



Universidade Federal do ABC

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2013-2022



SANTO ANDRÉ

2013

GRUPO DE TRABALHO (GT) PARA CONDUZIR A PRODUÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFABC 2013-2022

Membros nomeados pela portaria nº 196, de 9 de maio de 2011

Gustavo Martini Dalpian (Coordenador)

Alda Maria Napolitano Sanchez

Alexandre Reily Rocha

Arilson da Silva Favareto

Caetano Rodrigues Miranda

Dácio Roberto Matheus

Denise Consonni

Guiou Kobayashi

Klaus Werner Capelle

Maria Gabriela Silva Martins Cunha Marinho

Rosana Denaldi

Membros Ad-Hoc

Camila Binhardi Natal

Expedito Nunes

Fernanda Pereira Santos

Fernando Ferreira Matias

Rafael Rondina

Virgínia de Sousa Slivar

Contribuições Externas

Adalberto Fazzio – ex-reitor da UFABC

Alaor Silvério Chaves – UFMG

Antonio Donizetti da Silva – UFSCAR

Armando Zeferino Milioni – ITA/Unifesp

Carlos Henrique de Brito Cruz – FAPESP

Dalila Teles Veras – Livraria e Editora Alpharrabio

Daniel Teixeira – CEERT

Antonio Donizete da Silva –SINTUFScar

Douglas Belchior – UNEAFRO

Fausto Cestari Filho – CIESP e Prefeitura de São Caetano do Sul

Hermano de Medeiros Ferreira Tavares – ex-reitor da UFABC

Jefferson José da Conceição –Prefeitura de São Bernardo do Campo

José Carlos Miranda –Movimento Negro Socialista

José Eli da Veiga – USP

Julio Mendonça – Prefeitura de São Bernardo do Campo

Luiz Bevilacqua – ex-reitor da UFABC

Luiz Nunes de Oliveira – IFSC/USP

Mauro Augusto Burkert Del Pino – UFPEL

Naomar M. de Almeida Filho – UFBA

Otaviano Augusto Marcondes Helene – USP

Paulo Lage – Sindicato dos Químicos de São Bernardo do Campo

Ricardo Carneiro de Miranda Filho – UFBA

Roberto Mendonça Faria – IFSC/USP

Sérgio Franca Adorno de Abreu – FFLCH/USP

Sergio González López – Universidade do México – UNAM

Vahan Agopyan – Escola Politécnica/USP

Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2022

“Construindo a excelência”

Missão da UFABC

“Promover o avanço do conhecimento através de ações de ensino, pesquisa e extensão, tendo como fundamentos básicos a interdisciplinaridade, a excelência e a inclusão social.”

SUMÁRIO

SUMÁRIO	5
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Aspectos Fundamentais da UFABC.....	6
1.2 Balanço dos primeiros 6 anos (2006-2012)	8
2 METODOLOGIA	12
3 DESAFIOS PARA O FUTURO	14
3.1 Desafios da Ciência & Tecnologia	14
3.2 Inserção na Região do ABC	18
4 EXCELÊNCIA ACADÊMICA	19
4.1 O Conceito de Excelência Acadêmica	19
4.2 Rankings Universitários: méritos e limitações	20
4.3 Condicionantes Qualitativos da Excelência	23
4.4 Resumo: Metas e Ações para a Excelência Acadêmica.....	27
5 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	28
5.1 Paradigmas curriculares	32
5.2 Ensino, Pesquisa e Extensão	44
5.3 Educação a distância (Ead) e Tecnologias Educacionais	46
5.4 Gestão acadêmica para a qualidade	47
5.5 Ingresso e Permanência	51
5.6 Mobilidade, Estágios e Egressos.....	61
5.7 Norteadores para a consolidação do Projeto Pedagógico Institucional	68
6 INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE	69
6.1 Diretrizes para Política de Interação com a Sociedade.....	71
6.2 Política de Cultura.....	72
6.3 Articulação, interação e incidência sobre outros atores externos	73
6.4 Relação com empresas e com o setor produtivo	74
7 GESTÃO INSTITUCIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO	76
7.1 Autonomia Universitária	76
7.2 Ética na Universidade Pública.....	77
7.3 Planejamento para o Desenvolvimento Institucional	79
7.4 Desenvolvimento de servidores com qualidade.....	85
7.5 Desburocratização	93
8 UNIVERSIDADE COM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)	98
8.1 Sistemas de Informação da UFABC	100
8.2 Sistemas de Comunicação: infraestrutura, capacidade, disponibilidade.....	110
8.3 Serviços de Suporte e Manutenção.....	114
8.4 Outros serviços do NTI.....	116
8.5 Diretrizes Gerais de TIC para UFABC	119
9 METAS DE CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO	121
10 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	135
11 RESUMO TÉCNICO	142

1 INTRODUÇÃO

1.1 Aspectos Fundamentais da UFABC

A expressão “Plano de Desenvolvimento Institucional” (PDI) conjuga três palavras com significados múltiplos e dimensões amplas. No contexto do PDI universitário, a palavra “Plano” implica pensamento sistemático e estruturado sobre o futuro. No entanto, para não se tornar mera especulação ou sonho, um plano precisa ser ancorado em fundamentos conceituais e metodológicos. Já a palavra “Institucional” refere-se a uma organização, interpretada como um construto físico e organizacional definido por fundamentos estruturais e operacionais.

A palavra “Desenvolvimento”, que une o plano com a instituição na sigla PDI, tem conotações de mudança, evolução e crescimento, progresso e dinamismo. Todas essas associações evocadas pela palavra “Desenvolvimento” referem-se a características altamente desejáveis do processo de crescimento universitário, desde que a essência da Universidade em questão, ou seja, aquilo que a diferencia de outras confere-lhe sua identidade, seja preservada no processo.

Com o intuito não de definir por completo essa essência, mas de criar um guia que oriente os gestores e a comunidade universitária a identificar o que deve ser preservado durante o desenvolvimento institucional, listamos, a seguir, os fundamentos conceituais, estruturais e operacionais que, em conjunto, caracterizam a essência da UFABC.

Fundamentos conceituais

- *Ética e respeito*, como condições imprescindíveis para o convívio humano e profissional;
- *Excelência acadêmica*, abrangendo excelência em pesquisa, ensino, extensão e gestão;
- *Interdisciplinaridade*, considerada como uma efetiva interação entre as áreas do conhecimento, diferente da multidisciplinaridade;
- *Inclusão social*, praticada tanto como um ato de responsabilidade e solidariedade quanto como um processo ativo de identificação e desenvolvimento de talentos.

Fundamentos estruturais

- *Bacharelados Interdisciplinares* como único acesso à graduação, com escolha posterior da especialização ou profissionalização;
- *Ausência de departamentos*, como forma de estimular o livre trânsito e a interação entre todos os membros da comunidade universitária;
- *Sistema quadrimestral* de ensino, permitindo maior dinâmica e variedade das disciplinas apresentadas ao aluno;
- Recortes modernos e flexíveis dos cursos, valorizando o *estudo independente* e enfatizando a *responsabilidade do aluno* na construção do próprio currículo.

Fundamentos operacionais

- Busca por *inovação acadêmica* como forma de atender para as mudanças da sociedade e da tecnologia;
- *Contratação criteriosa*, apenas de professores com título de doutor e perfil de pesquisador;
- *Gestão democrática e participativa* dos recursos da Universidade, abrangendo recursos humanos, financeiros, patrimoniais e de espaço físico;
- *Responsabilidade ambiental*.

Esses fundamentos não devem ser interpretados de forma dogmática. No campo das ideias tudo pode ser discutido e não pode passar inquestionado. A lista apresentada acima deve servir como ferramenta metodológica para este questionamento, separando o essencial do efêmero.

Pelo mesmo motivo, o conjunto desses fundamentos não deve ser objeto de textos normativos, resoluções, portarias ou outros instrumentos legais. Muito pelo contrário, para expressar a essência de uma universidade extremamente dinâmica e inovadora, como é a UFABC, esses fundamentos devem ser inerentes à forma como a universidade se vê e como a vida universitária é vivida. Se for necessário garantir a imutabilidade desses fundamentos por meio de dispositivos normativos, já transformamos essência em burocracia.

Por fim, devemos reconhecer o alcance temporal limitado da imutabilidade ora afirmada. Com o decorrer do tempo, a sociedade transforma-se, os conceitos acadêmicos, os desafios científicos e as demandas sociais mudam e, portanto, a universidade deve ter a flexibilidade necessária para acompanhar essas mudanças.

Dos 12 fundamentos elencados acima, apenas o primeiro e o último – ética e respeito no convívio humano e responsabilidade ambiental – são *cláusulas pétreas*, por definirem não apenas fundamentos da vida acadêmica na UFABC, mas da humanidade.

1.2 Balanço dos primeiros 6 anos (2006-2012)

Lançadas as bases fundamentais da existência da Universidade Federal do ABC (UFABC), é necessário realizar um balanço do que foi construído desde a sua implantação, em 2006, até este momento de criação do seu novo Plano de Desenvolvimento Institucional.

Esta análise oferece para avaliação um cenário positivo e complexo. Em sua curta trajetória, a meta inicial e um dos seus principais desafios – a implantação do bacharelado interdisciplinar – foi alcançada com sucesso.

O Bacharelado em Ciência & Tecnologia (BC&T) da UFABC, primeiro curso de graduação interdisciplinar do país, recebeu, em seu processo de reconhecimento, o conceito máximo conferido pelo Ministério da Educação (MEC) e inspirou a criação de novos cursos similares em diferentes instituições federais de ensino superior do país¹.

Os indicadores² permitem uma projeção positiva para o egresso do BC&T, mas o próximo passo, já em curso, é o enraizamento crescente na sociedade e o pleno reconhecimento da formação acadêmica de bacharel interdisciplinar (em Ciência e Tecnologia ou Ciências e Humanidades, dentre outras possibilidades) na sociedade e no mercado de trabalho, com feição própria e autônoma.

Em 11 de setembro de 2006, a UFABC deu início às suas atividades acadêmicas com a chegada dos seus primeiros alunos de graduação. Já no seu primeiro processo seletivo para ingresso na graduação (2006-2007), a UFABC disponibilizou 1.500 vagas, nos períodos matutino e noturno, em três etapas de convocações (setembro de 2006, janeiro de 2007 e março de 2007). Entre os anos de 2006 e 2007, as atividades acadêmicas da universidade desenvolveram-se na cidade de Santo André num câmpus provisório

¹ Até o final de 2012, outras 15 universidades brasileiras também haviam implementado (em maior ou menor escala) este modelo interdisciplinar pedagógico de ensino.

² Para maiores informações sobre os indicadores dos cursos de graduação da UFABC visite <http://emec.mec.gov.br/> na opção 'Consultar Cadastro' e também <http://propladi.ufabc.edu.br/8-noticias/86-ufabc-e-grande-destaque-nas-notas-do-enade-cpc-e-indice-geral-de-cursos-igc-2011>

Em 2007, foram criados os primeiros 6 programas de pós-graduação *Stricto Sensu* da Universidade. Destes 6 programas, 3 iniciaram suas atividades já disponibilizando cursos de Mestrado e Doutorado, com destaque para o programa de pós-graduação em Nanociências e Materiais Avançados – que iniciou suas atividades com nota 5 da Capes.

Até o final do ano de 2012, foram instituídos mais 11 programas de pós-graduação na universidade, totalizando 17 opções entre cursos de mestrado profissional, acadêmico e doutorado em consonância com o princípio da interdisciplinaridade apregoado pelo projeto pedagógico da instituição.

No ano de 2008, o edifício Bloco B, com mais de 13.000 m² destinados a salas de aula e laboratórios, inaugurou as instalações definitivas do câmpus Santo André da UFABC. Em 2010 foi inaugurado o Bloco A, também pertencente ao câmpus Santo André da universidade, com mais de 40.000 m² destinados a atividades acadêmicas e administrativas.

Desta forma, em 2012, cerca de 60.000 m² (envolvendo salas de aula, laboratórios, salas de professores, áreas administrativas, além de restaurantes e espaços de convivência) estavam disponíveis para toda a comunidade universitária do câmpus de Santo André da UFABC, o que representou um cenário bem diferente em relação ao cenário encontrado no final de 2006 quando do início das atividades acadêmicas da UFABC num câmpus provisório na cidade de Santo André.

Outro marco da proposta interdisciplinar da UFABC foi estabelecido no final de 2009, com a criação e o início do funcionamento, em 2010, do seu segundo curso de bacharelado interdisciplinar: o Bacharelado em Ciências e Humanidades (BC&H), vindo ao encontro da proposta contida no inovador projeto pedagógico da Universidade. Ao privilegiar “a educação integral, que articula a formação humanística ao avanço do conhecimento racional por meio da pesquisa científica e tecnológica”³, este projeto se propõe a promover a integração entre os avanços da ciência e tecnologia sem se esquecer do caráter humano e social que conduzem as transformações do mundo.

A implantação do segundo bacharelado interdisciplinar da UFABC (Bacharelado em Ciências e Humanidades) num curto espaço de tempo, em instalações provisórias

³ Projeto Pedagógico UFABC, 2006.

no Colégio Salete em São Bernardo do Campo, além de iniciar as atividades da UFABC num segundo Câmpus foi seguida por outras iniciativas do gênero em outras instituições nacionais de ensino superior. Ao mesmo tempo, a oferta de 24 cursos de formação específica⁴, de abrangência variada, tornou ainda mais complexa a gestão de um universo acadêmico que inclui, também, 17 cursos de pós-graduação implantados no espaço de apenas seis anos.

A UFABC tem se caracterizado como uma universidade cujos cursos estão entre os mais procurados no Sistema de Seleção Unificado (SiSU) do MEC. Além disto, tem acumulado prêmios e distinções em concursos nacionais e internacionais dirigidos a alunos e professores. No ano de 2012, a UFABC foi uma das 27 instituições de ensino superior do país a obter a nota máxima no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) – num universo de quase 3.000 instituições de ensino superior nacionais avaliadas.

Assim como estes indicadores, os índices de produtividade científica e as atividades de extensão têm crescido aceleradamente⁵. Vale ressaltar, também, a significativa participação dos alunos da UFABC em programas nacionais e internacionais de mobilidade acadêmica, em especial, o programa do governo federal “Ciência sem Fronteiras”, por meio do qual – até o final do ano de 2012 – foram enviados, para intercâmbio em universidades do exterior, 140 alunos de graduação da universidade.

É importante salientar que a Região Metropolitana do Grande ABC comporta uma população de cerca de 2,5 milhões de habitantes, e que a UFABC é responsável, sozinha, pela oferta de mais de 80% das vagas de ensino superior gratuito disponibilizadas nesta importante e estratégica região brasileira.

Até o final de 2012⁶, 755 alunos concluíram (ou haviam concluído) o BC&T. O monitoramento deste processo indica que mais de 90% destes alunos encontra-se matriculada num dos cursos de formação específica.

⁴ Referente à dezembro de 2012.

⁵ Para maiores informações sobre os índices de produtividade científica (2006 a 2012) da UFABC visite:

<http://propladi.ufabc.edu.br/planej-economico1/relatorio-de-gestao>

⁶ Referentes ao segundo quadrimestre de 2012 – 2012.2

Ao final de 2012, 8.114 alunos (graduação, pós-graduação e extensão) e 1.442 servidores (docentes, técnico-administrativos e terceirizados) compunham a comunidade universitária da UFABC.

Em 2012, para o processo seletivo de ingresso nos cursos de graduação, a UFABC ofereceu 1.960 vagas (30% a mais em relação ao seu primeiro processo seletivo, em 2006/2007) distribuídas entre os câmpus de Santo André e de São Bernardo do Campo.

No período compreendido entre 2006 e 2011, a UFABC registrou taxa de evasão média de 20,6% ao ano⁷, evidenciando que o tripé inovação tecnológica, excelência acadêmica e qualidade da pesquisa pode, de maneira democrática, ser compatível com as prementes demandas da sociedade referentes à inclusão e à responsabilidade social.

Neste curto espaço de tempo, a UFABC cresceu em sua infraestrutura administrativa. No início das atividades acadêmicas, no segundo semestre de 2006, seu quadro de servidores era composto inicialmente por 38 técnicos-administrativos e 46 docentes, além de pouco mais de uma dezena de funcionários terceirizados. Ao final do ano de 2012, esse contingente de servidores e funcionários terceirizados da UFABC já ultrapassava a marca de 1.400, sendo 500 servidores docentes e 571 servidores técnico-administrativos.

Contudo, alguns gargalos tornaram-se evidentes. Em acordo com a sua Lei de criação (Lei Federal nº 11.145 de 2005) é imperativo para a gestão da UFABC encontrar condições claras para que a qualidade do ensino, a pesquisa e a extensão sejam asseguradas de modo compatível com sua proposta multicâmpus, emanada da referida lei.

A velocidade na implantação da instituição impôs constrição na infraestrutura física, especialmente no tocante à oferta de laboratórios didáticos e de pesquisa. É importante ressaltar que, atualmente, a UFABC dispõe de 61 laboratórios didáticos e 47 laboratórios de pesquisa mais a Central Experimental Multiusuário. Outra dificuldade vivenciada no período esteve associada à alocação didática pelo regime

⁷ http://prograd.ufabc.edu.br/images/pdf/apresentacao_sobre_evasao.pdf

quadrimestral, que exigiu esforço na formulação e desenvolvimento do sistema de gestão acadêmica.

Um ponto sensível para a democracia interna e para a vitalidade de qualquer instituição universitária refere-se à legitimidade das instâncias decisórias. No caso da UFABC, os colegiados das diferentes esferas – Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Comissões de Graduação e de Pós-Graduação; Comitê de Políticas Afirmativas, Comitê de Extensão Universitária, Conselhos de Centro e coordenações de cursos têm sua legitimidade baseada na transparência dos seus processos eleitorais.

Para o seu futuro, espera-se que a UFABC – com o seu modelo pedagógico de ensino interdisciplinar – possa influenciar as universidades brasileiras numa reforma no sistema de ensino superior do país com difusão de novas práticas e formas para a transmissão do conhecimento.

Sendo assim, em última instância, o sucesso da UFABC estará sempre intimamente ligado aos resultados alcançados a partir do seu modelo pedagógico interdisciplinar de ensino.

2 METODOLOGIA

O **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**, instituído pela lei federal nº 10.861 de 14 de abril de 2004, é uma ferramenta de planejamento, monitoramento e avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES) do país. É por meio deste abrangente mecanismo formal⁸ de planejamento que as IES explicitam seus valores, sua missão, e, principalmente, as diretrizes balizadoras do seu planejamento institucional de médio e longo prazo. Além disso, é por meio deste instrumento que as ações são sinalizadas para a comunidade interna, que o utilizará como mecanismo de acompanhamento das ações a serem realizadas, ao longo de sua vigência.

O primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional da UFABC, abrangendo o período de 2008 a 2012, foi organizado por uma comissão composta por docentes, técnicos administrativos e alunos da universidade. Entre temas e encaminhamentos relevantes executados a partir de suas diretrizes encontrava-se a consolidação do

⁸ Instruções sobre o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional estão reguladas no Art. 16 do decreto federal nº 5.773 de 09 de maio de 2006.

modelo interdisciplinar de ensino preconizado pelo Projeto Pedagógico da universidade. Ao longo do período de vigência do primeiro plano, essa diretriz consubstanciou-se na criação do Bacharelado em Ciências e Humanidades (BCH) e na consecução do segundo campus da universidade, desta vez na cidade de São Bernardo do Campo. Entre as importantes contribuições do primeiro PDI da universidade figuram, ainda, questões referentes à pesquisa, extensão e ações afirmativas que situaram a UFABC.

Ao final do ano de 2011, iniciou-se o processo de elaboração do segundo PDI da universidade, dessa vez com a perspectiva de apontar rumos e desafios da UFABC para período mais longo, compreendido pelo período de 2013 a 2022. Para tanto, foi instituído um Grupo de Trabalho⁹ (GT-PDI) cujo compromisso fundamental seria o de coordenar a criação do novo PDI da universidade por meio de projetos, atividades e ações que pudessem envolver, em seu processo de elaboração, a participação democrática da comunidade universitária.

Para executar essa nova metodologia, o GT-PDI traçou um plano de trabalho com a proposição de temas e eventos para consulta à comunidade e realização de encontros com a presença de convidados externos que puderam trazer para a UFABC a experiência de outras instituições universitárias, centros de pesquisa e agências de fomento. Desse modo, foi possível formular e elaborar o PDI com a participação ativa da comunidade universitária, seja pelas intervenções virtuais, seja pelos debates presenciais.¹⁰ A culminância desse processo reside na aprovação pelo Conselho Universitário da UFABC (ConsUni) de seu documento final que deverá expressar em seus objetivos, metas e diretrizes, as convicções e anseios da comunidade universitária quanto ao futuro e ao destino da UFABC.

Por outro lado, tão imperativo quanto sua elaboração será o acompanhamento permanente do novo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFABC. Nessa direção, caberá à Universidade, de modo geral, e à Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, em suas atribuições elementares, o papel de supervisão e monitoramento de suas metas e objetivos. Especificamente em relação às

⁹ Portaria nº 196, de 09 de maio de 2011.

¹⁰ A proposta pautou-se pela transparência e ampla participação da comunidade universitária. Após cada encontro presencial, foram disponibilizadas sinopses do evento. Para alguns temas, além do debate e da disponibilização de material por meio eletrônico, foram realizadas consultas virtuais. Os resultados foram consolidados, sistematizados e incorporados no relatório final. Mais informações podem ser obtidas em <http://pdi.ufabc.edu.br/historico/> e <http://pdi.ufabc.edu.br/eventos/>.

metas, o acompanhamento permitirá a adequação e exequibilidade do que se planejou, acertando desvios de modo a fazer convergir o que foi apontado como desejo, projeto e desígnio da Universidade.

A visão de longo alcance exigirá que o método de acompanhamento nos próximos dez anos seja ainda mais acurado. Para tanto, serão produzidos relatórios bianuais para acompanhamento do processo que, apensados ao documento matriz, manterão o registro e o histórico de execução das ações e reações ao Plano. Pretende-se, dessa forma, efetivar a desejada e necessária sinergia entre planejamento, execução e avaliação que assegure ao planejamento institucional a plenitude de sua dimensão orgânica. Esse objetivo será alcançado como resultado da ação de uma comunidade universitária atuante, sintonizada com as diretrizes institucionais emanadas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFABC 2013-2022 produzido como expressão de sua vontade legítima e soberana.

3 DESAFIOS PARA O FUTURO

3.1 Desafios da Ciência & Tecnologia

A Universidade do Século XX foi palco da institucionalização das ciências modernas, da especialização disciplinar, de um relativo distanciamento da ciência e da tecnologia em relação às demandas sociais e de uma separação entre produção e transmissão do conhecimento. A Universidade do Século XXI é palco da fluidez e da transposição das fronteiras disciplinares, é guiada pelas interpenetrações entre ciência e sociedade. Daí a ênfase na autonomia intelectual do aluno, na interdisciplinaridade, na inseparabilidade entre produção e transmissão do conhecimento.

Nesta meia década de história da UFABC, nosso Projeto Pedagógico encaminhou os desafios pedagógicos colocados pelo novo contexto com a criação dos Bacharelados Interdisciplinares e uma estrutura inovadora que busca valorizar a interdisciplinaridade. Mas o Projeto Institucional da UFABC pode e deve avançar na moldagem do perfil da universidade, estabelecendo metas de médio prazo e sinalizando à sociedade o lugar e a função que ela quer ocupar no futuro.

Para construir consensos sobre este perfil institucional é preciso se guiar por respostas a algumas grandes perguntas. Quais são os grandes temas que hoje

representam os principais desafios a serem enfrentados? A universidade deve ser um espaço de pluralidade de temas e de conhecimentos, ou se deve ter uma ênfase em grandes temas que representem os principais desafios do Século XXI? É possível combinar as duas perspectivas? Como fazê-lo? Quais são as oportunidades e os constrangimentos que o atual contexto do país, em geral, e da organização científica e universitária, em particular, colocam para uma universidade em formação como a UFABC? No contexto brasileiro, e no enfrentamento destes temas situados na fronteira do conhecimento científico, é possível conciliar a necessária inclusão social com a busca pela excelência acadêmica? Há um dilema entre estas duas perspectivas ou é possível conciliá-las?

As respostas a estas perguntas não são simples. Mas há ao menos três afirmações que se podem fazer sobre elas e que, nalguma medida, sintetizam a visão da instituição sobre os desafios colocados pelo mundo da Ciência e da Tecnologia e pelo atual contexto brasileiro.

Primeira afirmação – É preciso identificar temas prioritários, mas com abertura para a diversidade que deve caracterizar o ambiente universitário

Há um conjunto de temas que hoje materializam os principais desafios da ciência, da tecnologia e da inovação e é válido que a universidade priorize a construção da excelência nalguns deles, desde que, ao fazê-lo, consiga administrar tensões como: evitar uma rigidez em torno destes temas ou áreas, guardando certa flexibilidade para não incorrer numa excessiva especialização; e evitar orientar-se exclusivamente por temas aplicados, empenhando igualmente esforços em pesquisa básica e fundamental.

A afirmação acima é importante porque desfaz uma dicotomia comum e que opõe a prioridade em torno de certos temas ao exercício da pluralidade e da diversidade que devem caracterizar o ambiente universitário. Esta falsa oposição pode ser superada com a definição de um conjunto de temas ou questões em torno das quais a universidade deve perseguir deliberadamente um reconhecido grau de excelência, sinalizando assim à comunidade onde estão boas oportunidades de criação de cursos, de construção de carreiras, de participação em redes de pesquisa. Porém, é necessário que isto se faça com o devido cuidado para que não haja uma excessiva e

indesejável especialização, o que comprometeria a essência do projeto universitário que tem na diversidade de temas, áreas e posições científicas um verdadeiro valor.

Quando se trata de definir quais são os temas mais importantes e que hoje materializam os principais desafios da ciência, da tecnologia e da inovação, é impossível chegar a um consenso absoluto. Mas há um pequeno conjunto de temas que provavelmente estarão nas listas elaboradas por qualquer instituição ou pesquisador. E outros que, ainda que não sejam consensuais, também serão lembrados com frequência. Identificar estes temas é importante porque representam áreas de fronteira em que é preciso fazer avançar o conhecimento disponível, porque são importantes pontos de conexão com redes internacionais de pesquisa de ponta, e porque neles se devem concentrar os esforços institucionais do mundo da ciência e da tecnologia no decorrer da próxima década.

