendimento a públicos sem possibilidade/interesse em acessar a universidade fisicamente, mas interessado no acesso ao conhecimento; oferta de cursos nas modalidades presencial, EaD e semipresenciais: atendimento de diferentes públicos e demandas, ampliando o acesso e a formação qualificada.
- *Abertura para diferentes currículos*: oferta de cursos com flexibilidade e trânsito entre diferentes disciplinas e áreas de conhecimento, ampliando as possibilidades de acesso a distintas carreiras profissionais e o escopo da formação (como propõe o bacharelado interdisciplinar).
- *Abertura para diferentes trajetórias*: os estudantes têm liberdade para compor seu currículo com disciplinas de distintos cursos, turnos, modalidades e carga horária, conforme seu interesse.

Princípio 9. Modelo Pedagógico Disruptivo e Metodologias Ativas

De acordo com esse princípio, os processos de ensino-aprendizagem promovem elaboração e conhecimento de *atitudes proativas* nos estudantes perante o saber, gerando um rol de experiências, efetuadas em diversos tempos e espaços, com apoio em: teorias, reflexão sobre o mundo do trabalho; exercícios de prática e técnica profissional; resolução de problemas com diferentes graus de complexidade; trabalhos em equipe etc.

As implicações deste princípio estão sintetizadas no Quadro 3, que dispõe as atitudes inovadoras em contraponto aos modelos tradicionais.

Quadro 3. Modelos pedagógicos Tradicionais e Disruptivos

Estrutura mais tradicional	Estrutura disruptiva
Preponderam: metodologias passivas	...	Preponderam: Metodologias ativas
Salas de aula (teóricas, práticas etc.)	...	Espaços de aprendizagem
Aulas	...	Momentos de aprendizagem
Disciplinas - Aprovações	...	Temas - Certificações
Currículo – conjunto de disciplinas	...	Itinerários formativos – conjunto de conhecimentos e competências
Ingresso: no curso	...	Ingresso: na Universidade
Integralização – cumprimento da carga horária	...	Integralização – certificações necessárias
Diploma: cumprimento do currículo (disciplinas, estágio, TCC quando houver)	...	Diploma: certificações + projetos + estágios + ...
Professor “leciona”/alunos aprendem e são aprovados, ou reprovam e repetem a disciplina (DP)	...	Alunos aprendem e professores gerenciam esse aprendizado. Certificação é obtida quando o estudante se sentir preparado.
Tempo: da disciplina;	...	Tempo: do aprendizado, da certificação.

Cebraspe (2022c)

Princípio 10. Visão de Futuro, ênfase no Plano de Desenvolvimento Institucional e Avaliação Interna e Externa

O último princípio a destacar diz respeito à definição e ao planejamento da instituição de forma estratégica, mirando a missão de desenvolvimento social e econômico do território e as demandas da sociedade e do país, com perspectiva de médio e longo prazos. Esse aspecto deve permear desde os espaços onde ela será instalada até a definição de equipamentos, organização acadêmica e curricular, parcerias, perfil dos servidores e estudantes etc. Disso decorre o caráter fundamental do PDI e dos processos de autoavaliação e avaliação externa, que devem zelar pelo cumprimento e pela readequação (quando o caso) da missão da IES, e contar com a participação dos atores sociais e acadêmicos, respeitando prazos e processos.

Há, portanto, como implicação, a necessidade de criar estruturas e políticas que prevejam, como parte da cultura da universidade e seus atores, a construção coletiva de:

- *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)*: instrumento ideal para garantir a manutenção e o foco da missão da instituição, - que, no caso da UnDF, envolve o desenvolvimento de CTI e instalação de cursos de tecnologia. O PDI é referência e guia de atuação.
- *Programas de Avaliação Institucional interna e externa*: a autoavaliação, peça determinante da gestão interna, permite mapear desvios da missão e dificuldades da sua execução, em sua grandeza e poder de interferência, bem como atraso na busca de soluções. Do mesmo modo, permite agregar o olhar externo, cotejando o posicionamento dos atores institucionais em relação a outros que, independentemente de similares, servem de referência para a perspectiva local.