Um bloco de temas envolve os recursos naturais, as tecnologias para sua utilização e os condicionantes e consequências ambientais da relação entre sociedade e natureza. Aqui estão temas e questões como energia, mudanças climáticas, biodiversidade. Um segundo bloco de temas envolve a saúde humana em suas várias dimensões, dos cuidados ao saneamento, da alimentação às tecnologias médicas. Um terceiro bloco abarca as várias formas de reconhecimento e de enfrentamento da pobreza e da desigualdade ou outros temas propriamente sociais como o Estado, as políticas, a educação. Um quarto bloco comporta o mundo virtual e suas interfaces com o mundo material, nas áreas de informação, computação e comunicação.

Independente do maior ou menor acordo em torno destes temas, nota-se em várias publicações e encontros científicos internacionais uma razoável convergência em torno deles. Além disso, há um consenso de que são temas que conformam uma agenda comum ao Brasil e à comunidade internacional neste início de Século XXI.

Segunda afirmação – Em vez de um planejamento centralizado e rígido a universidade deve elaborar diretrizes gerais e priorizar o estímulo à inovação acadêmica

Ao planejar a sua atuação em torno destes temas, a UFABC pretende evitar que se faça um planejamento “à moda antiga”: excessivamente verticalizado, rígido, num modelo em que a instituição define metas e constrói acordos em torno de seu

cumprimento. Diferente disso, pretende-se um modelo mais flexível, onde cabe à instituição – a partir do diálogo entre os vários segmentos que a compõem – pactuar critérios e parâmetros capazes de criar um ambiente favorável à emergência de boas iniciativas em consonância com estas referências. Nesses marcos, o planejamento institucional deve fornecer parâmetros e referências, e não um rol de definições a serem seguidas pela comunidade universitária. Somente nestes termos algum grau de prioridade em torno de temas ou questões pode dar lugar a projetos e iniciativas coerentes e profícuas.

Terceira afirmação – A universidade deve dar conta das demandas sociais colocando os valores acadêmicos como a pedra angular da vida universitária

O planejamento institucional de uma universidade não é somente um ato de vontade, ele precisa dialogar com as oportunidades abertas e com os constrangimentos impostos pelo atual contexto. Entre as oportunidades está uma certa recomposição do papel do Estado na produção da ciência e da tecnologia e na expansão do ensino público de nível superior, a posição ascendente do Brasil na ordem internacional e a elevação dos patamares mínimos de condições de vida da população brasileira. Tudo isso forma um contexto favorável às inovações no ensino e na produção científica. Mas o novo contexto também traz desafios como a rápida expansão experimentada pelo ensino superior público nos anos recentes e, como consequência da elevação das condições de vida, uma maior pressão, que tende a se manifestar em pouco tempo, por vagas e por ensino de qualidade no nível médio e superior. Tudo isso leva a um alerta para que a organização universitária busque dar conta das demandas sociais, mas colocando os valores acadêmicos como a pedra angular da organização universitária. Isso é algo particularmente importante para uma instituição como a UFABC, que tem como vetores de sua identidade a excelência acadêmica, a inovação e a inclusão social.

Esta última ideia ressalta as oportunidades e os constrangimentos impostos pelo contexto atual da educação e do mundo da ciência. Aqui, mais uma vez se desfaz uma dicotomia frequentemente apontada entre a inclusão social e a busca da excelência. Não se trata de opor as duas perspectivas, mas de compreender que o

atual contexto cria condições favoráveis à inovação na prática universitária à medida que introduz mudanças e cria uma nova situação com a emergência de novos temas, a mudança no patamar de organização do sistema de ensino superior, a nova posição do Brasil na ordem internacional.

3.2 Inserção na Região do ABC

Por tudo o que foi dito acima, outra dicotomia a ser desfeita diz respeito à falsa oposição entre a inserção regional da UFABC e sua pretensão em ser uma universidade de referência no panorama nacional e internacional.

Os problemas da região não são substancialmente diferentes daqueles que hoje mobilizam a comunidade acadêmica no Brasil e mesmo no exterior. Como um local que abriga indústrias de ponta, intensivas em tecnologia, mas que convive com graves problemas sociais e de organização do espaço metropolitano, o ABC é um *locus* de manifestação da mesma agenda de desafios colocados para o país. E a melhor contribuição que a UFABC pode dar consiste em estar atenta a estas demandas, produzindo pesquisas e a formação de quadros profissionais de alta qualidade para enfrentá-las.

A Universidade do Século XXI deve ser autônoma no sentido de definir suas prioridades e de gerir seus recursos. Mas deve estar permanentemente aberta ao diálogo e à participação ativa da comunidade onde ela está situada. Nesse sentido, ao menos quatro desafios específicos à região precisam ser contemplados nesse diálogo.

O primeiro deles diz respeito à aproximação com o mundo empresarial e os desafios referentes à inovação tecnológica na economia regional. O segundo envolve os problemas socioambientais locais, decorrentes do alto grau de concentração populacional, do padrão desigual e incompleto de urbanização, da persistência da manifestação da pobreza e da desigualdade, da gravidade dos problemas ambientais.

O terceiro desafio é específico do ambiente educacional e se desdobra na formação de quadros profissionais, mas também na necessária aproximação da universidade com os demais níveis do ensino na região. O quarto desafio vai no sentido inverso aos três anteriores. Se naqueles desafios já mencionados trata-se de exercitar o diálogo regional com a universidade respondendo a demandas sociais,

neste último campo trata-se de fazer da universidade um foco de excelência, capaz de, ela mesma, gerar novas demandas sociais. Isto é, a presença de uma universidade de ponta, produzindo pesquisas e formando quadros em áreas que hoje ainda não são uma demanda regional pode contribuir para a atração de empresas, profissionais, investimentos e recursos que serão úteis à região, ajudando a moldar seu perfil como um centro de excelência e referência para o restante do país.

4 EXCELÊNCIA ACADÊMICA

4.1 O Conceito de Excelência Acadêmica

Convém iniciar esse capítulo com uma breve reflexão sobre o significado das palavras “excelência” e “acadêmica”. A palavra *excelência* vem do Latim *excellens*, “o que está no alto, o que se destaca”. Portanto, excelência é um conceito intrinsecamente relativo: para identificar quem se destaca temos que fazer comparações com os pares. A UFABC não deve hesitar em se comparar com as melhores universidades nacionais e internacionais.

A atividade *acadêmica* tradicionalmente está associada à competência em produzir e difundir conhecimento. O contexto para a definição e perseguição da excelência acadêmica é, portanto, do ensino, da pesquisa e da extensão. Ensinar e pesquisar são atividades complexas e multifárias. Por conseguinte, a excelência acadêmica não pode ser medida por um único indicador numérico, e em muitos casos é revelada por avaliações subjetivas. Isto não significa, no entanto, que não possa ser inferida. Sabe-se quais são as grandes universidades do mundo e, portanto, a busca pela excelência acadêmica envolve, invariavelmente, um processo de comparação com essas universidades.

Nesse processo comparativo, é essencial não perder de vista que as atividades de uma universidade moderna vão além das atividades em ensino e pesquisa tradicionalmente consideradas acadêmicas. A universidade conecta-se e comunica-se com a sociedade por meio da *extensão*, abre-se para membros da sociedade e os integra pela *inclusão*, e conduz suas próprias atividades por meio da *gestão*

universitária.¹¹ Neste texto empregamos a expressão “excelência acadêmica” no sentido mais amplo de incluir esses cinco eixos de atividades universitárias.

O grande desafio é conjugar as necessidades e demandas dessas cinco áreas de atuação, respeitando as particularidades de cada uma e integrando suas contribuições na busca conjunta da excelência. Essa busca é um processo longo e desafiador, mas seu sucesso invariavelmente será consequência de estratégias que devem ser traçadas agora. Para guiar a definição e execução dessas estratégias existem abordagens mais quantitativas, como os diversos *rankings* universitários, e outras mais qualitativas, como estudos de caso de universidades reconhecidamente excelentes.

Considerando esse cenário, a seção 4.2 aborda os méritos e as limitações dos *rankings* universitários, enquanto a seção 4.3 resume resultados de um recente estudo profundo de exemplos de universidades excelentes. As duas abordagens levam à identificação de algumas metas para a UFABC, resumidas na seção 4.4, e a diversas listas de ações, propostas ao longo deste capítulo.

4.2 Rankings Universitários: méritos e limitações

Conforme apresentado acima, excelência é um conceito intrinsecamente relativo. Nenhuma instituição simplesmente é ou não é excelente. A excelência se revela na comparação com os pares. Por este motivo, a UFABC deve acompanhar e estudar os mais diversos *rankings* universitários, desde as avaliações periódicas dos cursos da graduação e da pós-graduação pelo MEC e pela Capes, até os *rankings* internacionais de universidades de classe mundial.

Porém, esses *rankings* não devem tornar-se obsessão, e nunca devem ser interpretados como verdades absolutas ou hierarquias rígidas. A verdadeira função dos *rankings* é ilustrar o perfil de universidades excelentes e indicar onde cada uma pode melhorar. A UFABC pode e deve usar os *rankings* e as avaliações como ferramentas na busca da excelência, mas sem abrir mão, nessa busca, da sua individualidade e de seu perfil único, que a diferencia de outras universidades nacionais e internacionais.

¹¹ Gestão, neste contexto, inclui a formulação e execução das políticas da universidade, a administração das suas atividades e a representação em órgãos colegiados da universidade e em órgãos externos.

Existem, pelo menos, dois tipos de *rankings* internacionais. Um deles analisa detalhadamente um pequeno número (tipicamente de 200 a 500) de universidades mundiais, considerando informações quantitativas sobre o volume e a repercussão da produção acadêmica, premiações de grande destaque – como o prêmio Nobel –, e avaliações subjetivas por representantes de universidades bem avaliadas no passado.¹²

Estes *rankings* são muito valorizados no meio acadêmico e na mídia, mas frequentemente criticados por favorecerem universidades tradicionais, grandes e do mundo anglo-saxônico. Sendo essas três características atributos que não se aplicam à UFABC, é uma possibilidade apenas remota a Universidade figurar nesses *rankings* até 2022, horizonte temporal do PDI. Obviamente, entrar nesses *rankings* exclusivos pode ser uma das possíveis consequências das atividades e dos esforços descritos nesse Plano, mas essa não deve ser uma meta fixa.

O outro tipo de *ranking* internacional baseia-se numa análise menos detalhada, mas muito mais abrangente, de informações disponíveis em bancos de dados, revistas eletrônicas, repositórios de artigos, páginas na internet e outras fontes públicas.¹³ A UFABC já alcançou posições de destaque nesses *rankings*. Uma análise dos critérios empregados por esses *rankings* revela que eles são fortemente influenciados por fatores como:

- a quantidade de publicações em revistas internacionais, principalmente nas mais conceituadas;
- a participação em colaborações internacionais; e
- a qualidade e quantidade das informações disponíveis na internet sobre a Universidade.

Para obter melhor posicionamento neste tipo de *ranking* e, portanto, melhorar aquelas dimensões da excelência que esses *rankings* capturam, a UFABC deve:

1. Estimular professores e alunos a publicar mais e melhor.
2. Oferecer cursos de redação científica e de Inglês à comunidade acadêmica.
3. Atrair pesquisadores visitantes nacionais e internacionais de alto nível.
4. Estimular programas de colaboração internacional, como o programa *Ciência sem Fronteiras*.

¹² Os mais bem conhecidos rankings deste tipo são o *Times Higher Education Supplement* e o *Jiao Tong (Shanghai) ranking*.

¹³ Entre os mais conhecidos rankings deste tipo figuram o *Webometrics* e o *Scimago*.

5. Facilitar aos professores da Universidade concentrar sua carga didática anual em dois quadrimestres letivos para poder se afastar para colaborações com outras instituições durante o terceiro.
6. Melhorar a presença da Universidade na internet, oferecendo o conteúdo do *site* em Inglês e Espanhol e adotando uma estratégia proativa de divulgação da universidade e da sua produção em sites como *Wikipedia*, *Twitter* e *Facebook*.
7. Estimular a colaboração e o intercâmbio com outros países da América Latina, aproveitando o papel de liderança regional do Brasil.
8. Atrair professores, alunos e servidores técnico-administrativos comprometidos com a excelência acadêmica.

Obviamente, essas medidas não melhorarão apenas a posição da Universidade nos *rankings*, mas também a própria qualidade da produção acadêmica e a percepção pública dessa qualidade. *Essa é uma das principais funções dos rankings universitários: ao refletir sobre como atingir melhores posições, identificam-se aspectos cuja melhoria beneficia a universidade como um todo.*

Entre os *rankings* e avaliações nacionais, destacam-se as avaliações periódicas realizadas pelo INEP (graduação), através do ENADE, e a Capes (pós-graduação), o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e o Índice Geral dos Cursos (IGC) do MEC, além de *rankings* publicados pela mídia nacional, tal como o *ranking* universitário da *Folha de São Paulo*. Com exceção deste último, os *rankings* nacionais costumam priorizar a qualidade do ensino, o que os diferencia dos *rankings* internacionais, que costumam focar mais na qualidade da produção acadêmica e da pesquisa. Essa diferença, porém, é apenas superficial. Não é possível uma universidade ser excelente em pesquisa se ela não for referência em ensino. Da mesma forma, é difícil uma universidade ser excelente no ensino se ela não realizar atividades de pesquisa de ponta.

Cabe lembrar, neste contexto, que a definição de excelência acadêmica que deve ser adotada na UFABC abrange todo o espectro de atividades realizadas na universidade, incluindo, além do ensino e da pesquisa, a extensão, a inclusão e a gestão universitária. Nenhum *ranking* abrange todas essas atividades na sua totalidade. Devemos estimular a elaboração de *rankings* que levem em conta atividades de extensão, de inclusão e de gestão, que são pouco consideradas nos

rankings tradicionais, mas são essenciais para o sucesso de uma universidade moderna.

Importante lembrar também que um aspecto ainda pouco valorizado na maioria dos *rankings* universitários é a interdisciplinaridade, que é um dos fundamentos conceituais da UFABC (veja capítulo 1.1), guiando as atividades de ensino e pesquisa da Universidade. A interdisciplinaridade desejada vai além da mera multidisciplinaridade ao integrar as diferentes áreas de conhecimento e possibilitar a formulação de soluções sistêmicas para os complexos problemas científicos e sociais do Século XXI. O capítulo 5 aborda a interdisciplinaridade no contexto do projeto pedagógico institucional.

Outras atividades importantes que não recebem a devida atenção na maioria dos rankings e avaliações são a inovação tecnológica e a divulgação científica. A UFABC deve estimular os membros da comunidade acadêmica a desenvolverem essas atividades, buscando nelas o mesmo patamar de excelência que deve caracterizar toda sua atuação acadêmica. O engajamento de docentes e servidores técnico-administrativos com a inovação tecnológica e com a divulgação científica deve ser reconhecido como atividade relevante para sua progressão profissional.

Uma meta realista para a UFABC é melhorar sua posição em todos os *rankings* aplicáveis, nacionais e internacionais. Ao perseguir essa meta, o foco das atividades deve sempre ser a excelência em si, sendo os *rankings* apenas uma ferramenta diagnóstica e um meio de estimular a comunidade acadêmica a se sobressair.

4.3 Condicionantes Qualitativos da Excelência

Uma abordagem alternativa aos *rankings* para caracterizar e estimular a excelência acadêmica foi adotada em recente estudo do *Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento* (conhecido popularmente como Banco Mundial) que procurou identificar, de forma empírica, a essência do conceito de *Universidade de Classe Mundial* (expressão usada naquele estudo como sinônimo de universidade de excelência). Os resultados foram publicados em dois livros. O primeiro¹⁴ extrai da análise comparativa de universidades internacionais de excelência três aspectos

¹⁴ *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, Jamil Salmi, *The International Bank for Reconstruction and Development* (2009).

comuns que foram identificados como condições necessárias para uma universidade atingir o patamar de universidade de classe mundial, a saber:

- amplo acesso a talento humano;
- recursos financeiros abundantes; e
- governança adequada.

O segundo livro¹⁵ apresenta estudos de caso detalhados de 11 universidades em nove países emergentes, à luz desses três fatores. Abordamos em seguida brevemente estes três aspectos cruciais no contexto da UFABC.

Ampla acesso a talento humano

O conceito de talento humano aplica-se às três categorias tradicionalmente consideradas como a “comunidade acadêmica” (professores, servidores técnico-administrativos e alunos), mas a busca por excelência deve incluir também esforços de outras categorias, tais como servidores terceirizados, servidores comissionados, fornecedores, pesquisadores visitantes e colaboradores acadêmicos, entre outros. O clima de excelência na UFABC deve ser contagioso, afetando todos os setores da Universidade e também os setores da sociedade externa em contato com a Universidade.

A UFABC dispõe hoje de capital humano altamente qualificado. Para garantir que isso continue a ser o caso no futuro, a Universidade deve:

1. Realizar concursos rigorosos e exigentes para todas as categorias.
2. Contratar apenas professores com título de doutor, experiência em pesquisa e potencial para orientar na pós-graduação.
3. Atingir um equilíbrio saudável na razão entre professores e pesquisadores experientes e recém-doutores no seu corpo docente.
4. Aumentar a porcentagem de alunos da pós-graduação no total de alunos, conforme descrito no capítulo 9.1.
5. Usar o sistema de cotas para integrar talentos oriundos de faixas da sociedade pouco representadas em universidades tradicionais.

¹⁵ *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*, Philip G. Altbach and Jamil Salmi, Eds., The International Bank for Reconstruction and Development (2011).

6. Criar um sistema de prêmios internos, para reconhecer alunos, servidores técnico-administrativos e professores que se destacarem pela qualidade dos seus trabalhos.
7. Investir sistematicamente em oportunidades de qualificação profissional dos servidores da Universidade.
8. Investir sistematicamente na qualidade de vida dos membros da comunidade acadêmica.

O assunto das últimas duas ações é retomado, de forma mais ampla, no capítulo 7.

Recursos financeiros abundantes

Excelência tem um custo alto. Para atingir e manter um patamar de excelência, a Universidade precisa de fartos recursos financeiros, disponíveis de forma contínua, não apenas durante a fase da sua criação. Para garantir a disponibilidade desses recursos, a Universidade não pode depender exclusivamente de uma única fonte de receita.

A UFABC deve preparar-se para um futuro cenário de limitação de recursos financeiros. Tal cenário pode ser resultado tanto de uma piora na economia global ou nacional quanto de decisões políticas dos governantes, ou, ainda, da previsível entrada – por completo – da UFABC na Matriz de Orçamento de Custeio e Capital (conhecida como Matriz Andifes)¹⁶. Para se preparar, a UFABC deve criar mecanismos para estimular e facilitar a captação de recursos externos por meio de:

1. Projetos de pesquisa financiados pelas agências de fomento (Fapesp, CNPq, Finep, Capes, etc.).
2. Projetos de extensão.
3. Prestação de serviços.
4. Busca de patrocínios.
5. Convênios com empresas.
6. Venda de insumos e produtos¹⁷.
7. Aluguel de espaço físico a setores externos¹⁸.

¹⁶ Para mais informações sobre a Matriz Andifes consulte <http://propladi.ufabc.edu.br/desenvol-institucional/matriz-andifes>

¹⁷ Exemplos de tais insumos e produtos incluem nitrogênio líquido, reagentes químicos e animais de laboratório.

¹⁸ Exemplos de tais setores externos incluem agências de bancos, lanchonetes e serviços de xérox.

Ao captar recursos externos, em particular do setor produtivo, a Universidade deve zelar por manter a governança desses recursos e evitar ter sua produção acadêmica dominada por demandas econômicas. A receita obtida de fontes externas não deve ser mera complementação orçamentária, mas deve ser sistematicamente investida em projetos e ações que beneficiem a excelência acadêmica.

Em paralelo às tentativas de captar recursos externos, deve ser feito um esforço político concentrado, em todas as esferas do governo e por meio de todas as instâncias e instituições de representação (Andifes, SBPC, ABC, Andes, etc.), exigindo uma mudança da fórmula da Matriz Andifes utilizada pelo MEC para determinar o orçamento da Universidade, no sentido de atribuir peso maior às atividades de pós-graduação, pesquisa e extensão.

Governança adequada

A Universidade precisa de uma administração interna ágil e flexível, usando modernas ferramentas de gestão. Porém, nem a melhor administração interna pode sustentar um ambiente de excelência acadêmica sem governança apropriada. Dos três condicionantes identificados no estudo do Banco Mundial como cruciais, este é o que hoje mais limita a busca pela excelência na UFABC.

No cenário acadêmico brasileiro, a agilidade e flexibilidade da administração universitária são severamente limitadas pelo arcabouço arcaico da legislação vigente, que na prática restringe a autonomia universitária garantida no artigo 207 da Constituição Federal. Ingredientes importantes para alcançar maior autonomia incluem:

1. mais flexibilidade na gestão dos recursos financeiros da Universidade,
2. menos burocracia para realizar compras, fazer importações, patentear invenções etc.,
3. menos restrições para a captação de recursos externos,
4. prestações de contas aos órgãos de controle (MEC, TCU, AGU, etc.) focando mais no resultado final e menos em aspectos procedurais, e
5. maior flexibilidade na atração e gestão de recursos humanos.

Dos três fatores cruciais apontados pelo estudo do Banco Mundial, este é que depende menos de ações da própria Universidade e mais de fatores externos. A principal meta, neste caso, deve ser a conscientização dos governantes e dos representantes nas diferentes esferas do poder de que excelência só se obtém com autonomia. Este assunto é retomado, de forma mais ampla, no capítulo 7.

O estudo do Banco Mundial destaca ainda dois fatores complementares aos três já citados, que facilitam a busca da excelência. São estes:

A Internacionalização. Este aspecto já foi abordado na seção 4.2, como um dos fatores que influenciam fortemente a posição da Universidade nos *rankings*.

O “Ecosistema” para o ensino e a pesquisa no país. Este ecossistema inclui as escolas do nível fundamental e médio, um setor produtivo disposto a investir em inovação tecnológica e pesquisa em parceria com as universidades; o arcabouço legal para educação (no caso do Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases, lei 9.394/96); a infraestrutura digital e de telecomunicações; a existência de agências de fomento ágeis e bem financiadas; e a presença de outras universidades de excelência no país.

No caso do ecossistema brasileiro, no qual está inserida a UFABC, pode-se afirmar que do primeiro ao último item desta lista, a situação se torna cada vez mais favorável. Os dois itens assim identificados como menos favoráveis para a busca da excelência acadêmica, quais sejam, o ensino básico e fundamental e a disposição do setor produtivo em inovar e pesquisar em conjunto com universidades, podem ser influenciados, no longo prazo, por meio de ações estratégicas da extensão universitária e do Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade.

4.4 Resumo: Metas e Ações para a Excelência Acadêmica

As principais metas para a busca da excelência identificadas nesse capítulo são:

1. Trabalhar de forma a **melhorar a posição da UFABC nos *rankings* universitários** aplicáveis, mantendo, ao mesmo tempo, um olhar crítico sobre o que esses *rankings* medem e para que eles servem.
2. **Atrair, formar e estimular talentos** em todos os segmentos da comunidade universitária e criar um ambiente propício que permita que estes talentos floresçam.

3. **Garantir recursos suficientes** para arcar com os altos custos da excelência, diversificando as fontes de recursos.
4. Lutar em favor de um modelo de **governança acadêmica baseada na autonomia acadêmica.**

Essas metas devem ser perseguidas por meio de ações concretas, planejadas estrategicamente para, em conjunto, maximizar as chances de sucesso. Para cada uma dessas quatro metas, tais ações concretas são propostas nas listas de ações das seções 4.2 e 4.3. Essas listas obviamente não esgotam o espectro de possíveis ações, mas podem servir de ponto de partida.

Ao perseguir essas metas e realizar essas ações, a Universidade iniciará um círculo virtuoso: um ambiente atrativo de trabalho atrai profissionais bem qualificados e comprometidos com a Universidade. Estes profissionais contribuem com a melhoria do ensino, da pesquisa e da extensão. Essa melhoria aumenta a visibilidade e a reputação da Universidade, o que, por sua vez, incrementa a capacidade da Universidade de aumentar seu orçamento pelo MEC e pelo MCTI e de captar recursos externos. A maior disponibilidade de recursos permite investir em qualidade de vida para a comunidade acadêmica e em melhoras na infraestrutura para ensino e pesquisa, o que deixa o ambiente universitário mais atrativo.

Esse círculo virtuoso, porém, não é um automatismo, mas um processo que precisa ser conduzido com cuidado e persistência. A excelência deve ser conquistada a cada dia. Esse processo é extenuante e demorado, mas inevitável para a construção de uma Universidade de Classe Mundial.

Um elemento importante para a Universidade entrar e manter-se nesse círculo virtuoso é a criação de um *“Observatório da Excelência”*, cuja missão abrange o monitoramento e a análise dos *rankings* e avaliações nacionais e internacionais, e a formulação de recomendações para as políticas da UFABC na sua busca pela excelência.

5 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

Uma maneira eficiente de se medir o grau de desenvolvimento do progresso tecnológico de uma sociedade pode ser pela forma e, também, pela intensidade com que este progresso é capaz de impactar-a vida das pessoas. E cabe às ciências – em

suas variadas áreas e formas de transmissão do conhecimento – imprimir o impulso às revoluções tecnológicas que, em maior ou menor escala onde acontecem, compelem as grandes transformações nos indivíduos e, principalmente, nas sociedades.