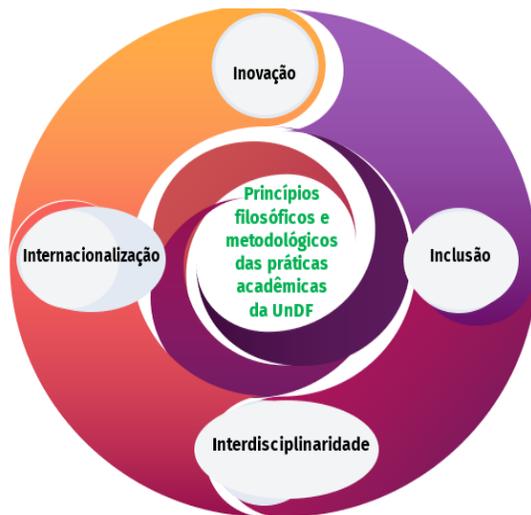
Por fim, ressaltamos que, embora tenhamos exposto os princípios inovadores do decálogo individualmente, estes se fizeram presentes na literatura e nas experiências exitosas sempre bastante relacionados entre si, nunca dissociados.

Fundamentação pedagógica da articulação dos princípios filosóficos e metodológicos das políticas institucionais

A finalidade desta terceira parte do artigo é contextualizar os princípios filosóficos e metodológicos propostos para nortear as políticas institucionais de ensino, pesquisa, extensão, arte e cultura, e gestão das práticas acadêmicas da UnDF. Tais princípios foram propostos na perspectiva de sua complementaridade

e integração, bem como de sua transversalidade nas atividades da instituição, sendo mostrados na ilustração a seguir, e comentados na sequência.

Figura 4. Princípios filosóficos e metodológicos norteadores das políticas institucionais da UnDF



Cebraspe (2022b, p. 88)

a) Inovação

Entre as diversas temáticas sugeridas para nortear as políticas institucionais da UnDF, o princípio da inovação na gestão dessa universidade ganhou centralidade, à medida que é considerado fundamental para a inserção da instituição no cenário mais amplo da educação superior, bem como sua sustentabilidade e responsabilidade social. “A gestão da universidade inovadora é própria de organizações empreendedoras, que correm riscos, buscam inovações, enfrentam seus assuntos internos, promovem mudanças sustentáveis, são atores de seu próprio desenvolvimento e têm a presença da pesquisa” (Franco, 2006, p. 216).

Desse ponto de vista, as políticas institucionais da UnDF concebem a gestão da inovação como um diferencial significativo para uma instituição que se instalou no Distrito Federal com o compromisso de contribuir para a ampliação e a democratização do acesso à educação superior. As discussões realizadas sobre a inovação universitária resultaram na proposição da concepção de inovação, citada a seguir, como princípio basilar das políticas institucionais dessa universidade.

Consiste na criação de formas para estimular o protagonismo dos atores, promovendo inclusão, diálogo e participação coletiva por meio de práticas de integração, de intercâmbio e de cooperação, utilizando tecnologias de ponta e metodologias criativas capazes de provocar mudanças contextualizadas e de trazer novas maneiras de pensar e de agir no contexto interno da UnDF e em sua relação com o ambiente externo (Cabraspe, 2022b, p. 65).

Nessa lógica, entre outros, os seguintes elementos mostram-se transversais à gestão dessa instituição: descentralização, participação ativa, transparência e utilização das tecnologias para o duplo propósito de apoiar a própria gestão e desenvolver os processos educacionais extensivos aos seus vários segmentos – estudantes, professores, técnico-administrativos – e, em um plano mais abrangente, os diversos segmentos da sociedade civil.

O processo de inovação proposto para a UnDF é concebido na lógica de contribuir para estimular o protagonismo dos vários segmentos da comunidade acadêmica. Trata-se de um princípio filosófico e metodológico de suas políticas, defendido no sentido de promover a inclusão, o diálogo e a realização de um trabalho coletivo marcado por intercâmbios e parcerias diversas.

b) Inclusão

Em relação ao princípio inovação, as sugestões foram apresentadas à UnDF no sentido de que, ao adotar uma gestão inovadora, democrática e inclusiva, a UnDF refletisse, visando definir um conjunto de políticas e ações institucionais voltadas para promover “o acolhimento de todos os [estudantes], atendendo suas especificidades para aprender, garantindo-lhes a acessibilidade necessária (Poker; Valentin; Garla, 2018, p. 128). Essa postura torna possível o alinhamento do seu trabalho com a estratégia 12.9 da Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado por meio da Lei n.º 13.005 de 25 de junho 2014: “ampliar a participação proporcional de grupos historicamente desfavorecidos na educação superior, inclusive mediante a adoção de políticas afirmativas, na forma da lei” (Brasil, 2014).

As práticas acadêmicas da UnDF defendem a inclusão como princípio norteador de uma formação que propicie o compartilhamento de saberes diversos e processos de socialização. Para tanto, se considera a necessidade de compreensão das relações que se estabelecem entre a própria UnDF, o Estado e a sociedade que lhe apresenta problemas para os quais precisa empreender esforços, visando construir respostas para os mesmos.

As discussões realizadas partiram do princípio que inclusão requer ações descentralizadas e participativas, capazes de contribuir para a construção e o fortalecimento de processos de gestão igualmente inclusivos, que tenham como motriz a convergência de elementos como ética, cidadania, diálogo e transparência, de forma a resultar no próprio desenvolvimento institucional.

As proposições apresentadas à UnDF fundamentaram-se na ideia de que a inclusão se relaciona diretamente ao nível de responsabilidade institucional, de maneira que sejam criadas condições efetivas para que a inclusão educacional aconteça em todos os seus níveis e suas dimensões.

c) Interdisciplinaridade

A interdisciplinaridade curricular é, ao mesmo tempo, uma opção metodológica e uma postura crítica frente ao conhecimento. Isso porque não existe interdisciplinaridade sem uma intenção consciente dos sujeitos, bem como de uma atitude de reciprocidade entre os indivíduos, que leva às trocas de saberes e ao diálogo constante. Na visão de Fazenda (2021, p. 20), “o pensar interdisciplinar parte do princípio de que nenhuma forma de conhecimento é em si mesma racional. Tenta, pois, o diálogo com outras formas de conhecimento, deixando-se interpenetrar por elas”.

Desse ponto de vista, a interdisciplinaridade corresponde à interação entre as diversas disciplinas ou campos do conhecimento, podendo ocorrer em diferentes níveis de complexidade. Com base nessa ideia, as discussões e as sugestões feitas sobre interdisciplinaridade como princípio filosófico e metodológico das políticas institucionais da UnDF ocorreram no sentido de destacar a importância dessa instituição estruturar suas práticas curriculares considerando essa abordagem curricular, de forma a contribuir para uma educação superior sintonizada com as necessidades formativas da sociedade contemporânea.

As reflexões apresentadas à UnDF orientaram-se pela ideia de que a interdisciplinaridade permite resultados mais produtivos e significativos, em relação ao processo formativo do qual participam esses atores no ensino, na pesquisa e na extensão. Desse ponto de vista, compartilha o entendimento de que a interdisciplinaridade tem como finalidade principal lançar mão dos conhecimentos das diversas disciplinas para buscar construir soluções para problemas concretos, a partir de variados pontos de vista do conhecimento.

d) Internacionalização

Na sociedade contemporânea, a internacionalização das práticas da universidade ocorre em um complexo cenário marcado por intercâmbios econômicos, sociais, culturais e educacionais, tendo em vista que não mais existem fronteiras para a educação superior. “O grau de internacionalização de uma universidade corresponde a uma medida que sintetiza o potencial instalado nessa instituição para impactar as fronteiras do conhecimento e para subsidiar transformações na sociedade” (UFMG, 2018, p. 173).