O conhecimento científico e tecnológico está no âmago das novas reformas educacionais, seja pela sua centralidade adquirida na vida moderna, seja pelas transformações que vem sofrendo em decorrência do aprofundamento da sua própria dinâmica. Assim sendo, a Universidade Federal do ABC, ao ser criada em 2005 com enfoque tecnológico propôs um modelo pedagógico assentado sobre as conquistas científicas do século XX, mas voltado para a apropriação deste conhecimento pela sociedade num contexto construtivo e humano.¹⁹

Nesta dinâmica própria do mundo moderno, o ser humano, além de sujeito ativo desta revolução científica e tecnológica é também, paradoxalmente, parte do seu resultado. Assim, o progresso científico e tecnológico, em seu conceito mais amplo, não encontra fim em si mesmo se não for capaz também de oferecer condições suficientes e satisfatórias ao progresso humano. Portanto, para produzir uma sociedade mais justa, igualitária, desenvolvida e também “tecnológica” é indispensável que o ser humano pense em ciência como uma forma prática e eficiente para resolver os complexos problemas que o afligem, e esta busca cada vez mais se fundamenta num aprendizado gerado pela interação entre diversas áreas do conhecimento humano e científico.

Sob este prisma – onde as áreas do conhecimento humano e científico podem ser entendidas como uma vasta gama de cores – repousa a proposta do Projeto Pedagógico da UFABC.

É também sob esta perspectiva abrangente que são orientados os Bacharelados Interdisciplinares da Universidade Federal do ABC que, em suas feições próprias e interdisciplinares, procuram estabelecer os elementos básicos de interação entre a ciência, a tecnologia (propulsora do desenvolvimento) e o ser humano.

O conhecimento interdisciplinar surge da ampliação da base de aprendizado científico e humano obtido nos cursos de formação específica. Por esta agregação de conhecimento específico (dado pelos cursos de formação específica) a uma base mais abrangente de conhecimento científico e humano (oferecido pelos bacharelados

¹⁹ Projeto Pedagógico da UFABC (pg. 2).

interdisciplinares), cria-se – pelo modelo de ensino da UFABC – o elemento multidisciplinar na formação do aluno.

Mais do que uma simples carreira, a UFABC busca oferecer, ao implementar o Bacharelado Interdisciplinar como porta de ingresso aos seus cursos de graduação, uma formação superior mais consistente e adequada a uma nova realidade de atuação.

Desta forma, a UFABC pretende contribuir para a quebra de velhos modelos de aprendizado e para a construção de um novo entendimento para a universidade brasileira do século XXI, reiterando, para isto, mais uma vez, os princípios ordenadores de sua identidade institucional, constantes de seu Projeto Pedagógico²⁰, a saber:

- A UFABC compromete-se a formar pessoal de nível superior científica e tecnicamente competente e qualificado para o exercício profissional, consciente dos compromissos éticos e da necessidade de superação das desigualdades sociais e da preservação do meio ambiente.
- A UFABC assume compromissos inalienáveis com o progresso do conhecimento racional, e a busca da verdade pelo método científico, respeitando os princípios éticos subjacentes a toda investigação científica e tecnológica e colocando-os disponíveis à sociedade.
- A UFABC está firmemente comprometida com a solução dos problemas sociais e com o desenvolvimento socioeconômico e industrial do país dentro de sua competência e disponibilidade.
- A UFABC obedece aos princípios da indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- A UFABC obedece aos princípios do ensino público e gratuito, sem discriminação de raça, religião, ou de qualquer outra natureza. A UFABC envolve áreas de atuação multi e interdisciplinares, com a perspectiva de atuação integrada em diversas áreas de conhecimento com enfoque no desenvolvimento sustentável.
- À alta qualificação dos integrantes da UFABC, particularmente os docentes, necessária para que a Universidade alcance seus objetivos acadêmicos, deve ser agregado o compromisso com sua identidade institucional. A sinergia entre os cursos de graduação e pós-graduação com os programas de pesquisa e extensão será um vetor de promoção da interdisciplinaridade e do desenvolvimento do conhecimento.
- O caráter universal da UFABC é a base para promover o intercâmbio de conhecimento por meio de constante interação do corpo docente com professores e cientistas no

²⁰ Projeto Pedagógico da UFABC (pg. 7).

Brasil e no exterior, além do intercâmbio de estudantes com outras universidades brasileiras e do exterior.

- A UFABC é uma Instituição que privilegia a educação integral, que articula a formação humanística ao avanço do conhecimento racional por meio da pesquisa científica e tecnológica.
- Diante das novas características interdisciplinares do desenvolvimento científico, do avanço vertiginoso do conhecimento e de suas aplicações junto à necessidade da formação integral dos seus estudantes e de seus professores, a UFABC admite na sua estrutura acadêmica os setores de Humanidades e Ciências Sociais que melhor atendem às aspirações pela plenitude de formação integral dos seus alunos e os objetivos de sua constituição acadêmica.
- A UFABC também privilegia a difusão do conhecimento para o público em geral e a promoção da educação continuada como contribuições importantes para a sociedade.

Para estrita observância desses importantes aspectos ordenadores e paradigmas curriculares da identidade institucional da UFABC, é necessário que a gestão acadêmica da universidade crie condições para o permanente desenvolvimento da multi e interdisciplinaridade como elementos formadores de sua identidade acadêmico-pedagógica.

Neste ponto, é importante não somente a aceitação, mas principalmente a prática integral do Projeto Pedagógico na Instituição. A criação de um *Observatório da Interdisciplinaridade e do Projeto Pedagógico da UFABC* poderá ser uma forma de intensificar a discussão do tema em toda a comunidade universitária da UFABC.

A apropriação – por parte da universidade – de novas formas para a busca e, principalmente, difusão do conhecimento, que utilize recursos tecnológicos de informação e comunicação (TIC) cada vez mais disponíveis, também deverá significar uma questão estratégica para a universidade.

Outro desafio importante para a gestão acadêmica da UFABC diz respeito à questão multicâmpus e como organizá-la sobre diferentes perspectivas, e seus vieses como, por exemplo, a carga horária docente e a logística de atribuição de aulas. A isto, somam-se as questões já levantadas neste documento (como, por exemplo, a viabilidade orçamentária dos projetos da instituição) que apresentam impactos importantes sobre a qualidade de ensino e a excelência acadêmica almejados pela instituição.

O desenvolvimento desses temas é fundamental para intensificar a aderência de toda a comunidade universitária da UFABC ao modelo de ensino e ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da universidade.

5.1 Paradigmas curriculares

O Projeto Pedagógico Institucional da UFABC estabeleceu, desde a criação desta universidade, alguns paradigmas inovadores no panorama da educação superior brasileira. Durante os primeiros anos da história da universidade, tais princípios nortearam a implantação da instituição, bem como a elaboração e a evolução dos projetos pedagógicos de seus cursos de ingresso- os Bacharelados Interdisciplinares- além dos outros vinte e quatro cursos de formação específica atualmente ofertados na graduação.

Ao longo desta curta história, os paradigmas curriculares do PPI original têm sido interpretados, aplicados e testados, bem como intensamente discutidos e questionados tanto pela comunidade interna, que vem construindo a UFABC, quanto por grupos de outras instituições no país, que adicionam, em suas instituições, novas nuances e modalidades ao modelo pedagógico aqui proposto²¹.

A aplicação e vivência práticas dos conceitos teóricos em que se baseia o PPI original, assim como os primeiros resultados e diagnósticos obtidos a partir dos vários desafios na sua implementação, das primeiras avaliações dos cursos e dos primeiros alunos diplomados e egressos, produziram um amadurecimento significativo do modelo pedagógico da UFABC.

O processo de elaboração do PDI 2013-2022 permitiu a revisitação dos paradigmas curriculares do PPI, visando à consolidação dos princípios que já foram validados, e evidenciando a necessidade de discussões mais profundas sobre aqueles que ainda devem ser mais bem compreendidos para que a universidade amadureça sua identidade e atinja as metas pretendidas.

Apesar dos desafios internos, a UFABC não deve abdicar do seu papel de liderança nacional na implantação deste novo modelo pedagógico, que visa

²¹ Em 2012, havia 15 Universidades ofertando 37 Bacharelados Interdisciplinares, com total de 10.834 vagas, o que representava 4,7% das vagas da rede pública federal em BIs.

revolucionar a estrutura acadêmica tradicional do ensino superior brasileiro, abrindo o caminho e disseminando os aspectos bem sucedidos de seu PPI em todo o país²².

De forma sintética, será feita neste item a revisitação dos princípios ordenadores do PPI, indicando metas e ações planejadas para os próximos anos.

1. A **interdisciplinaridade**, identificada como a interação entre áreas e a integração de conhecimentos, e apontada como caminho para resolução das grandes questões do século XXI, que exigem a atuação e intercomunicação de profissionais de diferentes formações e visões, é um dos pilares do PPI da UFABC. A interdisciplinaridade e a identificação de grandes eixos sistêmicos do conhecimento humano consistem na base da organização curricular dos bacharelados de ingresso e na própria organização estrutural com que foi criada a universidade, onde departamentos foram abolidos e as responsabilidades acadêmicas foram distribuídas nos três Centros temáticos, todos eles reunindo profissionais das áreas científicas, tecnológicas e humanas, visando maior permeabilidade, flexibilidade e fluxo de informações²³.

No entanto, a consulta à comunidade sobre este tema aponta para problemas e questionamentos sobre a forma como a interdisciplinaridade tem sido praticada e sobre os resultados alcançados até agora:

- A estrutura institucional em Centros ainda não tem propiciado efetivamente o exercício da interdisciplinaridade nas diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão, já que a maioria das disciplinas e dos projetos ainda têm sido ministrados e desenvolvidos por grupos de um mesmo Centro, e normalmente de uma mesma área do conhecimento. Ressalta-se ainda que a grande parte dos docentes da universidade tiveram formação disciplinar (poucos tem experiência em áreas diversas) e, embora sejam especialistas de alto nível, manifestam sua dificuldade em atuar fora dos limites de seu tópico de estudo, ou mesmo em trabalhar na integração de seu conhecimento com o de colegas de outras áreas.
- As técnicas de ensino-aprendizagem utilizadas na universidade ainda não são compatíveis com as inovações do PPI: muitas aulas são ainda ministradas de forma majoritariamente expositiva, com grande número de alunos em sala de aula, sem a abordagem interdisciplinar nos conteúdos. Faltam projetos interdisciplinares, intercursos e intercentros que motivem a comunidade acadêmica no exercício deste conceito fundamental.
- A importância dos eixos em que atualmente se baseiam os projetos pedagógicos dos Bacharelados Interdisciplinares, BC&T e BC&H (quais sejam: Estrutura da Matéria; Energia; Processos e Transformação; Informação e Comunicação; Representação e Simulação; Humanidades: Estado, Sociedade e Mercado; Pensamento, Expressão e Significado; Espaço, Cultura e Temporalidade; Ciência, Tecnologia e Inovação) ainda não é bem compreendida pela comunidade, embora estes eixos sejam as diretrizes que garantem o equilíbrio entre as disciplinas que compõem um curso interdisciplinar.

²² Debate: “Desafios do Projeto Pedagógico Institucional da UFABC”, UFABC, Novembro 2012.

²³ Projeto Pedagógico da UFABC.

A interdisciplinaridade é um conceito importante para a formação acadêmica dos profissionais do presente e do futuro, de qualquer área, e nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. No cenário nacional, mesmo as Universidades mais antigas e tradicionais, bem como órgãos de fomento à pesquisa vêm incorporando esta nova tendência por meio da criação de núcleos e setores interdisciplinares, apensos à sua estrutura institucional. Os resultados apresentados pelos cursos da UFABC no sistema de avaliação do ensino superior do MEC no ano de 2011-refletem a capacidade de formação de qualidade dos graduandos. No entanto, a UFABC ainda enfrenta desafios e problemas em relação à prática da interdisciplinaridade. Para enfrentá-los, a UFABC deverá:

- Agregar à alta qualificação dos integrantes da UFABC, necessária para que a universidade alcance seus objetivos acadêmicos, o compromisso com sua identidade institucional. A sinergia entre os cursos de graduação e pós-graduação com os programas de pesquisa e extensão deverá ser um vetor de promoção da interdisciplinaridade e do desenvolvimento do conhecimento. Criar um ambiente propício ao aumento da consciência e da troca de experiência sobre os potenciais e as limitações da abordagem interdisciplinar e dos eixos sistêmicos que embasam o projeto pedagógico será fundamental para motivar a comunidade a dedicar-se e usar sua criatividade no exercício amplo destes conceitos. Tendo em vista tratar-se de um projeto em construção, faz-se necessária a organização de formas de acompanhamento e aprimoramento do projeto e de suas práticas pedagógicas por meio de um *Observatório da Interdisciplinaridade e do Projeto Pedagógico da UFABC*, que se debruce sobre o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa e a extensão universitária, elaborando análises e diagnósticos, e definindo programas que tornem real e efetiva a prática da interdisciplinaridade.
- Promover a busca constante por inovação acadêmica, não como um fim em si, mas como o único caminho de se manter relevante perante as rápidas mudanças da sociedade e da tecnologia. Esta inovação deverá refletir-se não somente nos conteúdos a serem abordados no ensino, aos quais devem ser agregadas atualizações contínuas decorrentes dos resultados obtidos na pesquisa, mas também na forma como deve ocorrer o processo ensino-aprendizagem. A instituição deverá prover apoio à comunidade e estimular o amplo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) aplicadas à educação. Aulas expositivas, repetitivas e não participativas deverão ser preteridas em prol de: estudos de casos; trabalhos e projetos desenvolvidos em grupo com a meta de propor soluções para problemas reais; disciplinas de áreas diversas ministradas de forma integrada pelos professores; educação a distância, por meio de ambientes virtuais de aprendizagem; utilização vasta de recursos tecnológicos, como simulações, modelos, animações, experimentos que empreguem linguagem visual e atual, facilitando a compreensão de conteúdos pelas novas gerações; estímulo à aprendizagem com os pares (*peer learning*) e outras técnicas que têm sido utilizadas com sucesso para a melhoria do ensino²⁴.
- Os professores responsáveis pelas disciplinas obrigatórias dos Bacharelados Interdisciplinares deverão ser comprometidos, competentes, dispostos e, para tanto, estimulados e apoiados pela Instituição a realizar grandes esforços no processo de sua própria formação, pois para falar

²⁴ 1ª Escola “Zeferino Vaz” de Educação Superior, Unicamp, Campinas, SP, Julho 2012.

de assuntos complexos numa audiência de principiantes é necessário conhecer profundamente o assunto tratado. Portanto, a contratação de docentes na instituição deverá privilegiar os candidatos que demonstrarem competência, gosto pelo ensino, profundo conhecimento e alta aderência à proposta acadêmica da UFABC²⁵.

- Deverão ser investidos recursos e esforços no acolhimento e integração dos docentes e em sua formação pedagógica, bem como em todos os meios que possam aumentar a prática interdisciplinar no corpo técnico da instituição.
- Os cursos de pós-graduação deverão pautar seu planejamento e conteúdos nos mesmos princípios de interdisciplinaridade que orientam o ensino de graduação na UFABC.

2. Os **Bacharelados Interdisciplinares** consistem nos únicos cursos de ingresso na graduação da UFABC, e a escolha da especialização ou profissionalização é alcançada posteriormente por meio dos cursos de formação específica, ou de cursos de pós-graduação. Estes cursos, exemplo do modelo de educação em ciclos, introduzido pela Declaração de Bolonha, em 1999, aplicado na Europa e também nos EUA, estão sendo instituídos em várias outras universidades no país, em face às inúmeras vantagens a eles atribuídas: evitam precocidade e imaturidade nas escolhas de carreira; introduzem estrutura modular na arquitetura curricular (dividindo as disciplinas nas categorias obrigatória, opção limitada e livres); flexibilizam estruturas curriculares, pois permitem mudanças de percurso formativo, por escolhas próprias das disciplinas de opção limitada e livres, conforme aspirações e necessidades; apostam no processo de autonomia do sujeito em formação, pois ele constrói, nesse percurso, suas escolhas orientadas, o que significa que cada aluno terá um histórico personalizado; exigem do sujeito aprendiz envolvimento e responsabilidade no processo de formação; reduzem evasão no sistema de ensino, otimizando recursos docentes e institucionais; integram graduação e pós-graduação e permitem abertura à formação interdisciplinar; apresentam compatibilidade internacional; permitem a formação de alunos no nível superior em menor tempo previsto (3 anos), uma vez que possuem duração menor do que a de um curso convencional profissionalizante.

Embora o BC&T e o BC&H sejam cursos novos e os únicos de ingresso na UFABC (demandando algum esforço para o entendimento sobre sua conexão com os cursos de formação específica aos quais o aluno poderá ter acesso), desde a adesão da UFABC ao sistema SiSU em 2010, estas opções têm tido uma procura significativa: uma média de 12 inscrições/vaga.

Deve-se ressaltar que na UFABC o Bacharelado Interdisciplinar não é um mero ciclo básico de formação superior, já que ao longo deste curso, o aluno pode

²⁵ Projeto Pedagógico da UFABC.

gradualmente compor sua matriz curricular com disciplinas que fazem parte dos projetos pedagógicos de um ou mais cursos específicos devidamente vinculados ao seu BI de ingresso. O Bacharelado Interdisciplinar também difere dos cursos para tecnólogos, cujo objetivo é o de formar, no médio prazo, especialistas em áreas bem específicas. Destaca-se que na UFABC o sistema de gestão acadêmica permite flexibilidade em relação aos dois BIs atuais, havendo um edital anual para que o ingressante num dos BIs possa pleitear sua transferência para o outro, respeitadas as vagas existentes e as normas estabelecidas.

A consulta à comunidade e a prática diária do modelo dos Bacharelados Interdisciplinares revelam anseios e questionamentos ainda não atendidos:

- Pretende-se que os BIs sejam a porta de entrada para um amplo conjunto de opções profissionais, todas elas assentadas sobre o mesmo substrato teórico-conceitual. Além de contribuir para a integração do conhecimento e justamente por isso, quer-se conferir maior mobilidade ao sistema de formação superior, desacoplando a formação básica, que é permanente, da formação profissional, que o mundo moderno coloca em constante ebulição. Este é um objetivo bastante ambicioso, e a sua implementação já resultou, neste curto período de tempo, em três versões do Projeto Pedagógico do BC&T e duas versões do Projeto Pedagógico do BC&H, já estando em curso estudos para novas versões de ambos os projetos. Desnecessário destacar todas as dificuldades operacionais que cada alteração em Projeto Pedagógico de curso causa para os discentes e para toda a comunidade universitária, provocando a demanda por convalidações de disciplinas, regras específicas para integralização de cursos e alteração de cadastros e algoritmos nos sistemas de gestão acadêmica.
- Embora os Projetos Pedagógicos dos dois BIs possuam a mesma estrutura e compartilhem dez disciplinas obrigatórias comuns, a interação entre os BIs ainda deve ser intensificada de forma a extrair todos os benefícios inerentes do modelo, e explorar melhor a interdisciplinaridade entre tecnologia, ciências e humanidades.
- Estudos sobre outros BIs que poderiam ser criados na UFABC já revelam, em estágio avançado, a proposta do BAT - *Bacharelado em Artes e Tecnologia*. Anseios regionais e exemplos de outras IFES apontam para a demanda de um Bacharelado em Ciências e Saúde ou Ciências da Vida. No entanto, as dificuldades concretas em se construir uma universidade multicâmpus enquanto se consolidam os BIs atuais indicam que devem ocorrer estudos e planejamentos mais aprofundados nas propostas de implementação de novos BIs na UFABC. A viabilidade de tais propostas deverá também ser avaliada de acordo com a quantidade e o interesse dos cursos específicos que serão associados a cada novo BI.
- Alunos com a mente enraizada na estrutura dos cursos tradicionais existentes na maioria das outras universidades frequentemente protestam sobre a exigência institucional em graduar-se no seu BI de ingresso para integralizar qualquer curso específico a ele vinculado.
- Com a proliferação dos BIs em várias outras universidades, têm crescido os pedidos de alunos que fizeram o primeiro ciclo numa instituição e têm interesse em ingressar num dos cursos específicos da UFABC. A operacionalização e regulamentação de tais transferências deverão ser cuidadosamente estudadas, já que o único acesso à UFABC é por meio de seus próprios BIs.

Para enfrentar os problemas e atender os critérios para cumprir a missão de sua inovadora proposta pedagógica, são metas para a UFABC:

- Estruturar como portas de entrada na UFABC, até o final de 2022, os Bacharelados Interdisciplinares nas áreas de: 1) Ciência e Tecnologia e 2) Ciências e Humanidades; e possíveis bacharelados interdisciplinares nas áreas de: 3) Artes e Tecnologia e 4) Ciências da Vida (vale ressaltar que existem duas nomenclaturas sendo discutidas, quais sejam: Ciências da Vida e Ciências da Saúde - adotaremos, daqui por diante neste documento a denominação Ciências da Vida). Estudar, ainda, a viabilidade e as formas possíveis de oferta de uma Licenciatura Interdisciplinar (LI).
 - Revisar os eixos de conhecimento que garantem o equilíbrio nas disciplinas e conteúdos destes cursos interdisciplinares, à vista de novos BIs que venham a ser estruturados.
 - Investir no aprimoramento do projeto pedagógico dos BIs e sua implementação, tornando-os cursos interativos, consistentes e cumprindo os objetivos com os quais foram instituídos.
 - Estabelecer estudos conjuntos e simultâneos de novos BIs com respectivos cursos específicos a eles vinculados, inclusive promovendo abertura para a possibilidade de cursos de formação específica que venham a ser vinculados a mais de um BI, aumentando as interações entre conteúdos e a variedade de perfis profissionais resultantes.
 - Promover medidas que garantam um nível adequado de coordenação e uniformidade pedagógica em todas as turmas e disciplinas obrigatórias dos BIs.
 - Estruturar e fortalecer o atendimento pedagógico aos discentes, por meio de programas como o PEAT (Programa de Ensino-Aprendizagem Tutorial), que os auxiliem a compreender e apropriar-se do PPI e a desenvolver atitude empreendedora e responsável na sua formação pessoal, acadêmica e profissional.
 - Estabelecer estratégias para garantir e facilitar a mobilidade acadêmica entre os BIs e cursos específicos de outras IFES, nos termos tratados no item 5.6, a seguir.
 - Fortalecer a estrutura dos Bacharelados Interdisciplinares em nível nacional, consolidando a posição de liderança entre as universidades que adotaram este modelo, e contribuindo para que os instrumentos formais de avaliação em nível nacional sejam cada vez mais apropriados para estes cursos.
3. Adotou-se na UFABC o **regime curricular quadrimestral**, com três períodos letivos anuais de 72 dias, totalizando 216 dias letivos a cada ano, e incluindo os dias de sábado. Este regime permite cursos mais rápidos e intensivos, com o uso otimizado do tempo, dos equipamentos pedagógicos e das instalações físicas, e portanto dos próprios recursos públicos investidos na universidade. A maior dinâmica e variedade das disciplinas apresentadas ao aluno favorecem a interdisciplinaridade e uma amplitude maior de tópicos na formação básica em ciências.

O regime quadrimestral pode parecer uma ideia relativamente radical para o cenário brasileiro, mas não é desconhecido noutros contextos universitários. Muitas universidades norte-americanas de grande reconhecimento internacional (Johns Hopkins, UCLA, UC-Berkeley) têm implantado regimes letivos similares há décadas, chamados de *quarters* (em geral, são três períodos por ano). Muitas universidades

reconhecidas como inovadoras no mundo (Lüneburg na Alemanha, Maastricht na Holanda, York University no Canadá) também utilizam esse sistema²⁶.

Neste período de implantação da UFABC, alguns efeitos do regime quadrimestral tem causado preocupação à comunidade universitária: docentes que adaptam seus conteúdos semestrais originais ao menor tempo disponível, sacrificando ora a profundidade ora a extensão com que são apresentados; discentes que sentem falta de tempo para assimilação dos conceitos transmitidos; técnicos que devem acompanhar a rápida dinâmica dos processos acadêmicos (matrículas, alocações didáticas, lançamento das avaliações, colação de grau, organização dos laboratórios etc...), que se repetem três vezes ao ano, em ritmo acelerado, muitas vezes atropelando planejamentos e metas estabelecidas; falta de bibliografia e material didático adequados para os cursos, uma vez que a maioria dos livros textos disponíveis é destinada a períodos letivos semestrais ou anuais; calendário acadêmico em que férias e recessos se encontram deslocados com relação aos períodos da maioria dos calendários escolares familiares, e que provoca inclusive o início tardio das atividades acadêmicas dos alunos ingressantes, que tem ocorrido no segundo quadrimestre letivo.

Tendo em vista as vantagens pedagógicas e institucionais inerentes do regime curricular quadrimestral, bem como a demanda pela reconstrução de todos os projetos pedagógicos e sistemas de gestão acadêmica que ocorreria com a alteração de tal regime, considera-se que a UFABC deverá definir como metas:

- Promover a discussão ampla e interdisciplinar sobre os conteúdos e sua continuidade nas diversas disciplinas da Universidade, aumentando o grau de compartilhamento de disciplinas entre cursos, de forma a enriquecer sua oferta pela diversidade de experiências e especialidades dos docentes. Fomentar programas de revisão periódica das ementas e objetivos das disciplinas e dos próprios projetos pedagógicos dos BIs, para seu contínuo aprimoramento e adequação ao regime quadrimestral. Lembrar, como descrito no PPI, que um dos motivos dessa proposta acadêmica é oferecer a todos os estudantes a oportunidade de terem uma formação básica extensa e com a profundidade adequada às exigências de um curso universitário. Conscientizar o corpo docente de que compatibilizar esses dois componentes - extensão e profundidade - é um desafio que deve ser assumido por todos.
- Sensibilizar os alunos com relação à importância dos estudos extraclasse, indicados no valor do parâmetro “I (horas de estudo individual)” na carga horária teoria-prática-individual (TPI) das disciplinas, sejam eles praticados individualmente ou por meio de trabalhos desenvolvidos em equipe, ou em atividades de campo. Lembrá-los de que a velocidade com que os novos

²⁶ Plano Orientador Institucional e Político-Pedagógico da Universidade Federal do Sul da Bahia, Universidade Federal da Bahia, 2012.

conhecimentos científicos e tecnológicos são gerados, difundidos, distribuídos e absorvidos pela sociedade em geral elimina das instituições educacionais a responsabilidade exclusiva de transmissoras de informações. Assim, deve haver uma ênfase nas atribuições mais complexas de construção de saberes, em detrimento daquelas relacionadas com sua mera disponibilização. A transformação da aprendizagem num processo autônomo e contínuo para os egressos dos cursos torna-se uma das grandes responsabilidades de todos os níveis educacionais e, principalmente, do ensino superior. Tal formação implica não apenas o domínio de tecnologias de informação e comunicação permitindo o acesso aos conhecimentos social e historicamente acumulados, mas também na capacidade de selecioná-los, segundo critérios de relevância, rigor e ética; de reorganizá-los e de produzi-los autonomamente.