As proposições apresentadas à UnDF sobre internacionalização nortearam-se pelo princípio de sua manifestação a partir de um conjunto bastante variado de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sendo assim,

além da própria mobilidade acadêmica de professores, estudantes e técnico-administrativos, como possibilidades de internacionalização, destacam-se, entre outras: ações diversas de cooperação; bolsas e incentivos institucionais; disciplinas ofertadas em língua estrangeira; intercâmbios de diferentes naturezas e alcances; participação de professores e estudantes estrangeiros em atividades acadêmicas desenvolvidas na modalidade a distância; produção científica diversificada; programas de bolsas e de estudantes e/ou professores beneficiados (cebraspe, 2022d).

Esse conjunto de práticas ajuda na compreensão da internacionalização como um processo, cujo propósito é promover a integração de “uma dimensão internacional e intercultural na educação superior, advindo de interações, sustentadas por redes colaborativas, fortalecendo a capacidade científica tecnológica nacional, conectada com o local, com o fito de ser irradiador do desenvolvimento sustentável” (Morosini, 2017, p. 18).

As políticas institucionais da UnDF consideram, entre outros, o marco legal que a criou, Lei Complementar n.º 987/2021. O inciso VIII, do Art. 2.º da referida lei define, entre as finalidades dessa universidade, “cooperar e fomentar parcerias e intercâmbios com universidades e outras instituições científicas, culturais e educacionais brasileiras e internacionais, visando garantir qualidade científica, educacional e tecnológica às ações da UnDF”. Como universidade pública distrital, tecnologicamente avançada e com compromisso social, a UnDF assume a internacionalização proposta na perspectiva de integralidade das práticas institucionais definidas para esse eixo de sua atuação. “A internacionalização integral ocorre em um ambiente inovador que a UnDF se propõe a construir, fundamentado pela abertura ao avanço tecnológico do conhecimento com compromissos sociais” (Cabraspe, 2022a, p. 18).

Por fim, cabe ressaltar que as políticas institucionais da UnDF compartilham do princípio que a internacionalização não tem uma finalidade em si, visto que se trata de um meio para que, alinhando essas políticas com sua missão, possa aprimorar o trabalho institucional. Nesse sentido, ela poderá contribuir significativamente para que essa universidade seja reconhecida nos contextos local, regional, nacional, porém vislumbrando que suas ações também ganhem visibilidade no cenário mundial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, por fim, realizou uma contextualização das estratégias, dos métodos e das discussões que contribuíram para a definição dos princípios que deram origem à arquitetura e às políticas institucionais propostas para a UnDF.

Na condição de uma universidade que assume a inovação como elemento estruturante de suas políticas de ensino, pesquisa e extensão, caberia à UnDF adotar os princípios de uma gestão caracterizada pela horizontalização das discussões na tomada de decisões. E, considerando que na sociedade contemporânea a inovação na gestão tem se constituído uma determinação cultural/universal para os avanços de qualquer universidade, caberia também à gestão inovadora assumir compromisso com a democratização interna, assim como com a dos saberes científicos e sociais, que se revelam, cada vez mais, plurais.