- Investir massivamente no mapeamento dos processos, na melhoria e automação dos sistemas de gestão acadêmica (Capítulo 8), de forma a tornar os processos ágeis, confiáveis e transparentes, ao mesmo tempo em que implementam fielmente as normas, resoluções e decisões dos conselhos superiores da universidade, sem causar sacrifícios desnecessários de seus servidores ou atribuições à toda a comunidade universitária.
 - Efetivar o processo de criação e implantação da editora própria da universidade, a EDUFABC, para que sirva como um dos canais de publicação e divulgação de material didático de alto nível, gerado por seu corpo docente e técnico, dimensionado para o regime curricular quadrimestral e produzido pelas experiências de ensino-aprendizagem inovadoras que têm sido desenvolvidas na universidade.
 - Empreender esforços para atingir a estabilidade numérica do corpo docente e dos acordos consensuais sobre os critérios e diretrizes de alocação didática, de forma que as vantagens do sistema acadêmico quadrimestral possam ser usufruídas: uma delas seria permitir a cada docente que suas atividades relativas ao ensino da graduação possam ser concentradas em dois quadrimestres, tal que num dos quadrimestres anuais possa haver uma dedicação maior às atividades de pesquisa, ensino na pós-graduação e extensão.
 - Investir institucionalmente nos programas de inserção e integração dos alunos ingressantes, visando intensificar sua motivação até o início de seu primeiro quadrimestre letivo, e com o objetivo de prepará-los e melhorar seu desempenho acadêmico no ensino superior.
4. Desde o início, todos os cursos de graduação da UFABC têm sido oferecidos nos **turnos matutino e noturno**, de forma absolutamente simétrica e igualitária, visando poder atender a parcela da população jovem que tem necessidade de trabalhar para ganhar seu sustento, mas que já compreende o valor do conhecimento para seu crescimento humano e profissional. A criação da UFABC está inserida num programa federal de expansão da universidade pública que pretende promover a inclusão de segmentos sociais até agora ausentes ou com muito pouca participação. Assim, a UFABC está comprometida com ações voltadas para a inclusão social, que tenham por objetivo assegurar que todos os segmentos da sociedade estejam nela representados. Essas ações não se esgotam no âmbito do processo de admissão, com o sistema de cotas de recorte socioeconômico e racial²⁷. Assim, a política de oferta dos cursos no turno noturno, com a mesma estrutura curricular, os mesmos docentes e a mesma carga horária, prezando-se pelo nível de qualidade idêntico nos dois turnos está totalmente em acordo com a política de inclusão pretendida (item 5.5).

²⁷ Projeto Pedagógico da UFABC.

O PPI e o sistema de gestão acadêmica na UFABC permitem uma grande flexibilidade também em relação aos turnos: alunos ingressantes num turno podem matricular-se livremente em disciplinas ofertadas no outro turno, e a cada ano é aberto um edital para troca definitiva de turno, para compatibilizar as mudanças no modo de vida dos discentes ao longo de sua vida acadêmica. Tais medidas respeitam sempre os direitos, prioridades e vagas existentes, bem como as normas aprovadas pelos conselhos superiores.

Apesar da política igualitária e da flexibilidade que vêm sendo praticadas, relatórios gerados sobre os alunos que colaram grau a cada quadrimestre e estudos realizados sobre o tempo médio de integralização do BC&T e de seus cursos específicos apresentam, desde 2010, um número de alunos formados do turno noturno consistentemente menor que o de alunos do matutino, sugerindo que tem havido demanda de um tempo maior que o previsto nos projetos pedagógicos, para que os alunos do noturno cumpram as exigências para integralizar tanto o bacharelado interdisciplinar de ingresso, quanto o(s) curso(s) específico(s) de sua escolha²⁸. Estes resultados são, de certa forma, esperados, uma vez que a maioria dos alunos que ingressa no noturno trabalha durante o dia, muitas vezes não dispondo do tempo de dedicação previsto nas disciplinas para as atividades extraclasse. Assim, o número de créditos em que estes alunos se matriculam é relativamente menor em cada quadrimestre, quando comparado ao de alunos do matutino, alongando-se, portanto, o tempo para sua formatura.

Para manter a política igualitária e de inclusão, sem comprometimento das restrições orçamentárias, da excelência dos cursos e da formação de seus alunos em qualquer um dos turnos, a UFABC deverá dedicar-se a estudos e propostas de alterações nas já flexíveis matrizes sugeridas em seus projetos pedagógicos, de forma a permitir alternativas e períodos de integralização compatíveis com as necessidades dos alunos que trabalham. Discussões sobre este tema, já realizadas no âmbito da Comissão de Graduação, apontam para a possibilidade de alteração/conversão de turno (matutino para o integral) para alguns cursos de graduação da Universidade, inclusive os Bacharelados Interdisciplinares, permitindo uma melhor distribuição diária

²⁸ Relatório sobre tempo médio de integralização, Prograd, 2012.

das atividades de ensino, pesquisa e extensão da comunidade; aliada a uma extensão do prazo previsto para integralização dos cursos noturnos, prezando-se pela garantia do mesmo nível de qualidade e grau de exigência para todos os alunos.

5. Os Projetos Pedagógicos dos cursos foram construídos com recortes inovadores, contendo **matrizes curriculares flexíveis**, que podem ser personalizadas de acordo com os interesses e necessidades do aluno. Os currículos profissionais foram estruturados de modo a: atender as demandas das tecnologias modernas e emergentes e incorporar disciplinas que permitam uma inserção mais rápida dos formandos na sociedade moderna; individualizar, ainda que parcialmente, o currículo de modo que o aluno possa desenhar sua formação profissionalizante de acordo com sua vocação e suas aspirações; valorizar o estudo independente, promovendo a liberdade de escolha e enfatizando a responsabilidade do aluno pelo seu próprio currículo e respectiva integralização.

Na realidade propõe-se, em cada um dos cursos específicos, que seja oferecida uma sólida e adequada formação básica que possibilite uma complementação de estudos posteriores em outras áreas do conhecimento que não sejam exatamente aquelas abordadas durante o curso. Considera-se que cursos bem elaborados permitirão ao egresso uma flexibilidade suficiente para se adaptar às novas demandas do mercado de trabalho logo após a colação de grau e ao longo de toda sua carreira profissional. Esta filosofia deve levar a um processo contínuo de renovação cognitiva, conhecido como educação continuada. Ainda não está muito claro o papel que a Universidade terá neste processo, mas, tendo em vista o tamanho da população envolvida – no limite, a totalidade dos profissionais em atividade, - a responsabilidade principal pela sua contínua reeducação deverá recair sobre os próprios profissionais e suas empresas, quando diretamente interessadas. Assim sendo, é função precípua da graduação preparar os futuros profissionais para conduzirem a sua educação continuada no futuro, através, por exemplo, da pós-graduação. Essa preparação deve privilegiar um conjunto de conhecimentos básicos e o desenvolvimento de atitudes de questionamento científico que, devidamente balizados pelo senso de responsabilidade social derivado da formação humanística, serão usados pelo futuro profissional como plataforma de educação e reeducação profissional ao longo da vida²⁹.

²⁹ Projeto Pedagógico da UFABC.

A universidade tem empreendido sérios esforços para garantir uma forte interação entre os projetos pedagógicos dos diversos cursos específicos de graduação, que devem praticar o compartilhamento de objetivos, procedimentos e também das próprias disciplinas. Diferentemente das universidades tradicionais, em que cada curso possui seu conjunto de disciplinas, na UFABC todas as disciplinas ofertadas compõem um Catálogo Geral unificado. Alunos de qualquer curso específico podem se matricular em qualquer disciplina deste catálogo, e no seu histórico escolar será diferenciada apenas a categoria (obrigatória, opção limitada ou livre) com que a disciplina cursada é classificada no projeto pedagógico de seu curso. Para garantir a flexibilidade e personalização da matriz curricular de cada aluno, sem incorrer em demasiada complexidade operacional, os pré-requisitos, restrições usadas comumente nas universidades tradicionais com cursos cujas grades curriculares são fixas, não são aplicados na UFABC. No entanto, para que o aluno adote uma desejável escala gradativa de aquisição de conhecimentos, cada disciplina é caracterizada pelas recomendações de outras disciplinas que devem ser cursadas previamente.

Outro diferencial da UFABC que não consta em seu Projeto Pedagógico original, mas foi estabelecido posteriormente e tem sido praticado desde 2010, é a possibilidade que o aluno tem de se matricular simultaneamente em até três cursos específicos, após cumpridos os requisitos principais do Bacharelado Interdisciplinar de ingresso. A viabilidade deste privilégio inédito, que permite inclusive a integralização nos cursos sem que o aluno tenha formalmente feito matrícula neles, está associada às matrizes curriculares flexíveis, moldadas pelas escolhas individuais, e ao compartilhamento de disciplinas entre os cursos - 184 egressos (dentre os 755 formandos até o segundo quadrimestre de 2012) já se aproveitaram deste direito e obtiveram seus diplomas em 1 ou 2 cursos específicos (além do BI), o que certamente lhes confere características especiais no mercado de trabalho.

Para os próximos anos, alguns problemas apontados pela comunidade ainda devem ser enfrentados e solucionados com relação aos cursos específicos:

- Deverá haver maior integração entre o projeto pedagógico do BI de ingresso e dos cursos específicos a ele vinculados: as disciplinas dos BIs não devem ser consideradas como “pré-requisitos” de um ou outro curso específico, para não perderem sua característica de formação científica geral, básica e sólida. Pelo contrário, são os cursos específicos que deverão analisar quais os saberes a serem agregados aos conteúdos dos BIs, para garantir

a continuidade e consistência de seus projetos pedagógicos, de seus objetivos e do perfil profissional que desejam para seus egressos.

- Projetos de novos cursos específicos deverão ser consistentes com os quatro blocos principais apresentados no Capítulo 3.
- As coordenações dos cursos específicos, não importa a qual BI estes sejam vinculados, deverão beneficiar-se da diversidade de disciplinas já ofertadas e dedicar-se ao seu aprimoramento, ao invés de criar novas disciplinas que sejam exageradamente específicas. O compartilhamento de disciplinas entre cursos e a manutenção do Catálogo Geral único de disciplinas da universidade deverão ser preservados como um diferencial valioso da instituição.
- Cursos específicos que naturalmente comungam de uma mesma estrutura pedagógica, como as Engenharias ou as Licenciaturas, devem esforçar-se para construir módulos de disciplinas obrigatórias comuns, com a mesma natureza interdisciplinar e de múltiplas aplicações, como as disciplinas obrigatórias dos BIs. Devem também procurar consenso na regulação de atividades acadêmicas, como estágios curriculares e trabalhos de graduação, facilitando a operacionalização e criando uma uniformidade benéfica à comunidade acadêmica, sem comprometer as especificidades de cada curso.
- A universidade deverá manter sua flexibilidade nas matrizes curriculares, evitando a implantação dos pré-requisitos, devendo ser cultivada a responsabilidade pedagógica com relação à indicação das recomendações para cada disciplina, e promovida continuamente a conscientização dos discentes sobre a importância em cumpri-las.
- O planejamento e a política de oferta de disciplinas nos quadrimestres letivos, bem como a distribuição e oferta de vagas nos cursos específicos de graduação e pós-graduação deverão ser cada vez mais aprimorados, de forma que, dentro dos limites de recursos disponíveis, possam atender os alunos em seus anseios de flexibilidade e evolução gradual e responsável dentro dos seus cursos de escolha.
- O sistema de avaliação por conceitos, que permite aprovação com o conceito D (aproveitamento mínimo não satisfatório) em disciplinas dos BIs, prevendo-se que o aluno possa compensar um desempenho fraco em determinada área com a excelência atingida em outras, deverá ser revisto no que se refere aos cursos específicos profissionalizantes, de forma a evitar desempenho abaixo do aceitável em tópicos estratégicas destes cursos.
- A educação continuada dos alunos seja pela possibilidade de fazer vários cursos específicos de graduação ou prosseguir seus estudos na pós-graduação ou em cursos de extensão deverá ser estimulada e trabalhada como um programa integrado da universidade entre os setores envolvidos.
- Assim como nos BIs, também nos cursos específicos é fundamental o atendimento pedagógico aos discentes pelos programas como o PEAT, propondo-se, que além da atuação dos tutores, sejam criados os *Assessores Estudantis*, ligados às coordenações de cursos, e aos quais competirá esclarecer aspectos sobre o conteúdo do projeto pedagógico, em especial, normas, requerimentos específicos, matriz curricular, ementas e ofertas de disciplinas, bem como regras de integralização, estágios e atividades complementares do curso que representam. Além disso, buscar através do uso de tecnologias de informação a construção de sistemas eletrônicos que ajudem aos discentes no planejamento e acompanhamento de seu desenvolvimento acadêmico que pudesse alertar sobre a oferta de disciplinas que façam parte deste planejamento.
- Deve-se investir no aprimoramento e na eficácia do sistema de avaliação de disciplinas e cursos, por meio de várias medidas: aumentando-se a participação de docentes e discentes nestes processos, de forma a tornar estatisticamente significativos os resultados obtidos; melhorando a qualidade dos formulários aplicados e dos relatórios gerados, para facilitar a

visualização e o diagnóstico de problemas e deficiências; demandando das coordenações de cursos, propostas de soluções e realimentações à comunidade universitária quanto às avaliações realizadas.

- Os sistemas de avaliação deverão tornar-se ferramentas eficazes na detecção de disciplinas com parâmetros e resultados muito afastados da média, de forma que possam ser devidamente analisadas, sanadas as diferenças negativas e estendidos os benefícios a outras disciplinas.
- Apesar dos bons resultados obtidos até o momento, a Universidade deverá estar sempre atenta de forma a cumprir as exigências dos referenciais do MEC, com relação às avaliações dos cursos de graduação, bem como da CAPES, com relação aos cursos de pós-graduação.
- Atenção especial também deve ser dada quanto à adesão dos alunos ao ENADE e à adequação dos projetos pedagógicos dos cursos para que atendam aos requisitos e conteúdos de tais avaliações dos discentes.
- A UFABC deverá criar cursos em nível de pós-graduação na modalidade “Especialização” para ampliar as relações com a comunidade de graduados e também com empresas da região do ABC.

5.2 Ensino, Pesquisa e Extensão

A UFABC tem como missão a promoção do avanço do conhecimento através de ações de ensino, pesquisa e extensão. Para fundamentar esse avanço, baseia-se nos princípios da interdisciplinaridade, excelência e inclusão social.

A interdisciplinaridade deve pautar e permear as atividades do Ensino, Pesquisa e Extensão, não só pela organização curricular, mas por tudo o que ela representa, dando o tom da flexibilidade nos programas e produções acadêmicas. As três atividades básicas da universidade devem ser atendidas e praticadas por todos os servidores, bem como ser democraticamente acessíveis ao público, através de programas de inclusão social. A busca pela excelência servirá como meta inspiradora em todas as etapas.

No ensino, além da graduação, prioridade máxima da UFABC, tem sido significativo o desenvolvimento da pós-graduação. Os programas de Pós-Graduação stricto sensu (Mestrado e Doutorado) da UFABC têm como meta o desenvolvimento de pesquisa científica e tecnológica de fronteira. Os cursos se propõem a formar pesquisadores com amplo domínio dos campos do saber e profissionais altamente qualificados para suprir a demanda do ensino superior e do desenvolvimento tecnológico nacional e regional. O Mestrado de caráter acadêmico oferece condições para o desenvolvimento de estudos que demonstram o domínio dos instrumentos

conceituais e metodológicos essenciais à área em pesquisa, o que qualifica o aluno como pesquisador e docente de nível superior, por meio de trabalhos de investigação e de ensino. O Mestrado Profissional cria condições para o desenvolvimento de práticas empresariais e institucionais transformadoras ao empregar nos estudos o método científico e aplicar os conhecimentos de novas técnicas e processos. Poderá também tornar-se uma opção importante para a capacitação de professores do ensino médio, que queiram voltar à universidade para sua atualização profissional. O Doutorado aprofunda os objetivos do mestrado acadêmico pela produção de um trabalho que deve representar uma contribuição real, original e criativa na área investigada e que demonstre qualificação para formar outros Mestres e Doutores. Os cursos de Mestrado e Doutorado contam com bolsas institucionais e de agências de fomento à pesquisa. Os programas foram aprovados e recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Em termos de Pesquisa, a UFABC tem como meta a criação de um ambiente acadêmico no qual se desenvolva pesquisa inovadora, interdisciplinar, e de alto nível, competitiva com pesquisas desenvolvidas nas melhores universidades do mundo. Essa meta implica que a UFABC terá que se estabelecer como uma referência em excelência em pesquisa no cenário nacional e internacional.

À Extensão, cabe o atendimento às demandas da sociedade, quer seja em termos de formação de recursos humanos, quer seja no desenvolvimento regional e nacional.

Neste sentido a universidade deverá contribuir por meio da divulgação científica, da interação dialogal com a sociedade civil organizada e não organizada, da colaboração para o aperfeiçoamento das políticas públicas, da inovação, da tecnologia, do trabalho conjunto com o setor produtivo e de iniciativas que promovam a equidade, para a o desenvolvimento social e econômico e para o fomento e valorização da diversidade cultural do país.

Um dos grandes desafios da universidade é promover um duplo movimento: 1) de um lado, a universidade deve promover o reconhecimento mais equitativo das práticas de ensino, pesquisa e extensão; 2) de outro, as práticas extensionistas devem eleger a difusão do conhecimento científico e tecnológico como atividade prioritária,

superando a ideia da prática extensionista como consultoria empresarial ou assistência comunitária³⁰.

5.3 Educação a distância (Ead) e Tecnologias Educacionais

A Educação a distância (EaD) já é uma realidade em todo o mundo. Todas as grandes universidades oferecem algum tipo de curso virtual. A UFABC precisa avançar neste sentido, realizando ampla discussão sobre a implantação de cursos a distância. Todos os cursos de graduação e de pós-graduação da UFABC (com exceção do PROFMAT - Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional) são ofertados de forma presencial. Por outro lado, observa-se um significativo aumento na utilização de ferramentas de EaD nos cursos presenciais da Universidade. Todos os alunos ingressantes da UFABC recebem, desde o momento da sua primeira matrícula, acesso ao ambiente virtual, e as atividades de pesquisa e pós-graduação são fortemente baseadas em recursos computacionais interativos.

Atualmente a UFABC faz parte do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), sendo responsável por cursos de especialização em Ensino de Ciência e Tecnologia e de Tecnologias em Sistemas de Informação, além de ministrar internamente cursos de capacitação para docentes e tutores pelo PACC - Programa Anual de Capacitação Continuada.

Considera-se que as principais dificuldades e os desafios para a expansão, inovação e consolidação da modalidade EaD no Brasil sejam:

- Proporcionar maior representatividade e participação efetiva dos estudantes de EaD em comissões e colegiados da universidade.
- Permitir uma real inserção na vida acadêmica da universidade dos tutores e funcionários dos Núcleos de EaD.
- Elaborar planos estratégicos para expansão de cursos e polos da instituição.
- Contabilização das cargas didáticas de EaD para progressão de docentes.
- Definição de parâmetros institucionais para o crescimento da EAD.
- Garantia do acesso aos recursos tecnológicos 24 horas x 7 dias na sede e nos polos.
- Maior disponibilidade de bibliotecas físicas nos polos e aumento considerável das opções de bibliotecas virtuais acessíveis para os estudantes EaD, priorizando a utilização de bibliotecas virtuais livres.

³⁰ FAZZIO, A. & SILVA, S.J. Universidade do século 21. Opinião. Folha de São Paulo, 2010

Além dessas demandas pontuais e necessárias para o estabelecimento de uma oferta de cursos de qualidade e realmente inseridos na vida acadêmica de qualquer instituição, também é necessário que seja iniciada a discussão para a criação de cursos de graduação a distância na UFABC. Uma possibilidade concreta seria discutir a criação de uma graduação interdisciplinar EaD, nos moldes do BC&T e BC&H, sendo ofertada com foco nas licenciaturas e formação de docentes e que permita aos estudantes definirem as disciplinas que desejam cursar.

Em se tratando de ações imediatas, a UFABC deve iniciar a oferta de disciplinas totalmente em EaD para os estudantes dos cursos presenciais, especialmente em regime de recuperação. Deve-se incentivar fortemente também que os docentes se atualizem quanto a novas tecnologias educacionais, de forma que, até 2022, todos os docentes estejam utilizando ativamente o sistema virtual em suas disciplinas.

Para que isso se torne realidade é importante a criação em curto prazo, de um Núcleo de Tecnologias Educacionais, com corpo técnico-administrativo capacitado para dar suporte a essas demandas.

Outros fatores que devem ser observados por toda a instituição, procurando aumentar a qualidade de todos os cursos, incluem: processo de acolhimento dos novos docentes sobre as ações e perspectivas da EaD na UFABC; a exigência dos professores em estágio probatório de fazer a capacitação ministrada no sistema virtual; a atuação em ações afirmativas; a utilização da EaD no combate à evasão; maior flexibilidade no processo de aprendizagem dos cursos presenciais; oferta de capacitação para cursinhos preparatórios e escolas da região; criação de projetos e formação de grupos de pesquisa específicos para desenvolvimento de conteúdos virtuais com incentivos para os professores; incentivos para execução de projetos de oferta de disciplinas no modelo semipresencial.

5.4 Gestão acadêmica para a qualidade

A organização acadêmica da UFABC é estruturada por meio de uma matriz transversal que possibilita a interação entre os seus núcleos acadêmicos e as suas pró-reitorias.

Atualmente, os núcleos acadêmicos e pedagógicos da UFABC estão divididos em três centros (abaixo), os quais congregam áreas interdisciplinares, mantendo seus

enfoques nas engenharias, ciências naturais e matemáticas, e sendo permeadas, nos três casos, pelas humanidades:

- Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas – CECS
- Centro de Ciências Naturais e Humanas – CCNH
- Centro de Matemática, Computação e Cognição – CMCC

Apesar de autônomos e independentes, cabe aos centros trabalharem em harmonia para efetuarem, desenvolverem e manterem a estrutura pedagógica dos cursos de graduação e de pós-graduação da universidade ao lado da Pró-reitoria de Graduação e da Pró-reitoria de Pós-Graduação, que são corresponsáveis pela gestão acadêmica destes cursos.

Ainda cabe aos centros a alocação dos docentes da universidade, oferecendo-lhes condições suficientes de trabalho para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A gestão dos centros é realizada por meio dos Conselhos de Centros, e as questões relativas aos cursos de formação específica estão a cargo das coordenações dos cursos, eleitas a partir de suas plenárias, que congregam todos os docentes credenciados a cada curso, bem como representantes técnicos e discentes.

Todos os docentes da UFABC devem também ser credenciados a, pelo menos, um dos Bacharelados Interdisciplinares, além de um curso específico, podendo credenciar-se em até três destes cursos. Esta possibilidade de participação em plenárias de diversos cursos visa estabelecer um fluxo de atuação e troca de experiências que certamente favorece a interdisciplinaridade.

Assim, as plenárias dos BIs congregam um grande número de docentes, e delas são eleitas suas coordenações, que atuam em contato contínuo com a Pró-reitoria de Graduação, bem como com os Centros e com as coordenações dos cursos específicos, para garantir a realização de vários processos acadêmicos que ocorrem a cada quadrimestre: planejamento de oferta de disciplinas; alocações das turmas e docentes; indicação dos coordenadores de disciplinas; otimização da utilização de salas de aula e laboratórios.

Com relação à gestão dos espaços, deve-se destacar que fatores como: a área física limitada, o modelo multicâmpus e a simultaneidade da operação da universidade enquanto ainda em obras, impõem problemas complexos, cujas soluções demandam

criatividade, adesão e compreensão de toda a comunidade universitária. Dentre as propostas diferenciadas da UFABC neste sentido, destaca-se a gestão compartilhada dos laboratórios didáticos e de pesquisa. Os laboratórios didáticos não são exclusivos de cursos e estão classificados em três grandes grupos: Laboratórios de Informática, Laboratórios Úmidos e Laboratórios Secos. A utilização destes espaços nobres da universidade é direito de todos, e sua alocação é realizada de forma a compatibilizar os recursos e equipamentos disponíveis com as demandas das disciplinas práticas. Atividades de pesquisa, iniciação científica e extensão são também desenvolvidas nestes laboratórios, de acordo com as necessidades da comunidade.

Os laboratórios de pesquisa também foram organizados em três categorias: laboratórios dos grupos de pesquisa (LGP), laboratórios multicentro (LMC) e laboratórios multiusuário (LMU), com suas respectivas normas para uso, gerenciamento, alocação e distribuição.

As salas de aula e auditórios são ocupadas de forma otimizada, atendendo prioritariamente as atividades de ensino de graduação e pós-graduação, mas mantendo certa disponibilidade para a realização de inúmeros seminários, palestras e eventos acadêmicos e científicos que ocorrem ao longo do ano.

As normas que regem a rotina e os processos dos vários setores da universidade são coordenadas, elaboradas e discutidas pelas suas respectivas Comissões: CG (Comissão de Graduação); CPG (Comissão de Pós-Graduação); CEU (Comitê de Extensão Universitária).

As deliberações são tomadas pelos órgãos superiores: ConSEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) e ConsUni (Conselho Universitário).

Com base nas experiências adquiridas e modelos implementados ao longo destes primeiros anos da UFABC, algumas metas devem ser estabelecidas para o próximo período, a saber:

- Exercer trabalho contínuo de mapeamento de processos, acompanhados pelo intenso desenvolvimento ou aquisição de sistemas de informação e automação que tornem os processos acadêmicos ágeis e seus resultados, confiáveis.
- Institucionalizar o modelo de Gestão por Competências, para proporcionar as atribuições mais adequadas aos profissionais da instituição, garantindo a excelência dos resultados e o aproveitamento dos talentos.
- Estudar a necessidade de criação de outros Centros acadêmicos capazes de abarcar outras áreas do conhecimento humano e científico ainda não abrangidas pelos atuais centros da

universidade, que estejam de acordo com a dinâmica particular dos processos de expansão e consolidação da UFABC.

- Repensar a estrutura das plenárias e coordenações dos Bacharelados Interdisciplinares, visando uma gestão mais consistente e efetiva, bem como a maior interação entre estes cursos de ingresso e os cursos de formação específica e a pós-graduação.
- Fortalecer os Centros e as coordenações dos cursos específicos, fomentando o trabalho conjunto e a exploração otimizada dos recursos e áreas comuns, de forma a consolidar o modelo pioneiro da UFABC, livre das divisões departamentais e da replicação e ociosidade de recursos públicos.
- Estabelecer uma proposta multicâmpus que atenda ao projeto pedagógico dos cursos e ofereça um ambiente e rotina de trabalho satisfatórios a toda a comunidade acadêmica, com medidas como: trabalhar na definição do conceito de domicílio acadêmico dos professores; aprimorar o processo de alocação didática, visando minimizar deslocamentos excessivos de um câmpus a outro; definir o modelo de estrutura administrativa e gestão acadêmica que devem existir em cada câmpus.
- Promover discussões contínuas para refinamento das propostas de modelos que visam atender as demandas pelo uso do espaço nos dois câmpus por toda a comunidade universitária, para execução satisfatória de todas as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Aprimorar os processos de aquisição e contratação de bens e serviços demandados pela universidade, de forma a definir com clareza as atribuições de cada setor, e garantir o atendimento às atividades de ensino, pesquisa e extensão, com suas devidas prioridades, e sem prejuízo das metas de excelência estabelecidas.
- Refinar o planejamento de contratação de docentes e sua alocação nos Centros, de forma a atender satisfatoriamente e com prioridade todos os cursos de graduação, com ênfase nos Bacharelados Interdisciplinares, bem como as demandas estratégicas da pós-graduação, pesquisa e extensão, visando sempre atingir os ideais de excelência da universidade. Deverá ser mantido preferencialmente o padrão adotado de docentes com titularidade mínima de Doutor, contratados em regime de dedicação integral e exclusiva, ao ensino, pesquisa e extensão.
- Motivar o corpo docente para a submissão de projetos e obtenção de recursos de agentes nacionais e internacionais para fortalecer o financiamento da pesquisa na universidade.
- Intensificar a política de contratação de técnicos administrativos e assistentes educacionais para atender com primazia e profissionalismo todos os setores, permitindo a elaboração de planejamento e projetos, priorizando as atividades fins de ensino, pesquisa e extensão universitária.
- Fortalecer os vários setores, aliviando gradualmente os órgãos superiores (ConSEPE e ConsUni) da sua atual carga centralizadora de deliberar sobre todos os assuntos estratégicos da universidade, visando a agilidade e a distribuição da responsabilidade da gestão acadêmica.
- Estabelecer um programa multissetorial sólido para atendimento aos discente e docentes, abrangendo aspectos pedagógicos, acadêmicos, sociais e psicológicos, incluindo as demandas relacionadas à acessibilidade e inclusão.
- Aperfeiçoar a política de comunicação da universidade, aumentando o fluxo e a confiabilidade das informações. Desenvolver sistemas e portais que possam facilitar e agilizar o fluxo de informações e gerenciamento dos espaços da universidade.
- Promover o acompanhamento constante das ações e a criação de indicadores internos de qualidade e de desempenho que, diferentemente dos atuais indicadores requeridos pelos

órgãos de controle externo da instituição, possam oferecer melhores condições para o planejamento de médio e longo prazo da UFABC.

5.5 Ingresso e Permanência

A Política Afirmativa da UFABC foi criada com a intenção de garantir as condições de acesso e permanência no ensino superior público, gratuito e de qualidade a uma parcela da população que foi historicamente alijada desta possibilidade.

Para a UFABC, as “Ações Afirmativas” são um conjunto de medidas especiais e temporárias que fazem parte de sua Política Afirmativa e que devem ter como objetivo reforçar o papel da universidade pública brasileira em contribuir para formar cidadãos transformadores da sociedade, fazendo representar todos os segmentos sociais e étnico-raciais no espaço de formação acadêmica, de pesquisa e profissional e ainda acelerar a oportunidade de igualdade aos segmentos mais vulneráveis da população.

Em relação à reserva de vagas de caráter étnico-racial, a lógica adotada pela Política Afirmativa da UFABC é a de que o incentivo à entrada de cidadãos negros e indígenas na universidade irá contribuir para aumentar quantitativamente a presença destes grupos com diploma de ensino superior no Brasil, assim como para inseri-los mais enfaticamente no mercado de trabalho qualificado. Além disso, o processo de inclusão social deve ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento de talentos que usualmente não teriam acesso ao ensino superior.

Pretende-se com isto que a sociedade brasileira tenha maior propensão em aceitar negros e indígenas quando estes possuam as mesmas capacidades comparadas as de um indivíduo branco quando consideradas as competências em análise, desconstruindo o mito da “democracia racial” presente entre nós, que é desmentido pelas estatísticas que mostram a atual inferioridade salarial e de escolaridade dos negros em relação aos brancos.

Para isto, é necessário romper as barreiras socioeconômicas que induzem esta população à formação precária no ensino fundamental e também no ensino médio, aliados aos exames vestibulares tradicionais que exigem investimentos econômicos excludentes e que privilegiam, em sua maioria, aqueles que se preparam em cursinhos caros e elitistas.

Um dos argumentos contrários às cotas, sejam as sociais ou as étnico-raciais, diz respeito à necessidade do investimento prioritário na melhoria da educação no ensino fundamental. Há concordância da UFABC, uma vez que ainda se investe muito pouco em educação em nosso país. Entretanto, há uma quantidade de jovens e adultos que já passaram ou passarão nos próximos anos pelo ensino médio e que demandam vagas no ensino superior público e de qualidade, com alto potencial intelectual, criativo e empreendedor, do qual o país não pode prescindir neste momento de sua história.

Também as barreiras atitudinais na sociedade brasileira e as urbanístico-arquitetônicas nas nossas cidades têm representado um profundo obstáculo ao ingresso no ensino superior das Pessoas com Deficiência (PCD). Os impedimentos de natureza física ou sensorial dessas pessoas, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas.

Outro aspecto que deve ser destacado é a destinação de metade das vagas oferecidas pela UFABC no período noturno. Aparentemente menos relevante, enquanto política afirmativa, esta ação possui um forte conteúdo de inclusão social, uma vez que permite aos estudantes que trabalham no turno diurno que prossigam os seus estudos, considerando que a atividade laboral é uma necessidade de sustentação econômica sua e/ou de sua família.

Mas a Política Afirmativa não pode se limitar a favorecer a entrada de novos contingentes nos espaços universitários. Uma vez inseridos na universidade, é necessário cuidar para que os alunos não abandonem nem essa oportunidade criada nem seus próprios esforços para a aprovação no processo de seleção que, na UFABC, desde 2010, vem sendo realizado por meio do exame do ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio e do SiSU – Sistema de Seleção Unificado do MEC.

Por isto, são de fundamental importância as ações que devem prevenir a retenção, a evasão e a jubilação de alunos que apresentarem dificuldades de adaptação aos ritmos, exigências e desafios próprios de uma instituição que pretende zelar pela qualidade e excelência de seus cursos. Para tanto, são necessárias ações de cunho pedagógico e psicossocial, mas também de apoio econômico nas áreas de moradia, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital e outras.

As Políticas Afirmativas estabelecidas pela UFABC pretendem, portanto, oferecer uma oportunidade às parcelas populares mais carentes, advindas das escolas públicas, às pessoas com deficiência e àquelas que sofrem com a discriminação étnico-racial. Devem fornecer as condições de igualdade para que estas pessoas possam prosseguir nos estudos, com a adoção do conceito de discriminação positiva no acesso à universidade (cotas sociais, étnicas e para pessoas com deficiência) e ainda viabilizar a permanência (bolsas e auxílios socioeconômicos) para a conclusão dos estudos e sua formação como novos professores, pesquisadores ou profissionais. Com a diversidade instalada, pretende-se promover um salto de qualidade nas produções acadêmica e científica nacionais.

Como resultado, a universidade deverá espelhar a pluralidade presente na população brasileira, reproduzindo não somente a face dos seus bairros e enclaves mais ricos, mas também o retrato de todos os recantos das cidades e áreas rurais com toda a diversidade típica de nosso país.

O quesito raça/cor nos Censos do IBGE

Faz-se necessário um esclarecimento inicial relacionado à opção da UFABC por acompanhar os critérios adotados pelo IBGE no sistema de classificação de cor ou raça que utiliza nas pesquisas domiciliares, neste contexto de adoção de ações afirmativas destinadas às populações negras ou indígenas.

O sistema do IBGE adota cinco categorias de classificação: branca, preta, amarela, parda e indígena. Somente a indígena corresponde de fato a um componente diretamente étnico e os demais a um fator relacionado ao fenótipo cor da pele. Embora sejam muito criticadas, por usar simultaneamente cor da pele com ascendência ou origem racial, estas categorias são também fundamentais para o acompanhamento das transformações históricas que ocorreram em levantamentos demográficos. Ela resulta de uma evolução nos censos realizados, desde o primeiro, em 1872, até o último em 2010.

Ao longo do tempo, foram utilizadas nomenclaturas que pretendiam registrar o nível de miscigenação existente no Brasil: além do 'branco' e do 'preto', neste primeiro censo, existia o 'pardo' (união entre o 'branco' e o 'preto') e o 'caboclo' (índio) (PIZA & ROSEMBERG, 1999). Depois, o termo 'pardo' foi substituído por 'mestiço'. A partir de

1940 incluiu-se o quesito ‘amarelo’ que visava contemplar o contingente migratório japonês, que chegava ao país a partir de 1908.

O IBGE já experimentou, por meio da Pesquisa das Características Étnico-raciais da População – PCERP 2008, identificar uma possível revisão da metodologia de investigação do quesito raça/cor. Ali, levantou questões relacionadas desde ao sentimento de pertencimento étnico-racial, até à denominação com a qual o investigado mais se identificava quando da declaração espontânea, surgindo uma quantidade expressiva de citações como ‘morena’ ou ‘negra’, além do usual ‘pardo’.

A UFABC não se furta a discutir os questionamentos que refutam a existência de uma raça negra a quem necessitaríamos reservar vagas, baseada em argumento de que, biologicamente, pertencemos todos à espécie humana. Trata-se de um tema a se desenvolver e a universidade pode contribuir promovendo o diálogo entre as Ciências Biológicas e as Ciências Sociais, a fim de ultrapassar as polêmicas colocadas com a utilização, de um lado, da classificação da espécie humana nas subespécies ‘caucasóide’ (raça branca), ‘negróide’ (raça negra) e ‘mongolóide’ (raça amarela) e, de outro lado, no conceito de raça como fenômeno social.

Isto não impede que se prossiga utilizando estas categorias do censo do IBGE, tendo-se em vista que a evolução histórica e os padrões relacionados às questões sociais, à discriminação, às assimetrias na educação e no mundo do trabalho, assim como à concentração da pobreza e a outros elementos importantes para o conhecimento da população brasileira estão sendo levantados periodicamente e servem de referência para a implantação e monitoramento das ações afirmativas.

Portanto, ao adotar a classificação do IBGE, que considera os ‘negros’ como a somatória de autodeclarados ‘pretos’ e ‘pardos’ com a finalidade de reparações históricas, a UFABC está correta e alinhada com a classificação nacional.

As ações afirmativas na UFABC – Acesso

Um fato precursor da adoção das políticas afirmativas no Brasil é a participação oficial do governo brasileiro e da sociedade civil organizada na III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas, realizada em Durban, África do Sul em 2001. Ali, o Governo Federal se comprometeu, junto a outros governos centrais, com uma plataforma de compromisso de adoção de políticas

de igualdades e oportunidades a todos os brasileiros, exemplificada, entre outras medidas, pela a “adoção de cotas ou outras medidas afirmativas que promovam o acesso dos negros às universidades públicas”.³¹

Quando a UFABC realizou o seu primeiro processo de seleção de estudantes, em maio de 2006, ela tratou de acompanhar o caminho que outras instituições públicas estaduais³² e federais³³ vinham trilhando na implantação de ações afirmativas de acesso por meio do processo seletivo, reforçando o seu alicerce no ensino superior com qualidade e inclusão social.

Para isto, buscou-se acompanhar a proposta do Projeto de Lei nº 3.627/2004, de autoria do Poder Executivo que pretendia instituir o Sistema Especial de Reserva de Vagas e tramitava no Congresso Nacional. Mas este não era o primeiro: desde 1999 (PL nº 73/99) já tramitava na Câmara dos Deputados um projeto de adoção de reserva de vagas.

A configuração do projeto de lei, prevendo a adoção de reserva de vagas sociais e étnico-raciais, viria a ser adotada na UFABC desde então. Naquele ano de 2006, e até 2010, foi utilizado o Censo de 2000, que apresentava 4,4% de pretos e 22,8% de pardos, totalizando 27,2% e os indígenas representavam 0,2% da população paulista.

A reserva de vagas destinada às cotas na UFABC foi estabelecida, portanto, conforme o Projeto de Lei mencionado em 50% para os estudantes que cursaram todo o ensino médio em escolas públicas. Ainda segundo o PL, estaria reservada uma proporção mínima de autodeclarados negros e indígenas, igual à proporção de pretos, pardos e indígenas na população da unidade federativa onde está instalada a Instituição, segundo o último censo do IBGE.

No dia 26 de abril de 2012, por unanimidade, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu que a adoção da política de cotas para negros no ensino superior público é constitucional. Por fim, foi aprovado no Senado Federal, em 7/8/2012, o PL nº 180/2008 da Deputada Nice Lobão (atual PSD - Maranhão), e a Presidente Dilma

³¹ Relatório do Comitê Nacional, 2001.

³² Algumas Universidades Estaduais que implantaram as cotas antes da criação da UFABC: UNEB – Bahia, 2002; UERGS, Rio Grande do Sul, 2002; UERN - Rio Grande do Norte, 2002; UEMS - Mato Grosso do Sul, 2003; UENF, Rio de Janeiro, 2003; UERJ – Rio de Janeiro, 2003; UEZO – Rio de Janeiro, 2003; UEA - Amazonas, 2004; UEMG – Minas Gerais, 2004; UEL – Paraná, 2005; UNEAL – Alagoas, 2004; UPE - Pernambuco, 2004, conforme portal do GEMAA - Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa, <http://gemma.iesp.uerj.br>, acesso em 12/11/2012.

³³ Algumas Universidades Federais que implantaram as cotas antes da criação da UFABC: UFAL – Alagoas, 2003; UnB – Brasília, 2003; UFT – Tocantins, 2004; UFRB – Bahia, 2004; UFBA – Bahia, 2005; UFJF, Minas Gerais, 2005; UFPA – Pará, 2005; UFRN – Rio Grande do Norte, 2005; UNIFESP, São Paulo, 2005, conforme portal do GEMAA - Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa, <http://gemma.iesp.uerj.br>, acesso em 12/11/2012.

Rousseff sancionou, no dia 29 de agosto de 2012, a Lei 12.711, que estabeleceu novo marco legal de promoção da igualdade racial e social no país e fortaleceu ainda mais a legalidade de ações afirmativas.

O resultado, até o presente momento, desta política afirmativa demonstra que, embora a quantidade de estudantes oriundos do ensino médio público esteja abaixo dos 50% a eles reservados, vamos constatar que é crescente a sua fixação nos cursos da UFABC, alcançando 43,59%, 46,59% e 47,39%, respectivamente, para os anos de 2009, 2010 e 2011, assim como a política de cotas para negros da UFABC que indica que os seus alunos negros estão permanecendo na instituição, tendo sido registrado um índice crescente de 16,50%, 19,20% e 21,71%, nos anos de 2009, 2010 e 2011, respectivamente³⁴.

Ações afirmativas na UFABC - Permanência (Bolsas e Auxílios)

Desde sua criação, o objetivo do programa de apoio aos estudantes da graduação desenvolvido pela UFABC visou o *“provimento das condições necessárias para que o aluno ingressante na Universidade possa adaptar-se e dedicar-se integralmente à sua formação acadêmica”*.³⁵

A Bolsa Auxílio criada ainda nos meses iniciais de implantação da UFABC destinava-se *“a suprir/subsidiar discente socioeconomicamente carente, em suas necessidades básicas de alimentação, transporte, moradia e aquisição de livros, para evitar a evasão do aluno por motivos socioeconômicos”*.

A partir daí, os editais de oferta de bolsas ou auxílios sempre estabeleceram como condições para a continuidade de participação no Programa o bom rendimento acadêmico, aferido por meio da manutenção ou elevação dos Coeficientes de Rendimento (CR) e, mais atualmente, dos Coeficientes de Aproveitamento (CA), bem como a exigência de frequência mínima em sala de aula ou não reprovação por frequência em disciplina cursada.

O primeiro PDI da UFABC (2008-2012), em seu item 6.1, também já apresentava os programas de apoio pedagógico e financeiro, que *“visam facilitar o acesso e a permanência do estudante de baixa renda na Universidade, atenuando os*

³⁴ Fonte: “Pesquisa Perfil e Opinião Discente” – CDI/PROPLADI.

³⁵ Edital Prograd nº 20/2007.

*efeitos das desigualdades socioeconômicas, contribuindo para a melhoria do desempenho acadêmico e prevenindo a retenção e evasão desses estudantes na UFABC.*³⁶

O mesmo documento define que se deve garantir a igualdade de oportunidades aos alunos da UFABC na perspectiva do direito social, proporcionar aos estudantes condições básicas para a sua permanência na instituição, assegurar aos estudantes os meios necessários ao pleno desempenho acadêmico e desenvolver parcerias com a representação estudantil, a área acadêmica e a sociedade civil, para implantação de projetos.

A forma experimentada desde então foi a concessão de bolsas (socioeconômicas, auxílio, moradia, permanência) a alunos previamente selecionados por meio de editais que levantam as condições materiais dos estudantes inscritos e de seus núcleos familiares e os hierarquizam pelo grau de maior vulnerabilidade para o atendimento prioritário.

Os programas de apoio à permanência dos estudantes vêm ganhando sofisticação e sendo ampliados em nível nacional, uma vez que o governo federal veio respondendo a demanda colocada pelas universidades por meio de suas entidades nacionais.

O Fonaprace (Fórum Nacional de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis), órgão aceito como assessor do CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e, posteriormente, a Andifes (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais do Ensino Superior), formularam em 2007 o PNAES (Plano Nacional de Assistência Estudantil), que relacionou a expansão do ensino superior público brasileiro com a necessidade de se aumentarem recursos orçamentários para a assistência aos estudantes: *“o Decreto 6.096 de 24 de abril de 2007, que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), em seu Art. 1º, afirma que esse ‘tem por objetivo criar as condições para ampliação do acesso e da permanência na Educação Superior’. E, em seu Art. 2º, item V, que o ‘Programa terá as seguintes diretrizes, entre outras: ampliação de políticas de inclusão e de assistência estudantil’”.*³⁷

³⁶ PDI UFABC, 2008.

³⁷ PNAES, 2007.

Embora a assistência aos estudantes viesse sendo realizada pelas IFES com recursos próprios (na concessão de bolsas, construção e manutenção de restaurantes e moradias universitários), o MEC somente veio a instituir, pela Portaria nº 39 (12/12/2007), o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, destinando recursos específicos no orçamento das IFES.

Mas é com o Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010 da Presidência da República, que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, que se institucionaliza a assistência estudantil como política de Estado, definindo com clareza as áreas de atuação, os beneficiários e as condições de participação no Programa.

O Decreto 7.234/2010 também estabeleceu as dez áreas prioritárias de atuação: moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche, apoio pedagógico e acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades e superdotação.

O governo federal veio, desde 2008, destinando e ampliando os recursos para a assistência estudantil, por meio do que foi denominada Matriz PNAES, uma rubrica orçamentária específica para esta ação.

Um desafio que se coloca para a UFABC neste momento é o atendimento à Lei de Cotas (12.711/2012), que define a reserva de vagas de 25% do total de ingressantes (metade dos alunos de escola pública que serão 50% a partir da lei) a estudantes com renda *per capita* familiar até 1,5 salários mínimos.

Em novembro de 2012, a UFABC atendia 336 estudantes que recebem somente a Bolsa Permanência, 36 recebem somente o Auxílio Moradia e 498 com os dois apoios. Portanto, são 870 bolsistas. Como a UFABC possuía 7.126 estudantes, atendíamos o equivalente a 12,2% dos alunos. Num cenário que exigirá o acesso de 25% de estudantes na faixa de atendimento do PNAES (fator renda *per capita* até 1,5 salários mínimos), necessitaremos ter recursos humanos e materiais (orçamentários) para mais do que duplicar o atendimento.

Outras políticas de ação afirmativa de permanência

- **Empréstimo de Netbooks:** A ProAP mantém um Programa de Inclusão Digital que empresta microcomputadores (*netbooks*) aos estudantes já previamente selecionados para as Bolsas Permanência para que os auxilie na realização de pesquisas e de trabalhos acadêmicos. Este programa é oferecido anualmente por meio de editais que estabelecem as condições de participação. Foram publicados três editais desde a criação do Programa em 2010, totalizando 200 equipamentos.
- **Subsídio no Restaurante Universitário:** A UFABC conta com um Restaurante Universitário (RU) no Câmpus Santo André e também no Câmpus de São Bernardo do Campo. Alunos de graduação e de pós-graduação pagam as refeições com subsídio. Demais alunos, técnicos administrativos, professores e visitantes pagam o valor integral.
- **Atendimento Psicossocial:** Além do investimento em recursos financeiros para a manutenção dos estudantes na UFABC, foi estabelecido um serviço à medida que a Universidade pôde dispor de servidores técnico-administrativos da área de psicologia. Com apoio do serviço social, foi possível abrir nova frente de atuação para o recebimento, acolhimento, atendimento e orientação ao estudante em suas dúvidas, dificuldades em questões acadêmicas e pessoais e quando estes alunos apresentam problemas de ordem física e/ou psicológica pessoal e/ou familiar que estejam interferindo no seu desempenho acadêmico.

Necessidade de monitoramento: o Observatório de Políticas Afirmativas

A Lei 12.711 prevê o acompanhamento e a avaliação do programa de inclusão previsto por ela. Ademais, também é consenso que este tipo de política de inclusão tem caráter emergencial e temporal. Espera-se que, nalguns anos, ou talvez uma geração, as diferenças sociais diminuam, e que a qualidade do ensino público melhore, de forma que essas políticas não sejam mais necessárias. Para verificar o andamento destas políticas, torna-se necessário o monitoramento constante delas.

Em novembro de 2011, foi lançada a ideia da criação do Observatório de Políticas Afirmativas (OPAf) no Seminário “Ações afirmativas em debate: experiências, análises e perspectivas”, uma iniciativa da ProAP e do Programa de Mestrado em Ciências Sociais e Humanas da UFABC. Este OPAf teria como missão realizar levantamentos de rendimento, evasão, abandono, jubilação dos estudantes beneficiários de ações afirmativas.

Como método, a OPAf deveria definir um sistema de avaliação dos programas e projetos de assistência estudantil por meio da adoção de indicadores quantitativos e qualitativos para análise das relações entre assistência e evasão, assistência e rendimento acadêmico. Seus resultados deveriam indicar um aumento da eficiência e da eficácia do programa de apoio estudantil, prevenindo e erradicando a retenção e a evasão.

Resumo: Metas e diretrizes para inclusão social, políticas afirmativas, ingresso e permanência

- Fomentar discussões sobre o processo de ingresso adotado na UFABC pelo ENEM e pelo SiSU, reavaliando as notas de corte e os pesos atribuídos às provas nos Editais, de forma a garantir que os alunos ingressantes apresentem o perfil adequado para os bacharelados interdisciplinares de ingresso;
- Ampliar o atendimento dos estudantes assistidos de modo a atender com recursos financeiros todos os estudantes cotistas que se encontrem nas condições estabelecidas pelo Decreto nº 7.234/2010 e a Lei nº 7.211/2012 (alunos de ensino de graduação presencial; estudantes de escola pública; com renda *per capita* familiar de até 1,5 salário mínimo, o que deve se aproximar de 25% de todos os ingressos na UFABC);
- Consolidar o Observatório de Políticas Afirmativas (OPAf) a fim de acompanhar nos próximos dez anos os resultados das ações afirmativas de acesso e permanência da UFABC, criando instrumentais de monitoramento para antes, durante e depois da graduação do estudante, e oferecer condições para a reflexão e eventual reformulação das políticas afirmativas da UFABC;
- Acompanhar e instrumentalizar o movimento nacional pela ampliação dos recursos orçamentários destinados à assistência estudantil, empreendido pelo Fonaprace, pela Andifes e pelas entidades estudantis;
- Investir recursos vultosos na inclusão cultural dos estudantes com a capacitação em língua estrangeira, incentivando o aumento do número de cotistas sociais e étnico-raciais nos programas de mobilidade internacional, como o “Ciência Sem Fronteiras”.
- Promover e participar de encontros, seminários e redes de pesquisadores, nacionais e internacionais, que troquem experiências a respeito das ações afirmativas, divulgando as políticas, planos, programas e projetos da UFABC e publicando seus resultados periodicamente;
- Ampliar as ações afirmativas com o estabelecimento das cotas para pessoas com deficiência, criando as condições objetivas para o sucesso escolar deste grupo, com recursos humanos e tecnologias assistivas apropriadas, e a sensibilização da comunidade para a remoção das barreiras atitudinais;
- Estudar e discutir as cotas para indígenas implantadas na UFABC, redefinindo sua finalidade, e determinar os indicadores para verificação de sua eficácia como política

afirmativa de conteúdo étnico e sua importância para a afirmação dos povos indígenas regionais e nacionais;

- Estudar e discutir a participação feminina em Ciência e Tecnologia, que apresenta algum crescimento nos últimos anos na UFABC (29,40% em 2009; 30,09% em 2010 e 30,83% em 2011), destacando as questões relacionadas à inserção profissional, política salarial e de igualdades de gênero;
- Ampliação da infraestrutura de espaços esportivos, gastronômicos e de convivência para atividades cotidianas e a realização de eventos, promovendo a diversidade de oferta de serviços para todos os segmentos da comunidade interna e visitantes;
- Promover as discussões e participar de fóruns locais e regionais sobre Mobilidade Urbana, envolvendo a comunidade acadêmica, formulando propostas e implantando projetos que incentivam o uso de bicicletas, a integração modal, a acessibilidade universal, o compartilhamento de veículos particulares (carona solidária).
- Destacar, na área da saúde, o atendimento psicossocial, visando à integração com outros profissionais para o acompanhamento e monitoramento, atendimentos individuais e em grupo, oferecendo escuta qualificada e da interface com serviços internos e externos à instituição que tenham competência para atender às demandas apresentadas.
- Trabalhar preventivamente na promoção da saúde, com campanhas, cursos e capacitações.
- Auxiliar na adaptação dos estudantes ao ambiente universitário, bem como à nova residência ou cidade, no caso dos estudantes que vierem de outras cidades.