Os estudos iniciais sobre a RIDE/DF, o *Benchmarking* e o *Documento de Referência* derivaram produtos que alicerçaram os princípios iniciais e a organização do trabalho com as comissões temáticas; ao mesmo tempo, o diálogo do Cebraspe e dos consultores com a sociedade e especialistas, por meio de eventos, promoveu a sua consolidação. Tais princípios, consolidados no “Decálogo”, apontam para a necessidade de que o planejamento de políticas e práticas de ensino, pesquisa e extensão da UnDF, bem como ações de avaliação, tenham a inclusão educacional como fundamento, bem como o desenvolvimento de uma postura crítica sobre as estruturas da sociedade, capaz de conceber e inserir a inclusão educacional como elemento integrante dos problemas sociais mais amplos. Em razão disso, suas políticas institucionais devem estar embasadas na compreensão de que todas as dimensões do trabalho na universidade – acadêmica, administrativa, financeira, jurídica, etc. – precisam contribuir para que esse tipo de inclusão seja realizado, considerando suas interfaces com a realidade social.

A visão interdisciplinar reconhece que, na sociedade contemporânea, o conhecimento requerido dos indivíduos é aquele capaz de ajudá-los a integrar deferentes saberes, ciências, novas formas de realizar pesquisa e distintas perspectivas de problematizar a realidade. Como abordagem curricular, caracteriza-se pela cooperação e diálogo entre as diversas disciplinas, ao tratarem uma temática. Nessa perspectiva, seria fundamental que as práticas institucionais da UnDF incorporassem essa abordagem curricular, tendo-a como um eixo integrador das disciplinas, capaz de orientar ações, de fato, interdisciplinares e garantir a adesão voluntária dos diversos atores.

Finalizando, para qualquer universidade, a internacionalização é, ao mesmo tempo, um grande desafio e elemento inerente à própria natureza da instituição. Em razão disso, a internacionalização tem se revelado, cada vez mais,

como um diferencial importante da universidade na busca da construção de sua excelência, em diferentes cenários – local, regional, nacional e internacional. Nesse sentido, cabe às políticas institucionais da UnDF vislumbrar o fomento de intercâmbios para o desenvolvimento de pessoas, saberes e processos diversos, a partir de acordos de reciprocidade com instituições internacionais parceiras, do estabelecimento de redes colaborativas de diferentes alcances e da geração de projetos de interesse dos setores público e privado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Complementar n.º 163**, de 14 de junho de 2018. Dá nova redação ao § 1º do art. 1º da Lei Complementar n.º 94, de 19 de fevereiro de 1998, que autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, Seção 1, 15 de junho de 2018, p. 1.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 94**, de 19 de fevereiro de 1998. Autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 20 de fevereiro de 1998, p. 1.

BRASIL. **Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 26 de jun. Seção 1, p. 1 (Edição Extra), 2014.

CAVALCANTE, K. C. R. **Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno, RIDE-DF: objetivos versus desigualdades socioeconômicas**. Monografia [Especialização em Gestão Pública Municipal]. Brasília: Universidade de Brasília, 2019.

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (CEBRASPE). **Plano de Trabalho**. [Anexo do Termo de Colaboração n.º 2/2020 – Governo do Distrito Federal/Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal/Coordenadoria de Projetos Especiais]. Brasília, 2020. Disponível em: <https://cdn.cebraspe.org.br/wp-content/uploads/2021/08/Plano-de-trabalho.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2023.

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (Cebbraspe). **“Documento contendo Estudo de viabilidade de uma universidade distrital. Análise de vantagens e desvantagens sobre estrutura e modelos de gestão universitária inovadora”**. Relatório TR – 08 (complemento) - Ação 2; Atividade 2.4. Brasília: Cebbraspe, 2021a. Autor: MENEGHEL, Stela Maria. M. Termo de Referência n. 020, Código n. 2021-020, Projeto “Uma Universidade

Distrital” – Termo de Colaboração n. 2/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos – Cebraspe).

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (Cebraspe). **Plano para Articulação das Ações 3 e 4 – Projeto UnDF.** Autora: ROBL, Fabiane. Coord. GRIBOSKI, Claudia Maffini, Brasília, DF, 2021b. (Projeto “Uma Universidade Distrital” - Termo de Colaboração n. 2/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos – Cebraspe).