5.6 Mobilidade, Estágios e Egressos

O preparo e a formação dos alunos da UFABC devem incluir sua orientação e incentivo à participação em programas de estágio e mobilidade acadêmica. Importante também, para que ocorra a internacionalização da Universidade, será não só preparar os alunos e servidores da instituição, mas também preparar a universidade para receber os alunos do exterior que venham para a UFABC, garantindo o intercâmbio profícuo de experiências e informações. A participação de docentes e servidores em programas de mobilidade no âmbito da pós-graduação, pesquisa e extensão deverá ser estimulada em face aos benefícios que poderão trazer à instituição.

Mesmo com uma proposta pedagógica diferenciada como a da UFABC, deve-se estabelecer uma organização acadêmica na qual sejam otimizadas a transferência e a mobilidade (interna e externa) nas várias situações: entre alunos dos nossos próprios BIs; entre alunos das várias Universidades do País, onde existam ou não os BIs, com interesse nestes cursos ou nos cursos específicos; e entre Universidades internacionais conveniadas.

O estágio, mesmo sem ser obrigatório, deve ser um “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior”, conforme preconiza a Lei de Estágios. É importante criar a estrutura para que os alunos possam usufruir desta experiência, lembrando, no entanto, que a Universidade também tem o dever de evitar que tal atividade comprometa a transição do aluno do Ensino Médio para o Ensino Superior, que pode ser bastante complexa para alguns alunos, ou que prejudique seu desempenho acadêmico ao longo do curso.

O acompanhamento dos diplomados e egressos também fornecerá dados fundamentais quanto à empregabilidade dos alunos formados nos BIs. Por se tratar de cursos inovadores, é de suma importância que este aspecto seja acompanhado e que a UFABC tenha números descritivos para servir de avaliação do próprio projeto pedagógico e de subsídios para elaboração de propostas de melhorias e constante atualização de todos os seus cursos.

Mobilidade Acadêmica e Internacionalização

A proposta pedagógica que norteou a construção da UFABC prevê que:

“Uma característica importante do modelo proposto é o estímulo à mobilidade dos estudantes nos dois sentidos: de dentro da Universidade Federal do ABC para outra Universidade e de outras Universidades conveniadas para a Universidade Federal do ABC. No primeiro caso o fluxo deve ocorrer após a conclusão do ciclo básico de três anos. Com uma formação básica forte o aluno da UFABC pode se dirigir a outra Universidade onde tiver oportunidade de seguir a opção que mais lhe atrai. A UFABC quer também colocar seus estudantes nos ciclos profissionais de Universidades de prestígio. No segundo caso, a UFABC, admitirá alunos de Universidades conveniadas, sem vestibular, no seu ciclo profissional proporcionando uma formação não tradicional aos alunos que assim quiserem.

“Desta forma, a mobilidade acadêmica visa promover intercâmbio entre os estudantes de várias universidades. Deverão ser instituídos mecanismos (Projetos e Acordos de Cooperação Técnica) para a criação da mobilidade acadêmica que assegure uma política de intercâmbio interuniversitário. A UFABC deverá promover um forte intercâmbio com Universidades selecionadas e de elevado nível acadêmico. As disciplinas

cursadas em outras Universidades deverão ter os créditos aproveitados.”³⁸.

No 1º Encontro Nacional dos Bacharelados Interdisciplinares, realizado em junho de 2012 na UFABC³⁹, os representantes das 46 Universidades Federais participantes ratificaram tal diretriz, nos termos abaixo:

“Os BIs e similares devem incentivar a mobilidade no interior das instituições e entre instituições que compartilham este regime curricular. Para a regulação dos processos de mobilidade, os projetos pedagógicos devem contemplar a organização de regimes de créditos acadêmicos associados ao número de horas de atividades de ensino e aprendizagem que induzam à integração a um sistema de transferência de créditos acadêmicos entre instituições credenciadas no âmbito do SINAES.”

De acordo com estas premissas, a UFABC tem normatizado os programas de mobilidade acadêmica nacional e internacional por meio de resolução específica do seu Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e delegado a coordenação destes programas à Assessoria de Relações Internacionais da Reitoria. A mobilidade acadêmica, tanto externa quanto interna, já é uma realidade na UFABC e tem acontecido por meio de diversos programas como Programa de Licenciaturas Internacionais, Programa de Mobilidade Nacional, Programa Ciência Sem Fronteiras e casos isolados de estudantes de graduação e pós-graduação, perfazendo quase duas centenas de alunos visitando outras instituições nacionais e estrangeiras no ano de 2012. Por outro lado, a mobilidade interna (alunos de outras instituições na UFABC) ainda se resume a poucos casos de mobilidade nacional e alguns poucos estrangeiros.

Muitos são os acordos já firmados entre a UFABC e universidade estrangeiras. Dentro da mobilidade nacional, a UFABC participa do programa de Mobilidade Nacional Santander Andifes, e disponibiliza bolsas para que alunos cursem disciplinas em outras universidades federais no país. Devemos destacar aqui que o entendimento sobre mobilidade externa e interna no projeto pedagógico da UFABC deve prever mecanismos que viabilizem não apenas a realização de créditos na outra instituição a serem aproveitados para integralização de créditos na graduação em curso, mas também a realização de cursos específicos a serem feitos em outra instituição, a partir

³⁸ Projeto Pedagógico da UFABC.

³⁹ 1º Encontro de Bacharelados Interdisciplinares, UFABC, Junho 2012.

da integralização dos Bacharelados Interdisciplinares. Isto requer tanto a formalização de acordos específicos entre instituições nacionais e estrangeiras quanto uma normatização interna que organize tais práticas, viabilizando a entrada de egressos dos BIs diretamente nos cursos específicos oferecidos pelas universidades parceiras, o que ainda não é previsto nas normas da UFABC.

Durante as discussões do tema no processo de elaboração do PDI da UFABC, diversos desafios foram apontados para o enfrentamento da questão: Como estimular maior mobilidade interna e externa na UFABC e a sua internacionalização? Dentre eles, pode-se citar a falta de conhecimento de uma segunda língua tanto pelos alunos quanto pelos servidores, o número ainda relativamente pequeno de acordos internacionais ou de pouca efetividade, o número muito reduzido de projetos acadêmicos de colaboração internacional que envolva dupla diplomação ou cotutela do aluno, a baixa ou desorganizada participação do corpo docente no processo de internacionalização, a relação ainda pequena com empresas estrangeiras, além da baixíssima mobilidade interna e a escassez de material de divulgação da UFABC.

Em diferentes momentos da discussão sobre o PDI da UFABC, ficou evidente que um processo de internacionalização é fundamental. O termo internacionalização, no entanto, deve ser entendido de maneira mais ampla. Por um lado, é de suma importância que haja um maior intercâmbio (numa via de mão dupla) de pesquisadores e alunos com instituições estrangeiras, que deve ser incentivado e fomentado pela instituição. Por outro, é fundamental que o ambiente da própria universidade seja considerado “de padrão internacional” em ensino, pesquisa e extensão universitária.

Assim, algumas iniciativas já em andamento deverão ser fortalecidas e aprimoradas, dentre elas podemos destacar:

- Estudar e organizar uma estrutura de coordenação da Mobilidade Acadêmica e Internacionalização, entendendo que tais ações demandam instrumentos específicos e integrados para o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.
- Capacitar todos os servidores na língua inglesa e outras línguas necessárias à comunicação da UFABC com parceiros externos e visitantes.
- Fortalecer os mecanismos de aquisição de segunda língua para alunos da UFABC e de português para estrangeiros.

- Organizar programa de docentes e pesquisadores visitantes, criando facilidades e estímulo para atrair docentes e pesquisadores estrangeiros de alta competência em suas áreas.
- Estimular os programas de cooperação científica e tecnológica com instituições e empresas estrangeiras.
- Estabelecer mecanismos jurídicos e acadêmicos que garantam a mobilidade externa para inserção de egressos dos BIs da UFABC em cursos específicos de IES parceiras e a mobilidade interna de outras IES para os cursos específicos pós-BIs da UFABC.

Importante frisar também que, além da mobilidade internacional de nossos alunos de graduação e pós-graduação, é fundamental também incentivar a mobilidade docente. Propõe-se a meta de que, até 2022, 50% dos docentes da UFABC tenham tido a oportunidade de realizar um estágio sabático ou pós-doutoral no exterior por um período mínimo de um ano.

Estágios e vivência profissional

Para os cursos de ingresso na UFABC (Bacharelado em Ciência e Tecnologia (BC&T) e Bacharelado em Ciências e Humanidades (BC&H), o estágio não é uma atividade obrigatória. No entanto, a UFABC permite que os alunos realizem estágio, amparados pela Lei de Estágio nº 11.788/2008, e sempre com o apoio de um professor orientador da Universidade, que acompanha o aluno nas diversas etapas desta atividade, desde a elaboração do Plano de Trabalho, até a entrega do Relatório Final.

Além desta preocupação da UFABC em garantir que o estágio, mesmo que não obrigatório, seja um “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior”, conforme preconiza a Lei, a Universidade também tem o dever de evitar que tal atividade comprometa a transição do aluno do Ensino Médio para o Ensino Superior (que pode ser bastante complexa para alguns alunos), ou prejudique seu desempenho acadêmico ao longo do curso.

Neste aspecto, faz-se necessário envolver a comunidade acadêmica e fazê-la entender a importância das normas para realização de estágios não obrigatórios no BC&T e no BC&H, estabelecidas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (ConsePE) da UFABC. A Universidade deve zelar pelo aproveitamento da vida acadêmica do aluno e conseqüentemente cuidar para que as atividades de estágio não

prejudiquem o desempenho dos alunos dos BIs. Sendo uma instituição pública, a UFABC tem também o dever de prestar contas com relação aos índices de evasão, retenção e jubilação de seus discentes, números que refletem no próprio orçamento destinado ao desenvolvimento e manutenção da Universidade.

Os critérios atualmente adotados para permitir ao aluno a realização do estágio não obrigatório são basicamente o número mínimo de créditos cursados em disciplinas obrigatórias (50) e o valor mínimo do coeficiente de aproveitamento do aluno (CA=2). O primeiro critério está relacionado à transição do aluno do Ensino Médio para o Ensino Superior. Uma vez que normalmente os alunos cursam cerca de 16 a 20 créditos por quadrimestre letivo, o valor mínimo de 50 créditos cursados em disciplinas obrigatórias garante que o aluno interessado em fazer estágio já tenha ultrapassado a barreira principal desta transição, que seriam os três primeiros quadrimestres letivos, ou seja, o primeiro ano do curso. Neste período, o aluno teria então cumprido uma etapa importante de sua adaptação à Universidade e de sua própria formação universitária, já que o número total de créditos de disciplinas obrigatórias exigido para o BC&T é de 90 e para o BC&H, de 72. A segunda regra refere-se ao desempenho acadêmico ao longo do curso. O limite de CA maior ou igual a 2 é exigido em vários processos da UFABC, inclusive como norma para permitir que o aluno possa colar grau em qualquer um dos cursos de graduação. Como a UFABC utiliza sistema de avaliação por conceitos, este coeficiente foi projetado de forma a estabelecer um critério numérico justo, que seria o equivalente, por exemplo, a se obter uma nota média maior ou igual a 5,0 nas universidades mais tradicionais.

Observa-se, hoje em dia, que a formação específica de um profissional para um determinado setor produtivo está ocorrendo após o aluno ter se formado ou durante os estágios. Não é possível e nem cabe às IES atender à extraordinária diversidade do sistema industrial e de serviços, especialmente no que diz respeito à infraestrutura laboratorial. Esta é mais uma importante função dos estágios.

Os desafios que a UFABC deverá enfrentar nos próximos anos, em relação aos estágios, são:

- Unificar e simplificar as normas de estágios obrigatórios dos Bacharelados (cursos específicos), assim como já foi feito para as Engenharias e as Licenciaturas, mantendo as especificidades de cada curso.

- Ampliar a relação de convênios com as empresas, com o objetivo de auxiliar o aluno a conseguir vagas nos estágios obrigatórios dos cursos específicos.
- Estabelecer contato mais estreito com as empresas no sentido de explicar o projeto pedagógico da Universidade, as variações de horários e oferta de disciplinas, dentre outras especificidades com as quais as empresas podem não estar acostumadas.
- Criar mecanismos para envolver o aluno na profissão escolhida por meio de projetos que não sejam necessariamente estágios, nem trabalho, mas que levem o aluno que optou pela iniciação científica, monitoria acadêmica, ou outros programas acadêmicos a conhecer o mundo empresarial, as opções que esse mundo oferece e as oportunidades que esse aluno terá ao se formar.
- Estimular iniciativas, como as das empresas Jr., para desenvolver o espírito de empreendedorismo do corpo discente.
- Estudar formas de validar e compatibilizar estágios realizados no exterior com as exigências estabelecidas nos projetos pedagógicos dos cursos.

Diplomados e Egressos

Durante o 1º Encontro Nacional dos Bacharelados Interdisciplinares, em 2012, os participantes foram organizados em Grupos de Trabalho, para discutirem vários assuntos, e dentre eles “Novas possibilidades da escolha profissional e Perfil do Egresso”. A UFABC entende que os Bacharelados Interdisciplinares requerem um acompanhamento mais pontual dos seus diplomados e egressos, tendo em vista a diversidade da proposta pedagógica destes BIs e por conseguinte as várias possibilidades de formação e empregabilidade que os alunos egressos destes cursos terão, tendo sempre em vista o comprometimento com uma formação por meio da qual esses alunos possam atuar de forma responsável na sociedade⁴⁰.

O Projeto Pedagógico dos BIs tem para a formação dos discentes alguns norteadores, como: mobilidade profissional, novas demandas da sociedade versus profissões não regulamentadas, especificidade da demanda de mercado versus perfil do profissional, organização curricular com ênfase nas ciências básicas, oportunidades de negócios versus perfil do profissional, autonomia ao traçar a sua formação e maior flexibilidade de escolhas. Por conseguinte ao traçarmos o perfil dos egressos é importante manter a fluência e a continuidade entre BI e curso específico, conciliando o perfil do egresso e as competências, habilidades e atitudes, decorrentes da formação profissional pela qual o estudante optou⁴¹.

⁴⁰ 1º Encontro de Bacharelados Interdisciplinares, UFABC, Junho 2012.

⁴¹ Projeto Pedagógico da UFABC.

A UFABC pretende manter um canal aberto de comunicação com seus diplomados e egressos, entendendo como aluno diplomado todos os alunos já formados em algum curso de graduação pela universidade, e que ainda continuam em outros cursos de graduação na Instituição. Os egressos, por outro lado, são os alunos formados que encerraram seu vínculo com a graduação da universidade.

A Prograd deverá ser responsável por esse projeto, pois já acompanha a vida acadêmica dos alunos da graduação, e o acompanhamento dos diplomados e egressos trará benefícios para o próprio trabalho com os alunos, para a avaliação do Projeto dos BIs, bem como para própria implantação da Universidade, no objetivo de avaliar a aceitação dos egressos na sociedade e no mundo do trabalho.

O acompanhamento dos diplomados e egressos implica que a universidade colherá informações quanto ao destino desses egressos, de forma a desenvolver na sociedade como um todo o entendimento sobre os BIs e o perfil de profissional que está sendo oferecido ao mercado de trabalho. A UFABC, pensando nos diplomados dos BIs, estará empenhada em garantir e aumentar a flexibilidade e as novas possibilidades de escolha profissional.

É de suma importância estabelecer e manter relacionamento com os alunos egressos da UFABC, para troca de informações e experiências e participação em eventos acadêmicos, além de manter seu vínculo com a universidade por meio de cursos de pós-graduação ou extensão, na busca de sua constante atualização.

Ao acompanhar seus egressos, a UFABC deve partir do pressuposto de que uma vez que um aluno entre na UFABC, ele será para sempre um aluno da UFABC, com acesso facilitado à infraestrutura e atividades acadêmicas.

5.7 Norteadores para a consolidação do Projeto Pedagógico Institucional

Para a consolidação do Projeto Pedagógico Institucional da UFABC, deve-se ter em mente alguns norteadores, conforme detalhados nesse capítulo.

1. Zelar para que os **Paradigmas Curriculares** do Projeto Pedagógico Institucional da UFABC (interdisciplinaridade, Bacharelados Interdisciplinares, regime curricular quadrimestral, turnos matutino e noturno, matrizes curriculares flexíveis) sejam vivenciados e otimizados de forma mais profunda, em

consonância com os anseios da comunidade acadêmica e com a missão da Instituição.

2. Manter o equilíbrio entre as atividades indissociáveis da universidade: **Ensino, Pesquisa e Extensão**, garantindo os recursos humanos e materiais, para que possam ser cumpridas dentro dos níveis de excelência almejados.
3. Estudar a possibilidade de intensificação da **Educação a Distância** nas diversas modalidades de Ensino da UFABC, zelando pela excelência, bem como usufruindo das tecnologias disponíveis para o ensino, em conformidade com a realidade atual.
4. Garantir modelo de **Gestão acadêmica para a qualidade**, baseado na organização acadêmica da UFABC, que é estruturada por meio de uma matriz transversal que possibilita a interação democrática entre os diversos setores de seus núcleos acadêmicos e as suas pró-reitorias.
5. Manter a Política Afirmativa da UFABC, garantindo condições de **Ingresso e Permanência** no ensino superior público, gratuito e de qualidade a uma parcela da população que foi historicamente alijada desta possibilidade.
6. Preparar a comunidade universitária para os programas de **Mobilidade Acadêmica e internacionalização**, preparar os alunos para a vivência profissional através de atividades de **Estágios** e acompanhar **diplomados e egressos** da Universidade são metas importantes tanto para a formação dos estudantes, como para elaboração de propostas de melhorias e constante atualização de todos os cursos oferecidos para UFABC.

Essas metas são prioritárias, devem estar acordadas com toda a comunidade acadêmica, tendo sempre em mente a missão que a Instituição abraça perante a sociedade. Para tal, a participação de todos os atores envolvidos é fundamental.

6 INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

O papel da Universidade vai além da formação de profissionais para o mercado de trabalho - passa pela formação de cidadãos cômicos, críticos, éticos, que sejam agentes de mudança da realidade onde estão inseridos.

O projeto pedagógico interdisciplinar é muito importante neste aspecto, mas, para que tenha efetividade, é necessária a real integração entre as áreas do conhecimento, ultrapassando a simples multidisciplinaridade. Além disso, não apenas

a reprodução, mas a construção do conhecimento deve ser perseguida, por meio da pesquisa, da extensão, da discussão de assuntos relevantes para a sociedade, sendo a proposta de soluções para os problemas sociais papel intrínseco das universidades.

Portanto, espera-se que a Extensão Universitária denote uma postura da Universidade na sociedade em que se insere. Seu escopo é o de um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político, por meio do qual se promove uma interação que transforma não apenas a universidade, mas também os setores sociais com os quais ela interage.

Neste sentido, entende-se a extensão como uma porta permanentemente aberta, que permite que a universidade interaja de forma orgânica e estrutural com a sociedade. À extensão cabe romper as tendências de isolamento, por meio do exercício de levar e trazer demandas, informações, aprendizado, conhecimentos, de modo a potencializar, fortalecer e dar renovados sentidos às ações de ensino e de pesquisa na universidade pública. Um grande gargalo, entretanto, é a pequena participação dos docentes da UFABC nesse tipo de atividade. Em 2012, cerca de 90% dos docentes declararam que não participavam de nenhum tipo de atividade de extensão⁴². Esses números certamente precisam ser modificados. Uma forma efetiva de interação poderia ocorrer através da divulgação científica.

Como forma de ter uma participação mais ativa na promoção do desenvolvimento local e sustentável, a UFABC deve entender-se como responsável pela gestão do conhecimento, vendo a sustentabilidade de uma maneira completa, ou seja, como uma questão ecológica, econômica, social, política e humana, e deve participar de forma ativa, por meio de propostas e projetos para o desenvolvimento da região onde está inserida, com o envolvimento dos diversos atores – setor produtivo, sociedade civil, governos, bem como da participação dos pilares da Universidade – Ensino, Pesquisa e Extensão.

A partir das consultas realizadas com a comunidade interna e externa podem-se extrair, além do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, alguns outros princípios e valores relevantes a serem considerados para a política de extensão universitária. Entre eles podemos citar os princípios da inclusão social e da

⁴² Segundo pesquisa realizada pela universidade juntos aos docentes.

redução das desigualdades e da pobreza extrema como norteadores das ações de extensão, além do princípio da autonomia e da emancipação das instituições envolvidas e/ou beneficiadas pela política da UFABC.

6.1 Diretrizes para Política de Interação com a Sociedade

A contribuição da UFABC para melhoria da qualidade de ensino da educação básica na região do Grande ABC, com prioridade para as escolas da rede pública, tem se consolidado como uma diretriz prioritária. A UFABC possui cinco cursos de graduação, relacionados às licenciaturas em filosofia, ciências biológicas, física, química e matemática.

O papel de formar profissionais para o magistério via licenciaturas, apesar de essencial, não é suficiente para enfrentar os desafios colocados para o mundo da educação no século XXI. Nota-se que a universidade pública pode e deve ter um papel de ir além. Neste sentido, entende-se que à UFABC cabe incidir direta e indiretamente na perspectiva de contribuir por meio da formação de professores, da capacitação de gestores das escolas de nível básico, da divulgação e popularização da ciência e tecnologia, da observação, monitoramento e análise das políticas públicas de educação.

Entre as diretrizes previstas referentes à incidência sobre as escolas, citam-se o fortalecimento de ações já existentes por meio da complementação com outras iniciativas, tais como *UFABC Itinerante*, que prevê a apresentação de experimentos, objetos de aprendizagem e oficinas realizadas no "*UFABC para Todos*" e reedição de Ações de Extensão já produzidas pela UFABC nessas escolas. Um exemplo importante de iniciativa que deve ser fortalecida, qualificada e ampliada refere-se à Escola Preparatória (Cursinho preparatório gratuito oferecido pelos estudantes da UFABC sob supervisão de um docente, para alunos do nível médio das escolas da região). Essa iniciativa beneficia algumas centenas de estudantes de nível médio de escolas públicas da região. Pretende-se que o projeto se transforme num programa de extensão da universidade, consolidando-se assim como uma ação de institucional e com alguma forma de financiamento garantido oriundo do orçamento da universidade.

A escola preparatória deve ser lançada como uma medida emergencial para dar oportunidade de acesso à UFABC aos alunos que já estão no ensino médio. Espera-se que, dentro do prazo de atuação do PDI, já não seja mais necessário esse tipo de atuação devido ao aumento do padrão das escolas públicas.

Outra diretriz importante refere-se à oferta de oportunidades de formação e capacitação de professores da rede pública, bem como dos gestores das escolas públicas. A UFABC já ofereceu cursos de especialização neste sentido e a diretriz é que sejam aperfeiçoadas as experiências, e as mesmas, replicadas.

Por fim, entende-se que as iniciativas de aproximação e colaboração substantiva da UFABC com as escolas públicas da região, incluindo seus docentes, gestores e alunos, não exclui a perspectiva do amadurecimento, estudos de viabilidade e implantação de um projeto de Escola ou Colégio de Aplicação a ser gerido pela própria universidade.

6.2 Política de Cultura

A política de cultura deve ser construída em diálogo com os diferentes atores internos e externos e deve incorporar a diversidade de áreas e manifestações como: cinema e cineclube, teatro, música, canto, dança e outras formas de expressão artística e cultural como exposições relativas à pintura, fotografia, artes plásticas, entre outras.

Entende-se ainda, que à UFABC caberá uma contribuição importante no campo da comunicação e da popularização da ciência, da tecnologia e do conhecimento. Entre os meios comumente lembrados para auxiliar nestas tarefas encontram-se a Rádio e TV Universitárias. Entende-se que a Rádio e TV Universitárias podem contribuir para uma abrangente e qualificada forma de divulgação e comunicação das ações realizadas pela Universidade. A programação deve ser educativa, cultural e relacionada à divulgação científica, humanística e tecnológica.

Entre as diretrizes levantadas por atores internos e externos inclui-se a valorização de projetos sobre a identidade e memória regional. Entre as ações sugeridas neste âmbito consta a criação de um Instituto da memória e acervo regional.

Entre as formas de exposição cultural à comunidade, destaca-se também o sistema de bibliotecas da UFABC. Projeta-se que as bibliotecas poderão atuar num espectro cultural muito mais amplo do que o empréstimo de livros. Entendem-se as bibliotecas como um espaço de cultura e interação com a comunidade. Para isso, são necessários estudos sobre a expansão do atual sistema de bibliotecas.