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (Cebraspe). **Síntese dos estudos de Benchmarking.** Autora: ROBL, Fabiane; Coord. GRIBOSKI, Claudia Maffini, Brasília, DF, 2021c. Projeto “Uma Universidade Distrital” - Termo de Colaboração n. 2/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - Cebraspe).

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (CEBRASPE). **Documento de referência para orientar e subsidiar as discussões do colóquio: “UnDF Jorge Amaury: entre o projeto e a criação - diálogos sobre a universidade que queremos”.** Autor: SOUSA, José Vieira de.; Coord. GRIBOSKI, Claudia Maffini, Brasília, DF: CEBRASPE, 2021d. (Termo de Referência nº 8, Código nº 2021-008, Projeto “Uma Universidade Distrital” - Termo de Colaboração nº 2/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE).

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (CEBRASPE). **Documento contendo a proposta a proposição de política de internacionalização.** Autora: MOROSINI, Marília Costa.; Coord. GRIBOSKI, Claudia Maffini, Brasília, DF, 2022a. (Termo de Referência n. 020, Código n. 2021-020, Projeto “Uma Universidade Distrital” – Termo de Colaboração n. 23/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos – Cebraspe).

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (CEBRASPE). **“Documento contendo o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, contemplando políticas voltadas para as modalidades presencial e a distância.”** Autor: SOUSA, José Vieira de.; Coord. GRIBOSKI, Claudia Maffini, Brasília, DF, 2022b. (Termo de Referência n. 020, Código n. 2021-020, Projeto “Uma Universidade Distrital” – Termo de Colaboração n. 2/2020, Fundação de

Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos – Cebraspe).

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (CEBRASPE). **“Documento proposição da organização didático-pedagógica dos cursos com métodos, técnicas e metodologias ativas de ensino que possibilitem a incorporação de avanços tecnológicos e que incentive a interdisciplinaridade e a promoção de ações inovadoras”** Autor: CORTELAZZO, Angelo L.; Coord. GRIBOSKI, Claudia Maffini, Brasília, DF, 2022c. (Termo de Referência n. 012, Código n. 2021-012, Projeto “Uma Universidade Distrital” - Termo de Colaboração n. 2/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - Cebraspe).

FARIA, E. M. B.; CAVALCANTE, M. C. B. Avaliação na alfabetização na perspectiva de um currículo inclusivo. In: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, Diretoria de Apoio à Gestão Educacional. **Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa**. Currículo na perspectiva da inclusão e da diversidade: as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica e o ciclo de alfabetização. Caderno 01. Brasília: MEC, SEB, 2015 p. 31-44.

FAZENDA, I. C. A. **Interdisciplinaridade**: história, teoria e pesquisa. 9. reimpr. Campinas, SP, Papirus: 2021.

FRANCO, M. E. D. P. Institucionalização da pesquisa. In: MOROSINI, M. C. (Org.) **Enciclopédia de Pedagogia Universitária**: glossário, v. 2. Brasília: INEP, 2006, p. 216-217.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ABERTA DO DISTRITO FEDERAL (FUNAB). **Visão estratégica 2019-2022 da Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal**. Brasília: FUNAB, 2019. Disponível em: <http://www.funab.se.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/Vis%C3%A3o-Estrat%C3%A9gica-FUNAB-2019-2022.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL (GDF). **Lei complementar n.º 987, de 26 de julho de 2021**. Autoriza a criação e define as áreas de atuação da Universidade do Distrito Federal (UnDF) e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal – Suplemento. Brasília: n.º 140, 27 de julho de 2021, p. 5.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL (GDF). **Lei Orgânica do Distrito Federal**. Diário Oficial do Distrito Federal. Brasília, ano II, n.º 87, 8 de junho de 1993, p. 1-57. [Texto atualizado com as alterações adotadas pelas Emendas à Lei Orgânica n.º s 1 a 102 e as decisões em ação direta de inconstitucionalidade proferidas pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios até 31/5/2017]

LEITE, D. A pedagogia da Reforma de Córdoba. **Integración y Conocimiento – Dossier Especial: A Cien Años de la Reforma Universitaria de 1918.** n. 8, v. 1, p. 37-53, 2018. Disponível em: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/18685/19040>. Acesso em: 13 jul. 2023.