6.3 Articulação, interação e incidência sobre outros atores externos

A política de extensão da UFABC deve privilegiar o diálogo, a interação, a articulação e incidência sobre diversos atores e representantes de setores da sociedade civil, iniciativa privada e governos. Além disso, ressalta-se que a UFABC deve buscar construir compromissos com as comunidades com as quais atua. Entre as diretrizes de atuação com os principais atores e setores, citamos:

Diálogo, cooperação e trabalhos conjuntos com Governos Municipais, regionais e federal;

Diversos documentos já têm registrado o papel importante da relação da universidade com os governos locais, regionais e federal. Neste sentido a universidade se propõe a atuar na perspectiva da produção de conhecimento por meio da extensão universitária associada a pesquisas aplicadas e empíricas; a organização de processos de formação e capacitação de quadros técnicos e gestores públicos por meio de cursos de especialização; a realização de assessorias e consultorias especializadas e desenvolvimento de processos priorizando construir e consolidar relações com as sete cidades do Grande ABC, sem prejuízo de colaboração com outras cidades da região metropolitana de São Paulo e de outras regiões do Brasil.

Estas relações podem se materializar por meio de parcerias e cooperação junto a diferentes áreas da administração pública e dos governos: educação, desenvolvimento econômico, economia solidária e trabalho, cultura, planejamento urbano, mobilidade, saneamento e habitação, assistência social, saúde, meio ambiente, administração financeira e contábil, entre outras.

Relação com sindicatos e movimentos sociais

A UFABC vem construindo uma relação de colaboração e cooperação com o movimento sindical e com outros movimentos sociais urbanos e rurais. A literatura especializada está plena de estudos que demonstram a importância de as universidades abrirem-se para a interação com segmentos organizados da sociedade civil, numa perspectiva dialógica, de formação e capacitação de lado a lado, de assessoria e formulação de contribuições para concepção, monitoramento e avaliação e aperfeiçoamento das políticas institucionais e políticas públicas.

Relação com cooperativas e economia solidária

Entende-se que a universidade deva estar aberta e, na medida do possível, engajar-se em projetos e programas de geração de postos de trabalho decente e incremento de renda na perspectiva dos empreendimentos econômicos solidários sob os princípios da economia solidária, do cooperativismo e associativismo.

Programas abertos às comunidades do entorno aos Câmpus da UFABC

Entende-se que à extensão da universidade cabe também estabelecer relações e aberturas com as comunidades não organizadas. Neste sentido valoriza-se a atuação da universidade no campo da memória com os idosos, referentemente à qualidade de vida e promoção da saúde, e com o público infante-juvenil, por meio de oficinas, cursos de especialização, cursos de difusão cultural, *workshops* e vivências.

6.4 Relação com empresas e com o setor produtivo

Entende-se como necessário e prioritário o estabelecimento de relações de parcerias, colaborações e trabalho conjunto com instituições representantes do setor produtivo e industrial da região.

Esta diretriz, inclusive, deve constituir-se como uma resposta e contraponto ao distanciamento histórico, no caso do Brasil, das universidades com o setor privado e empresarial. Os processos de inovação científica e sobretudo tecnológica advém, em diversos países desenvolvidos, da interação entre universidades e empresas. Esta

interação deve ser presidida por relações transparentes na forma de ações de extensão universitária e extensão tecnológica.

Entre as diretrizes, citam-se o desenvolvimento de cursos com a participação de docentes, servidores técnico-administrativos e alunos que atendam às necessidades de diferentes instituições produtivas da região, melhorando as condições de trabalho e emprego.

Entende-se que será essencial continuar interagindo com articulações regionais como o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC e com Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC.

A interação com setores externos à Universidade (sejam estes privados ou públicos) no contexto da inovação tecnológica e da propriedade intelectual é responsabilidade do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). A lei de inovação (lei 10.973 de 2004) estabelece atribuições específicas do NIT, entre as quais constam:

- zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia;
- avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta Lei;
- opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual;
- acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição.

A UFABC deve manter um NIT dotado de recursos humanos, financeiros e de espaço físico adequados para o cumprimento dessas funções.

O NIT ainda tem um papel importante na viabilização de ações de apoio tecnológico aos setores públicos e privados de interesse da UFABC, bem como no estímulo ao empreendedorismo na comunidade UFABC. Neste contexto, o NIT deve estimular e apoiar a criação de Empresas Junior e de uma incubadora de empresas na Universidade. O empreendedorismo deve ser estimulado também no ensino, através da abordagem deste assunto em disciplinas apropriadas dos Bacharelados Interdisciplinares, de cursos pós-BI e de cursos da pós-graduação.

7 GESTÃO INSTITUCIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO

Conforme mencionado no capítulo 5, para criar uma Universidade de padrão mundial, fundamentada na excelência acadêmica, é necessário que se busque um modelo de governança acadêmica que permita ações concernentes neste sentido. Assim, a gestão institucional precisa ser profissionalizada.

Quando da sua criação e utilizando a autonomia pedagógica institucional garantida às universidades, a UFABC inovou do ponto de vista pedagógico, por meio dos Bacharelados Interdisciplinares. Serviu de tubo de ensaio para a criação de um novo projeto universitário para o Brasil. Hoje avaliamos com sucesso esse projeto, dado que o modelo foi expandido para inúmeras outras IFES.

Neste mero contexto, a UFABC se propõe a inovar nos assuntos relacionados à gestão institucional, colocando-se à disposição do MEC para implantar um projeto piloto inovador de gestão, fundamentado nos temas abaixo e acordado em detalhes com as instâncias competentes.

7.1 Autonomia Universitária

O tema da autonomia nas universidades brasileiras - públicas ou não - continua sendo um debate inconcluso. Assegurada em seu aspecto formal pela Constituição Federal de 1988, conquistar sua dimensão substantiva tem sido, desde então, o desafio de todas as instituições universitárias. A construção da autonomia implica o duplo movimento de se autorregular internamente - portanto, indicar e trilhar caminhos próprios ao abrigo da legislação vigente - e, ao mesmo tempo, desafiar as interdições impostas pelo tempo histórico. Interdições que revelam quase sempre seu caráter político, decorrência de intrincados processos sociais que se manifestam tanto nas decisões estratégicas como nas ações rotineiras.

A debatida Matriz de Alocação de Recursos do Ministério da Educação busca, a partir da formulação de um modelo matemático complexo, alocar a quantidade de recursos necessários para a manutenção e desenvolvimento das instituições federais de ensino superior constantes no sistema. Embora este modelo considere diversas variáveis que ilustram o funcionamento das universidades, está distante de permitir que as especificidades de cada uma das instituições figurem no rol de variáveis potenciais para a alocação de recursos. Desta forma, a discussão da autonomia

universitária, com o olhar da necessidade de outras formas e fontes de financiamento institucional, está presente, tanto nas questões conceituais para o desenvolvimento institucional, quanto no cotidiano operacional das instituições, refletindo as incongruências entre as necessidades das universidades e a legislação vigente.

Neste contexto, a UFABC tem como uma de suas diretrizes a de apoiar a criação de fundações de apoio que possam auxiliar a instituições na otimização do uso de seus recursos assim como no aprimoramento operacional de sua gestão.

Da mesma maneira, a universidade deve buscar soluções compatíveis para a captação de recursos e sua utilização para o desenvolvimento econômico, quem sabe até sinalizando ao sistema federal de ensino superior um novo entendimento sobre a autonomia universitária, sob a ótica dos recursos.

E outras questões se vinculam a esse quadro de reflexões amplas, entre as quais, a natureza e as características da gestão universitária. No caso específico da UFABC, pode-se indagar acerca da maturidade institucional para contrapor a tensão das formas democráticas de escolha dos dirigentes, mediante eleições diretas, perante processos mais controlados de busca por quadros qualificados, mas que incidem no questionamento acerca das opções tecnocráticas. Nesse sentido, o processo político tenso e contraditório de escolha direta é um dos desafios imediatos da gestão democrática na Universidade.

O escopo de um PDI não pode ser conclusivo acerca de dimensões tão definidoras e permite apenas levantar questões dessa ordem que precisam ser urgentemente assumidas pela agenda da comunidade acadêmica. Portanto, trazidos à cena neste momento, compete aos pares retomar os temas ao longo da vigência deste Plano para assegurar não só a profundidade do debate como, sobretudo, a efetividade de sua execução.

7.2 Ética na Universidade Pública

A instância jurídica não é a única em que podemos examinar criticamente as nossas ações. Há uma dimensão que se sobrepõe à avaliação jurídica, que a contém, contudo, sem se identificar com ela. Isto é, as nossas ações são passíveis de avaliação ética ou moral. Enfim, nós sabemos hoje que as pessoas e as instituições, tais como o Estado, as Empresas, as Universidades, as Fundações e os Partidos Políticos têm que

ser avaliadas em seu desempenho legal e em seu comportamento ético, privilegiando-se esta dimensão moral em que as condutas humanas são susceptíveis de avaliação. Para ser excelente não basta cumprir a lei. É preciso examinar a lei e obedecê-la naquilo que é ético. Mas é preciso ir além da lei e buscar agir conforme padrões de moralidade. Os padrões de moralidade, entretanto, são difíceis de ser encontrados e definidos.

Isso é particularmente verdadeiro no que se refere às ações do Estado e de seus servidores. As pessoas esperam que o Estado seja de Direito, mas exigem que seja ético. E, nesse sentido, exigem que os servidores públicos sejam éticos no exercício de suas funções. De uma forma geral, temos fracassado. Quase sempre aqui, outras ali, as nossas teorias tem se mostrado insuficientes. Mas temos feito algum progresso. E esse progresso tem sensibilizado as pessoas. Por essa e por outras razões, a expectativa de que nos comportemos de forma ética tem se tornado uma constante nas sociedades civilizadas. Ao descobirmos que algumas de nossas teorias são falsas, somos capazes de evitar certas crenças e tentar corrigir as imperfeições que elas contem. O fato é que estamos hoje convencidos de que, sem dar conta das avaliações morais, não conseguimos realizar os nossos ideais de construir sociedades justas e de sermos perfeitos em nossas interações.

O controle e a gestão da ética no contexto da UFABC são realizados pela Comissão de Ética da UFABC. Nos aspectos práticos, até para atender aos pressupostos que a regulamentam, a comissão deve ser propositiva, no sentido de divulgar qual o procedimento considerado como devido por todos os Servidores Públicos do quadro permanente, ou Prestadores de Serviços da UFABC. Da mesma forma, ela deverá ser consultiva, no sentido de auxiliar os Servidores e Prestadores de Serviços Públicos da UFABC a interpretar a corretude ou incorretude de seus procedimentos e intervenções. Deverá ter, ainda, a missão de apurar e, quando couber, aplicar a censura a infrações de normas éticas praticadas por servidores e prestadores de serviços públicos da UFABC.

Em todas as suas atividades, ao divulgar, aconselhar ou aplicar censura, espera-se que a Comissão de Ética da UFABC seja extremamente sensível e se mova ao menor sinal da existência de necessidade de sua intervenção. Quando houver desconhecimento, ela haverá de intervir para esclarecer, quando houver interesse em

agir de forma correta, ela oferecerá diretriz e, em face da evidência de infração, ela deverá censurar o autor de tal ato, sinalizando às instancias administrativas competentes, quando for o caso.

Nas instituições públicas as **Comissões de Ética** são parte de todo um sistema que inclui outros institutos, tais como o **Fale Conosco, a Ouvidoria, a Corregedoria**. O papel desses organismos é promover aquilo que se convencionou chamar de cultura ética. A prática de ações moralmente irrepreensíveis é indissociável da crença que o ser humano deve buscar se comportar de forma perfeita, ou honesta. Para tanto, é necessário que seja criado o hábito de conhecer os critérios morais e avaliar eticamente as condutas dos agentes institucionais. É preciso acreditar que o bem comum é um objetivo que deve ser buscado através da conduta de todos os agentes que prestam algum tipo de serviço público.

No momento em que são estabelecidos os princípios que deverão reger os atos administrativos e a implementação de políticas de desenvolvimento da UFABC, a institucionalização do comportamento ético não pode ser deixado de lado. E devem ser implementadas no horizonte da próxima década as estratégias de sustentação dessa cultura ética. Fazem-se necessárias, portanto, a consolidação da Comissão de Ética da UFABC e do Fale Conosco, além de estudos e discussões para a implementação da Ouvidoria e da Corregedoria da UFABC.

7.3 Planejamento para o Desenvolvimento Institucional

O planejamento institucional das organizações públicas deve estabelecer prioridades sustentáveis e consistentes, no sentido de utilizar os recursos públicos em ações que tragam benefícios efetivos para a sociedade. O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações, sendo por meio dele, que se estabelecem os parâmetros que direcionam os objetivos e ações da instituição, a condução da liderança, e o acompanhamento de suas atividades. A busca pela eficácia, eficiência, efetividade e economicidade é uma prioridade constitucional e, portanto, legal, do Estado brasileiro, e a melhoria contínua da gestão pública é o modo de alcançá-las.

Cultura do planejamento na instituição

Planejar é inerente à gestão, independentemente do ramo ou do tamanho da instituição. Com a Universidade Federal do ABC não seria diferente. A Antropologia entende a cultura como a totalidade de padrões aprendidos e desenvolvidos pelo ser humano. Segundo a definição do antropólogo Edward Burnett Tylor, cultura seria "o complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade"⁴³.

As instituições também possuem sua cultura, que é formada pelo conjunto de suas tradições – passado, necessidades presentes e aspirações futuras. Com o reconhecimento de sua *cultura*, a instituição pode crescer com segurança, aproveitando o que está certo e modificando o que precisa melhorar.

Também podemos relacionar cultura do planejamento às capacidades e aptidões desenvolvidas, aprimoradas e aplicadas ao planejamento institucional, referenciando à identidade institucional. Alguns dos indicativos de que a cultura do planejamento está se disseminando pela instituição podem ser apontados como a comparação entre previsto e realizado; decisões tomadas levando o planejamento em consideração; a consciência dos agentes sobre planejamento e entendendo sua importância para a gestão institucional; cada ação dos agentes está voltada para resultados, e tem consciência de onde, quando e quanto está agregando à instituição. O mecanismo formal que as instituições de ensino superior têm para realizar seus planejamentos é a elaboração de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, exigido por lei, mas, muito mais exigido pelos cidadãos, em especial, pela comunidade universitária é que, a partir dele, podem e devem fazer o acompanhamento dos caminhos a serem seguidos pela universidade.

Desenvolvimento Institucional

A Universidade Federal do ABC iniciou seu processo formal de planejamento em 2010, após empossada a primeira equipe gestora eleita. A proposta foi traçar

⁴³ Tylor, Edward Burnett: **Primitive culture**: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom. VOL.1 – Sixth Edition – Murray, London: 1920.

diretrizes para os anos de gestão associadas às necessidades pungentes de uma universidade em implantação.

Foram traçados os grandes desafios institucionais, pactuados coletivamente com a comunidade universitária. Naquele momento, foi envolvida, aproximadamente, a metade do quadro de servidores nos processos de discussão, onde as ideias e propostas de projetos para o desenvolvimento institucional fluíram, gerando um panorama de aproximadamente 750 projetos institucionais, detalhados em ações, e principalmente, mapeados em uma rede matricial de interdependência. Após a construção desse cenário e sua análise, foi percebida a então imaturidade institucional frente aos processos de planejamento, imaturidade esta muito compreensível devido ao fato de sermos uma universidade nova, com um corpo de servidores igualmente novo, tanto em experiências com planejamento, quanto em vivências no setor público, o que requereu da instituição outras ações que validassem e referendassem esse processo de planejamento, plantando a semente da cultura do planejar. O ano de 2011 teve sua importância no processo, pois apontou às áreas a necessidade de acompanhamento de seus projetos específicos, mas focou na realização de grandes projetos institucionais dando, assim, sinalização para a gestão institucional. No ano de 2012, a UFABC, assim como todo sistema federal de ensino superior, teve suas atividades interrompidas durante mais de três meses, devido à greve dos servidores públicos da educação, momento lícito de luta das categorias, mas que repercutiu internamente em uma suspensão nos avanços dos projetos de planejamento. Desta maneira, o ano de 2013 assumiu um papel de fundamental importância no processo de planejamento institucional, uma vez que está consolidando seu Plano de Desenvolvimento Institucional e, ao mesmo tempo, retomando seus trabalhos no ciclo de planejamento estratégico. A vinculação entre eles se dá a partir das discussões dos temas no PDI, que estão sendo permanentemente desenvolvidos, e tem como perspectiva a janela temporal 2013 - 2022, visando assim um ciclo de planejamento institucional mais abrangente, não vinculado aos períodos de gestão, e onde a UFABC estará cada vez mais madura para sua condução.

Ao longo desses anos, de 2010 até 2013, a UFABC já avançou em resultados de seu planejamento institucional, implementando projetos de grande importância, que se desdobram em diretrizes nesse horizonte de 10 anos, dado que são projetos

estruturantes para a gestão institucional. O primeiro deles foi a criação do grupo de agentes de planejamento, sendo a proposta de criação desse grupo a capilarização das informações institucionais – primeiramente, sobre a composição orçamentária, e conseqüentemente, a capilarização do acompanhamento dos projetos institucionais. A meta a ser atingida é a formação de um corpo de servidores que esteja constantemente discutindo e analisando as diretrizes institucionais, uma vez que os agentes de planejamento estão diretamente relacionados aos dirigentes das áreas, como o elo entre a gestão e as diretrizes institucionais.

Os passos futuros consistem na completa integração entre os projetos institucionais captados a partir dos processos de planejamento estratégico institucional com a visão orçamentária, ou seja, permitir que a instituição coloque em primeiro plano o processo de planejamento institucional, e faça uso do orçamento como deve ser, ou seja, como ferramenta de viabilização de seus projetos estratégicos institucionais⁴⁴. Neste ponto, confirma-se a importância da UFABC estabelecer nova leitura acerca da captação de recursos, questão abordada no item 7.1 deste PDI. A inversão da lógica de gestão, ou seja, que os projetos estratégicos sejam o foco da gestão e o orçamento a forma de viabilizá-los, permitirá à UFABC consolidar seus projetos estratégicos, consolidando sua imagem inovadora e pioneira, também na questão da gestão institucional.

O outro projeto iniciado é mapeamento de competências. Para dar vida ao projeto foi criado um Grupo de Trabalho para o Mapeamento de Competências e Apoio a Estruturação Organizacional da UFABC – GTCEO⁴⁵. A Gestão por Competências vem sendo implantada através de metodologia objetiva, transparente, referenciada, e que proporciona a máxima participação da comunidade no processo. O objetivo é estabelecer um modelo de gestão de recursos humanos a partir do conceito de competências, visando melhorar os processos de seleção, retenção e desenvolvimento do quadro de servidores.

Preconiza uma nova forma de organizar os recursos humanos da instituição, ajudando a alavancar o desempenho dos colaboradores e tornando-a mais eficiente e

⁴⁴ Pode ser considerado um resultado parcial desse trabalho, a gestão compartilhada de compras para os laboratórios didáticos, na lógica de gestão compartilhada de recursos e projetos. Essa iniciativa vem confirmando a necessidade do pensar institucional de forma colaborativa.

⁴⁵ Portaria número 174, de 16 de junho de 2011.

eficaz. Essa proposta de melhoria dá-se a partir da possibilidade de alocar o servidor com a competência certa, no lugar certo para executar o trabalho certo, em todos os níveis hierárquicos; transformar a maneira de se encarar a aprendizagem e o aperfeiçoamento profissional, e de se avaliar a experiência do colaborador; aperfeiçoar o dimensionamento do número de servidores, seus graus de responsabilidades e auxiliar na adequação do organograma das áreas, propondo e definindo o posicionamento dos colaboradores dentro do quadro referencial, aproveitando ao máximo os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Já foram realizadas diversas etapas⁴⁶ desse projeto e a partir desses avanços, deverão ser consolidadas metas que permitam que a UFABC passe a gerenciar a estrutura realizadora das ações que permitem que o ensino, pesquisa e extensão aconteçam de maneira integrada com as estratégias a serem alcançadas na instituição em suas atividades primordiais, buscando a melhor integração entre as exigências de um projeto com as competências, capacidades e habilidades necessárias à equipe que irá desenvolvê-lo. A visão de uma gestão por competências é algo inovador na gestão pública por se trazer novos elementos na forma de gestão, mas principalmente por quebrar paradigmas da gestão pública de qualidade.

O projeto Mapeamento de Processos teve seu início a partir da análise e cruzamento dos projetos propostos pelas áreas durante o planejamento realizado em 2011; nesta análise foi possível identificar em toda a instituição a demanda por mapeamento e modelagem de seus processos, ou seja, as diversas áreas da instituição apontavam projetos para identificar fluxos operacionais e padronizar rotinas. Por se tratar de uma demanda institucional, o projeto Mapeamento de Processos foi iniciado com a escolha de uma metodologia a ser utilizada e a capacitação de um corpo de servidores para, inicialmente conhecer a metodologia e posteriormente contribuir institucionalmente com a modelagem dos processos. A experiência obtida com as etapas realizadas⁴⁷ no Projeto sinalizou para a instituição a complexidade desse

⁴⁶ Vale registrar as diversas etapas já realizadas desse projeto, como a capacitação da coordenação geral de recursos humanos, realizando os trabalhos de coordenação e implantação do projeto. Foram mapeados e validados os descritivos funcionais, foi ainda elaborada a matriz de competências e funções, bem como a elaboração dos indicadores comportamentais para cada uma das funções validadas.

⁴⁷ Foram realizadas duas capacitações com grupos distintos de servidores, sempre buscando a representação de todas as áreas da instituição para assim, manter a lógica metodológica da transversalidade do processo. Durante as capacitações, a construção da árvore de processos atingiu um total de 250 processos, e foram elencados 10 processos para mapeamento e modelagem; neste ano de 2013, 8 desses 10 processos já foram homologados. Vale ressaltar que a escolha desses 10 processos teve como ponto de

trabalho, devido ao grande número de agentes institucionais envolvidos, bem como a necessidade de intensa dedicação durante o período de modelagem e homologação; tal experiência trouxe para a instituição um outro olhar sobre a importância dos resultados desse projeto. A busca pela eficiência da gestão está em consolidar esses resultados, que vão além da simples redução de tempo ou de retrabalho, mas permitem que a instituição conheça seus trâmites, e defina em detalhes os caminhos necessários para obter seus resultados práticos.

Essa metodologia é aliada ainda a um dos grandes gargalos institucionais, que é a falta de sistemas integrados de gestão. Assim, a partir dos avanços em modelagem dos processos, a elaboração de sistemas terá seu caminho facilitado. A proposta desse grande projeto, que ampara a gestão em seus diversos aspectos, culmina em uma estrutura gerencial dos processos institucionais, que tem como objetivo a constante análise dos seus caminhos burocráticos, que estão diretamente associados a eficiência administrativa.

Cada um dos três projetos mencionados (Planejamento institucional, Mapeamento de competências e Mapeamento de processos) são complementares e, ao atingirem seus estados mais avançados de desenvolvimento, formarão uma rede de gestão integrada, contribuindo para processos de tomada de decisão acertadas frente às conjunturas que se apresentem.

A UFABC já iniciou a busca de uma forma de gestão institucional profissionalizada, com a introdução de métodos gerenciais reconhecidos pela sua eficiência. A proposta é que essas iniciativas se tornem cada vez mais presentes em todos os aspectos da gestão universitária. Para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, com o olhar para as atividades primordiais da instituição – ensino, pesquisa e extensão – esta deve acompanhar o dinamismo e inovação que fazem parte da UFABC, a partir da integração das iniciativas já presentes, fomentando a formação de uma rede de informações complementares, subsidiando os processos decisórios, tornando-os mais aderentes aos cenários institucionais, aproximando, com isso, o tempo de resposta institucional aos problemas apresentados.

partida a viabilidade de aprendizado da equipe, não podendo assim, ser os 10 processos de maior impacto na instituição, dado que estes são de extrema complexidade e poderiam comprometer o processo de ensino-aprendizagem da metodologia.

Pretende-se consolidar estruturas capilarizadas de gestão, a partir de uma rede forte de agentes integrados que conhecem a instituição plenamente, desde suas rotinas até suas decisões estratégicas. A gestão a partir dos princípios da democracia e da participação coletiva busca o alinhamento entre as diversas áreas institucionais, garantindo a interação entre cada uma delas. A interação e integração entre as diversas áreas a partir de seus objetivos contribuem para que a instituição passe a ser um único organismo, coeso e com identidade, consolidando desta forma, a cultura do planejamento e seus benefícios institucionais. De qualquer maneira, sejam essas ou outras ferramentas de gestão utilizadas, o planejamento institucional deve trabalhar para viabilizar o tripé formado pela interdisciplinaridade, pela excelência e pela inclusão, princípios que norteiam a UFABC e que a nortearão pelos próximos 10 anos. Desta forma, muito mais importante do que o veículo utilizado, é o caminho que se quer trilhar em busca desses três princípios institucionais.

"Todo mundo sonha e muita gente transforma seus sonhos em ação. O mais difícil está mais adiante: é transformar a ação em resultados"⁴⁸. Compreendendo este desafio, a UFABC está em seu momento oportuno com a elaboração do PDI, onde se propõem caminhos novos para seu processo de planejamento institucional, aliados com as vertentes da avaliação institucional.

7.4 Desenvolvimento de servidores com qualidade

O decreto federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que “instituiu a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” – estabelece, em seus artigos, um importante conjunto de regras e diretrizes que se relacionam tanto à questão do desenvolvimento do servidor no âmbito da instituição pública, quanto à questão referente ao desenvolvimento da instituição pública onde o servidor está inserido.

Uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal diz respeito a “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para desenvolvimento das competências institucionais e profissionais”⁴⁹.

⁴⁸ MARINS, Luiz; MUSSAK, Eugenio. **Motivação: Do Querer ao Fazer**: Editora Papyrus - 7 Mares - 2010.

⁴⁹ Decreto nº 5.707, art. 3.

A gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Mas o conceito de competência possui respaldo internacional e vem sendo assumido como a oportunidade de aproximação entre a educação e o mundo do trabalho, fazendo do trabalho um princípio educativo. **Essa perspectiva é importantíssima, pois significa que o cotidiano do trabalhador orienta a construção das necessidades de capacitação e formação no plano institucional** (CARVALHO, 2007; grifo nosso).

É sabido, ainda, que o desenvolvimento do servidor – numa visão mais ampla e humanista – ultrapassa o senso restrito do desenvolvimento de competências meramente instrumentais envolvidas no seu trabalho, pois também abrange outras formas de desenvolvimento humano (cultural, social, educacional, dentre outras esferas) com impactos importantes sobre o seu desenvolvimento profissional.