MELLO, A. F. de. **Globalização, Sociedade do Conhecimento e Educação Superior.** Brasília, DF: Ed. UnB, 2011.

MOROSINI, M. C. Internacionalização da educação superior e integração acadêmica. In: **Conferências UFRGS.** Porto Alegre: UFRGS, dez. 2017.

POKER, R. B.; VALENTIM, F. O. D.; GARLA, I. A. Inclusão Escolar e formação inicial de professores: a percepção de alunos egressos de um curso de pedagogia. **Revista Eletrônica de Educação**, v.11, n. 3, p. 876-889, set./dez., 2017. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/2016/645>. Acesso em: 26 jun. 2023.

SOUSA, J. V. História da educação superior. In: MOROSINI, M. (org.). **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior (EBES).** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021. v. 2, p. 25-207. (Série Ries/Pronex, 11).

SOUSA, J. V. Internacionalização da educação superior como indicador do Sinaes e alguns sinais da prática In: FRANCO, S. R. K.; FRANCO, M. E. D.; LEITA, D. B. C. **Educação superior e conhecimento no centenário da Reforma de Córdoba:** novos olhares em contextos emergentes. Alegre: EDIPUCRS, 2019, p. 229-251.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017.** Belo Horizonte/MG: UFMG, 2013.

Claudia Maffini Griboski

Pedagoga e Doutora em Educação, Professora da Universidade de Brasília e Diretora Executiva do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos. Atuou como Pesquisadora e Coordenadora do Projeto de criação da Universidade do Distrito Federal. E- mail: cgriboski4@gmail.com

Fabiane Robl

Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo - USP (2015); Mestre em Educação pela Universidade Regional de Blumenau – FURB (2004); Especialista em Políticas Públicas e Avaliação da Educação Superior na América Latina pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA (2010). Atualmente é Coordenadora do Escritório de Gestão do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos. Atuou como Pesquisadora e Consultora do Projeto de criação da Universidade do Distrito Federal. E-mail: fabiane.robl@gmail.com

José Vieira de Sousa

Professor Titular da Universidade de Brasília (UnB). Pós-Doutor em Educação pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Doutor em Sociologia, Mestre em Educação e Licenciado em Pedagogia e em Letras pela UnB. Autor de livros e de diversos capítulos de livros e artigos sobre educação superior: política, gestão e avaliação. Líder do Grupo de Estudos de Políticas de Avaliação de Educação Superior (GEPAES/UnB-CNPq). Bolsista Produtividade em Pesquisa em Educação (CNPq). Atuou como pesquisador e consultor no Projeto de criação da Universidade do Distrito Federal (UnDF). E-mail: sovieira1@gmail.com

Stela Maria Meneghel

Mestre e Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas – Unicamp (2001) e pós-doutora pelo Instituto para a Educação Superior na 125 América Latina e Caribe - IESALC/UNESCO (2008). Colaborou na elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior (SINAES), da Universidade da Integração Latino-Americana/UNILA (2009-2010) e da Universidade de Integração Internacional Luso Afro-Brasileira/UNILAB. Esteve na Coordenação-Geral de Controle de Qualidade da Educação Superior no INEP/MEC (2012-2016) e foi pesquisadora no Projeto de criação da Universidade do Distrito Federal/UnDF. Atua no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Regional de Blumenau/FURB.

E-mail: stmeneg@terra.com.br

Artigo submetido em 24/07/2023

Aprovado em 13/11/2023