Dentro deste escopo – o de atingir simultaneamente e sinergicamente tanto o desenvolvimento dos servidores quanto da instituição, diversas ações vem sendo tomadas pela UFABC, dentre elas a Gestão por Competências, capitaneada pela CGRH (Coordenação Geral de Recursos Humanos), e o programa de treinamentos, os quais são ministrados de acordo com as necessidades de desenvolvimento de habilidades nos servidores.

Por meio desta visão imperativa, e ainda recorrendo aos preceitos básicos do decreto nº 5.707, definiu-se no âmbito da UFABC que o desenvolvimento profissional com qualidade então acontece por meio de “toda e qualquer ação da instituição e/ou do agente público que vise ao aprimoramento de suas competências profissionais, técnicas e pessoais, em benefício da instituição e do próprio servidor”⁵⁰.

Observa-se neste ponto que a definição de “agente público” cria uma dimensão maior do que a emanada do decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, pois diferente desta, na visão da universidade as ações referentes ao desenvolvimento de seus servidores devem estender-se a todas as categorias de servidores, bem como todos os seus funcionários – inclusive os seus funcionários terceirizados (e não se restringir apenas aos seus “servidores públicos” como diz o texto do decreto).

⁵⁰ Conceito definido a partir da oficina “Desenvolvimento dos Servidores na UFABC” realizada em novembro de 2012 como um dos trabalhos para a elaboração do novo PDI da universidade.

Porém, dado o caráter legal distinto – principalmente no que se refere aos planos de carreira – na administração pública federal⁵¹, transforma-se num grande desafio a elaboração de uma política de desenvolvimento de pessoal que possa, em seu bojo, abranger servidores docentes, servidores técnico-administrativos e funcionários terceirizados da universidade e que, ao mesmo tempo, possa capturar a essência e as especificidades de cada uma destas carreiras.

Como um desafio para os próximos 10 anos, sugere-se neste plano de desenvolvimento institucional (PDI) o contínuo debate sobre o desenvolvimento dos servidores, em seu sentido amplo, buscando a sinergia necessária entre as duas grandes categorias que fazem a instituição, quais sejam, servidores técnico-administrativos e docentes. Vale registrar que, quando realizada a pesquisa à comunidade dos temas a serem debatidos no PDI, houve uma sinalização de que o tema desenvolvimento de servidores deveria ser abordado, embora com diferenças significativas, conjuntamente para as categorias, iniciando a aproximação das categorias, com o objetivo de transformar essa questão dentro da instituição. Ainda como proposta deste plano, sugere-se a criação de uma política de desenvolvimento de servidores/agentes públicos da UFABC que, dentre outras possibilidades, crie condições e facilidades para que os servidores/agentes públicos no âmbito da UFABC possam aprimorar suas competências profissionais e técnicas, permitindo que desenvolvam, em toda a plenitude, o seu potencial profissional, pessoal e institucional em sintonia com o perfil do profissional do século XXI de que a universidade necessita.

Ainda é importante destacar que *“o desenvolvimento com qualidade dos servidores e funcionários da universidade”* deve sempre estar orientado em regras e diretrizes nacionais e internacionais relacionadas ao trabalho decente e a superação das desigualdades sociais, como, por exemplo: respeito às normas internacionais do trabalho, em especial aos princípios e direitos fundamentais do trabalho; promoção do emprego de qualidade; extensão da proteção social e fortalecimento do diálogo social⁵².

Além disso, é preciso extrapolar o planejamento do desenvolvimento dos servidores para transcender as deficiências de capacitação dos servidores,

⁵¹ Servidores Docentes: Lei Federal 12.772; Servidores técnicos Administrativos: Lei Federal 11.091e funcionários terceirizados: Lei nº 5.452 (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT).

⁵² OIT – Organização Mundial do Trabalho - <http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/oit/>

antecipando-se às demandas da instituição. Embora as lacunas na política de desenvolvimento dos servidores interfiram nos processos de trabalho, de maneira inversa, o próprio cotidiano do trabalho torna-se referencial para a definição de competências que embasarão os processos educativos.

Com relação ao conjunto de funcionários terceirizados da instituição será um desafio para os próximos 10 anos discutir, estudar e implantar políticas de desenvolvimento profissional e pessoal destes trabalhadores. É atribuição da UFABC supervisionar o treinamento, a capacitação, o incentivo e valorização destes profissionais junto às empresas contratadas.

Para garantir isto, é fundamental que o servidor público/agente público tenha consciência com relação ao seu papel dentro do escopo institucional. A identificação clara do papel do servidor/agente público dentro da lógica organizacional da instituição poderá oferecer um ambiente mais favorável e propício para o desenvolvimento do servidor na instituição. E neste ponto, o mapeamento de fluxos de processos e mapeamento de competências internos da instituição poderão ser bastante oportunos ao adequar as características individuais dos profissionais à otimização dos processos na instituição, tornado assim, tanto a política de desenvolvimento quanto o próprio fluxo de trabalho da instituição mais efetivos e eficazes.

Qualidade de Vida na UFABC

Muito debatido atualmente, o tema Qualidade de Vida é bastante abrangente e envolve diversos aspectos da vida das pessoas. Não existe ainda um consenso sobre sua definição conceitual, mas a Organização Mundial da Saúde (OMS) traz à tona alguns aspectos mais relevantes, definindo qualidade de vida como *“a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações*. Essas percepções variam ao longo do tempo, e de acordo com as sociedades e culturas onde os indivíduos estão inseridos.

Minayo⁵³ indica que *a noção de qualidade de vida transita em um campo semântico polissêmico: de um lado, está relacionada a modo, condições e estilos de vida. De outro, inclui as ideias de desenvolvimento sustentável e ecologia humana. E, por fim, relaciona-se ao campo da democracia, do desenvolvimento e dos direitos humanos e sociais. No que concerne à saúde, as noções se unem em uma resultante social da construção coletiva dos padrões de condições de vida e tolerância que determinada sociedade estabelece, como parâmetros, para si.*

Dentre os inúmeros instrumentos construídos no Brasil para analisar a qualidade de vida, a autora destaca o Índice de Qualidade de Vida (IQV), criado pelo jornal *Folha de São Paulo*, que inclui um conjunto de nove fatores: Trabalho, Segurança, Moradia, Serviços de saúde, Renda, Educação, Qualidade do ar, Serviços de transporte e Lazer.

A grande quantidade de informações e a rapidez com que os veículos de comunicação as disponibilizam, assim como mudanças tecnológicas, que muitas vezes afetam a forma como as pessoas exercem suas atividades profissionais, e mesmo a forma como interagem no meio social, muitas vezes geram angústia nas pessoas, devido à percepção de “não acompanharem” o ritmo em que tudo acontece.

Na área de saúde, existe um movimento no sentido de valorizar parâmetros mais amplos do que o aumento da expectativa de vida, controle de sintomas e diminuição da mortalidade. Tem sido enfatizada a importância da prevenção e promoção da saúde. Ações preventivas são intervenções para evitar o surgimento de doenças, reduzindo sua ocorrência nas populações. Para isso, são usadas estratégias de divulgação da informação científica e de recomendações de mudanças de hábitos, elaboradas de acordo com conhecimentos epidemiológicos. Promoção da saúde, por sua vez, é um conceito mais amplo que o de prevenção, pois se refere a medidas para melhorar a saúde e o bem-estar gerais. As ações de promoção são intersetoriais e buscam a transformação das condições de vida e de trabalho que contribuem para o surgimento de problemas de saúde. Ademais, segundo Buss⁵⁴, a promoção da saúde parte de uma concepção ampla do processo saúde-doença e de seus determinantes, propondo a articulação de saberes técnicos e populares, e a mobilização de recursos

⁵³ MINAYO, M. C. “Qualidade de Vida e Saúde: um debate necessário”. In: *Ciência & Saúde Coletiva*, 5 (1): 7-18, 2000.

⁵⁴ BUSS, P. M. “Promoção da Saúde e Qualidade de Vida”. In: *Ciência & Saúde Coletiva*, 5 (1): 163-177, 2000.

institucionais e comunitários, públicos e privados, para o seu enfrentamento e resolução. Dessa forma, afirma-se que a saúde se promove proporcionando condições de vida decentes, boas condições de trabalho, educação, cultura física e formas de lazer e descanso. No âmbito da UFABC, ambos os conceitos (prevenção e promoção) podem ser aplicados e desenvolvidos.

A saúde mental tem recebido mais atenção com o passar dos anos, devido à percepção de que a forma de lidar com as emoções interfere diretamente na qualidade de vida, e tem consequências para a vida familiar, social, laboral e estudantil. Além disso, tem-se observado que problemas de saúde mental são muito frequentes na população. Um estudo recente constatou que 29,6% dos habitantes da Grande São Paulo apresentavam transtornos mentais e demandavam algum tipo de tratamento⁵⁵. A depressão tem sido considerada a doença do século XXI, dada a sua alta prevalência e potencial para prejudicar a capacidade de funcionamento dos indivíduos, bem como sua relação com outras doenças. A Organização Mundial de Saúde (OMS) estimou que o Transtorno Depressivo Maior (conhecido popularmente como depressão) foi a quarta maior causa de mortalidade no ano de 1990, e projeções para 2020 estimam que poderá ser a segunda maior causa de mortalidade no mundo e a primeira em países em desenvolvimento. Os gastos com TDM são expressivos, devido à perda da capacidade produtiva e ao investimento necessário nos serviços de saúde, incluindo tratamentos ambulatoriais, hospitalizações e medicamentos.

No contexto da UFABC, a preocupação com a saúde mental dos alunos de graduação é reforçada pela situação de vulnerabilidade em que muitos se encontram. A UFABC foi a primeira universidade do Brasil a adotar cotas de 50% das vagas para estudantes provenientes de escolas públicas, parte delas destinadas aos que se declaram pretos, pardos ou indígenas. Esses alunos apresentam, com maior frequência, situações de risco pessoal e social. Situações de vulnerabilidade social são as decorrentes da pobreza, da ausência de renda ou renda precária, da fragilização dos vínculos afetivos, da convivência familiar e comunitária, do preconceito por pertencer a grupos socialmente discriminados devido à origem, classe social, gênero, etnia, religião, orientação sexual ou condição física. Situações de risco pessoal e social são as

⁵⁵ ANDRADE, L. H. et al. Mental Disorders in Megacities: Findings from the São Paulo Megacity Mental Health Survey, Brazil. Plos One, 7, 2012. e31879.

decorrentes da violência, do abandono, do abuso de substâncias psicoativas e outras psicopatologias.

A maior atenção à questão da saúde mental tem levado ao surgimento de novas práticas, que buscam interdisciplinaridade, atendimento humanizado, combate aos preconceitos, evitar práticas restritivas de liberdade, e compreensão do indivíduo em seus contextos familiares, sociais e culturais. As práticas emergentes têm abandonado os modelos conhecidos de internação hospitalar, consultas psicológicas individuais em consultórios e excessiva medicalização, propondo alternativas como: atendimentos em grupo, oficinas terapêuticas, atendimentos domiciliares, incentivo à formação de cooperativas de trabalho, intervenções em instituições, melhoria de condições de trabalho, campanhas e ações preventivas.

O estilo de vida das pessoas tem mudado, e isto também está ligado à saúde. Um dos aspectos com os quais as pessoas se preocupam é a prática de atividades físicas regulares, algo em que não se pensava antigamente, e que hoje é ponto pacífico no que diz respeito à qualidade de vida e boa saúde e, embora nem todos pratiquem, há um consenso de sua importância.

Outro aspecto ligado ao atual estilo de vida da população é a necessidade de se alimentar de forma rápida. Houve um crescimento da realização de refeições fora do lar, alterando os padrões alimentares, com aumento no consumo de alimentos industrializados, sal, gordura, calorias, e diminuição de fibras, frutas, arroz e feijão. Todas essas alterações resultam em elevação do risco de desenvolvimento de doenças, tais como obesidade, hipertensão, diabetes, entre outras. Assim, é necessária a presença do profissional da nutrição para garantir a qualidade higiênico-sanitária e nutricional dos alimentos, além da formulação de políticas públicas permanentes, com vistas à promoção da educação da população para escolhas que priorizem os alimentos mais saudáveis.

Às questões conceituais, sempre provisórias e questionáveis, devem-se agregar propostas operacionais que garantam a implementação dos discursos e apontem uma metodologia que sustente as práticas, planos de ação, estratégias, formas de intervenção, etc. A elaboração desse planejamento deve levar em consideração, basicamente, três aspectos: diversidade de propostas, articulação intersetorial das

ações e a mobilização da comunidade no sentido de busca da autonomia e vitalidade de participação.

Inicialmente, deve-se questionar: De que forma a UFABC e sua comunidade acadêmica interagem hoje no cenário que permeia a Qualidade de Vida, e como pretendem atuar, no sentido de criar e manter um ambiente com alta percepção de boa Qualidade de Vida, ao longo do tempo?

Hoje existem diversas ações efetivadas ou planejadas pela Instituição, que indicam a direção em que a Universidade vem envidando esforços para melhorar a qualidade de vida de sua comunidade acadêmica, podendo citar-se ações nas áreas de esporte, lazer, saúde, psicológica, de alimentação, assistência social, entre outras.

A seguir são sinalizadas ações relativas à Qualidade de Vida a serem estudadas e discutidas pela comunidade acadêmica da UFABC, portanto em âmbito institucional, considerando o espaço de tempo de dez anos, que é a janela temporal deste plano, e considerando também que é um tema dinâmico, que não ficará circunscrito às metas propostas. Dentro do possível, estas propostas estão alinhadas com a consulta à comunidade acadêmica sobre qualidade de vida, e com o levantamento realizado com os atores da PROAP ligados ao tema proposto.

- Tornar os câmpus cada vez mais agradáveis e amigáveis aos usuários de todos os segmentos – docentes, alunos, técnicos administrativos e funcionários terceirizados, considerando fatores climáticos, ergonômicos, cromáticos, de comodidade, do uso dos equipamentos, de acessibilidade, de iluminação, ventilação, de descanso, de reunião e convivência das pessoas;
- Democratizar o acesso à prática esportiva da comunidade acadêmica;
- Inserir o esporte e o lazer como ação transversal no projeto pedagógico da Universidade, garantindo a oferta de diferentes modalidades, bem como a sensibilização para aqueles que não praticam esporte;
- Criar um ambiente propício para a prática de esportes e de lazer nos câmpus da Universidade, por meio da construção de estrutura física e disponibilização de recursos humanos que viabilizem diversas ações corporais e esportivas e incentivem a prática de atividades físicas pela comunidade acadêmica;
- sugere-se a intensificação da discussão sobre a criação de creche que atenda aos filhos da comunidade acadêmica, como acontece em outras Universidades;

- Ampliar campanhas, oficinas e outras ações de prevenção em saúde, buscando estimular hábitos saudáveis e evitar doenças. Na área de saúde mental, realizar ações para reduzir os níveis de estresse e ansiedade na comunidade universitária e estimular o autoconhecimento, autoestima, habilidades sociais, interpessoais e de lidar com as próprias emoções;
- Ampliar o atendimento psicossocial para alunos de pós-graduação, servidores técnico-administrativos, docentes e funcionários terceirizados. Atualmente, o atendimento é oferecido com foco nos alunos de graduação;
- Ampliar a participação da equipe de saúde em decisões institucionais que tenham impacto na qualidade de vida e na saúde física e mental de alunos, servidores técnico-administrativos, docentes e funcionários terceirizados;
- Promover a arborização e o paisagismo dos câmpus, buscando a criação de ambientes agradáveis e sustentáveis do ponto de vista ambiental, que permitam aos usuários dos espaços um momento de reflexão e de relaxamento, um intervalo na correria do dia a dia;
- Promover maior integração dos trabalhadores terceirizados com o restante da comunidade acadêmica, proporcionando boas condições de trabalho e levando suas demandas em consideração nas rotinas da Universidade;
- A promoção da cultura é outro fator impactante na percepção de qualidade de vida das pessoas, então é importante discutir na Universidade a criação de projetos ligados à cultura, por exemplo, um espaço para exposições de arte, um festival de arte e cultura da UFABC, a formação de um acervo aberto à comunidade, no modelo de um museu ou pinacoteca, a abertura de editais de projetos culturais, que podem envolver a extensão e o sistema de bibliotecas da UFABC;

7.5 Desburocratização

A burocracia pode ser definida como uma estrutura caracterizada por regras e procedimentos explícitos e regularizados, divisão de responsabilidades e especialização do trabalho, hierarquia e relações impessoais. Sob esse prisma, é algo positivo para as organizações, em especial na administração pública, onde fatores

como a transparência das ações, através de prestação de contas à sociedade, e a eficiência e eficácia do gasto público, são primordiais, em especial diante do espectro da corrupção.

Nas organizações, a burocracia estabelece normas e regulamentos para seu funcionamento, além de estabelecer as atividades sob a responsabilidade dos indivíduos, tentando prever todos os comportamentos possíveis dentro da organização, e criando parâmetros sobre a maneira como esta deveria funcionar, de forma racional e coerente com as normas e regras que legitimam a capacidade de impor autoridade e disciplina, buscando atingir aos objetivos organizacionais. Além disso, existe toda uma legislação a ser observada quando se pensa em administração pública, não podendo as organizações públicas, agir fora desse escopo.

Em sentido oposto, o termo burocracia, no senso comum, possui uma conotação pejorativa, pois a burocracia “... é visualizada geralmente como uma empresa ou organização onde o papelório se multiplica [...], impedindo as soluções rápidas ou eficientes.”.⁵⁶

É nesse sentido, o de evitar situações como perda de tempo devido a instâncias e/ou áreas que se sobreponham, o preenchimento de documentos que não tenham utilidade certa e definida, processos extensos com atividades desnecessárias e/ou repetitivas, ocasionando demora nas decisões e em sua implantação, que a UFABC se propõe a desburocratizar seus processos e sua administração, prestando serviços mais ágeis a seus clientes internos e externos, de forma mais eficiente e eficaz.

Ao se conceber a estrutura e os procedimentos de uma universidade pública, é preciso não perder de vista os fundamentos de sua autonomia, especialmente os aspectos didático-científicos, além dos administrativos. Essa autonomia visa principalmente a sustentabilidade e o desenvolvimento contínuo do ensino, da pesquisa e da extensão, deixando-os a salvo de conjunturas políticas ou interesses momentâneos, e dos riscos de interferências abusivas ou não razoáveis, portanto elevando o ensino e a produção acadêmica a patrimônio da sociedade, para além de uma atividade como outras a cargo do poder público. Podemos estabelecer então que estrutura e procedimentos, daqueles mais estratégicos aos mais cotidianos, devem

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4 ed. São Paulo: Markon Books, 1993.

levar em consideração as condições reais –dificuldades e oportunidades- que se colocam com, reitere-se, especificidades para que a missão da universidade se concretize. A guí-la estão os princípios da administração pública, ou seja (i) a legalidade, interpretada dentro do marco da ponderação, (ii) a moralidade, (iii) a publicidade, (iv) a impessoalidade e sobretudo (v) a eficiência, sem os quais os resultados das funções públicas ficarão sempre aquém do que a sociedade, legitimamente, exige.

Tendo estes aspectos no horizonte de ação e de responsabilidade da Universidade, para o desenvolvimento e o desempenho da gestão faz-se necessária a criação de processos administrativos, com o propósito de estabelecer as atividades e tarefas necessárias para a realização dos objetivos. Estas tarefas deverão possuir propósitos e objetivos claros, que permitam identificar a sua realização e finalização.

Os processos administrativos devem possuir os seguintes objetivos:

- Estabelecer uma linha de ação clara, com a descrição das atividades, dos registros necessários para controle e rastreabilidade, e das verificações para a correta realização de uma tarefa;
- Estabelecer a atribuição das responsabilidades, por competência (qualificação técnica para a realização da atividade), por cargo (hierarquia e organograma da instituição), e por necessidades legais (característica da gestão pública);
- Buscar a eficiência (menores custos operacional, de recursos humanos e de tempo), a eficácia (atendimento dos objetivos da tarefa), e a qualidade, na realização do processo administrativo;
- Estabelecer mecanismos de identificação, de redução e de correção dos erros dos processos administrativos, que possam resultar na não realização dos objetivos (efeitos na eficácia), ou no comprometimento da eficiência (morosidade, maior custo operacional, etc), ou perda da sua qualidade.

Em uma instituição nova como a UFABC, muitos processos ainda são informais e outros ainda precisam ser desenvolvidos. A própria evolução da gestão pública e as novas interfaces com níveis federais, estaduais e municipais, além de interfaces com demais instituições públicas e privadas, demandam constantes melhorias e novos processos administrativos.

Nos seus poucos anos de existência, a gestão da UFABC foi evoluindo de forma gradual por demanda, e muitos dos seus processos foram sendo criados em função das suas necessidades, ocasionando distorções a serem corrigidas.

Pode-se observar que a UFABC enfrenta os seguintes desafios:

- Processos importantes ainda não são descritos e documentados por completo, possuindo partes informais e mal definidas;
- Alguns processos são complexos e extensos, mesmo para tarefas simples, tornando-os morosos e ineficientes;

O projeto de mapeamento de processos, adotado pela UFABC, tem por objetivo sanar esses desvios, a partir do levantamento e mapeamento de todos os processos prioritários da Universidade, com vistas a conhecer e documentar tais processos, em primeiro lugar, e a torná-los mais eficientes, através de seu redesenho, eliminando atividades desnecessárias e criando fluxos mais racionais. O Projeto Mapeamento de Processos também proporcionará subsídios para a informatização das atividades, tornando-as muito mais rápidas, seguras, eficientes e integradas, conforme as metas lá estabelecidas.

Com o tempo, os contextos, interno e externo, da administração pública evoluem e se modificam, exigindo que as tarefas (e os processos administrativos que realizam estas tarefas) se modifiquem também, acompanhando estas mudanças. Desta forma, mesmo processos bem estabelecidos e consolidados necessitam ser periodicamente redesenhados, alterados ou até mesmo extintos.

Para que a gestão universitária mantenha sempre os seus processos administrativos em constante melhoria, alguns princípios deverão ser observados, e deverão pautar as ações da UFABC em sua administração:

- Propósito: estabelecer a tarefa e o objetivo de cada processo. Nenhum processo deverá ser criado sem se estabelecer um objetivo claro da tarefa a ser realizada;
- Objetividade: foco no objetivo do processo e não no processo. Nenhuma ação ou etapa deve ser acrescentada ou mantida se não agregar ou contribuir para o objetivo do processo. Analisar sempre o custo / benefício das ações perante o objetivo a ser cumprido;

- Simplificação: minimizar o número de etapas e atividades, focando no objetivo de realizar a tarefa. Além de mínimos, os processos devem ser o mais simples possíveis, demandando atividades simples e fáceis de serem executadas;
- Paralelismo: evitar as dependências entre as atividades, de modo a permitir que possam ser executadas em paralelo, por diversos setores e pessoas ao mesmo tempo. Além de aumentar a velocidade de execução, este recurso melhora a confiabilidade da realização da tarefa;
- Confiabilidade: os processos devem ser elaborados visando a minimização dos erros. Entretanto, não devem ser desenvolvidos para tratar todas as exceções possíveis. As exceções devem ser tratadas como tal e não serem forçadas a um tratamento normal. Estas exceções não devem resultar em alteração ou criação de novos processos, a não ser que, de tão frequentes, deixem de ser exceções;
- Abrangência: buscar o desenvolvimento de processos mais abrangentes possíveis, capazes de atender maior número de tarefas, e integrá-las se possível, sem comprometer a qualidade ou a simplicidade do processo administrativo;
- Automação: utilizar extensivamente a informatização para reduzir o custo da gestão, dar mais rapidez e transparência, além de reduzir os erros humanos nos processos administrativos. A ação humana deverá ser mantida apenas nos pontos onde forem imprescindíveis ou onde for demandada por exigência legal;
- Capacitação: qualificação profissional dos servidores que lidam com a gestão pública, para melhorar a qualidade dos processos administrativos e dos seus produtos.
- Segurança jurídica: um dos objetivos nos processos administrativos na gestão pública é assegurar a segurança jurídica dos atos dos servidores: ou seja, estudar as leis e com elas manter a conformidade;
- Qualidade: o serviço público de qualidade implica em serviços desburocratizados e baseados na confiança entre as pessoas. A melhora da qualidade do serviço reduz o desperdício. O recurso público é um bem público escasso, e o seu desperdício deve ser sempre combatido.

8 UNIVERSIDADE COM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

A UFABC, sendo a Universidade do Século XXI, está atenta para as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e sabe dos desafios e oportunidades que se colocam num cenário de mudanças cada vez mais rápidas neste setor. Promover a melhoria de seus processos administrativos e acadêmicos, a informatização de suas atividades, a melhora de sua conexão interna e externa, a promoção do uso de plataformas de ensino mais participativas e amigáveis e a excelência no atendimento de seus usuários são questões que se colocam para a gestão da Universidade, e que serão trabalhadas com afinco, visando ao pleno desenvolvimento da UFABC e ao atendimento das demandas de seus usuários.

A organização da UFABC está baseada numa nova concepção de ensino superior, na qual a flexibilidade curricular se faz presente, assim como a atuação multicampus, o que apresenta grandes desafios à gestão universitária. Também por ser uma Universidade jovem, além de inovadora, a UFABC tem em suas mãos um grande desafio, que é sua implantação plena, seu desenvolvimento e consolidação, criando, ao mesmo tempo, novos paradigmas – de ensino, pesquisa e extensão, assim como de gestão. Com as TIC não é diferente: existem grandes desafios, mas também oportunidades – de inovar e de criar soluções.

Histórico e estrutura do NTI, formação do CATI e CETIC

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) são ferramentas que podem ser utilizadas das mais diversas maneiras, ajudando a atingir metas e objetivos institucionais. Pode-se citar como exemplo simplificar processos administrativos e reduzir seus custos, proporcionar a integração entre as atividades e áreas da Universidade, além de facilitar a comunicação institucional. O NTI (Núcleo de Tecnologia da Informação) foi criado como setor da UFABC responsável pela centralização da aquisição, implantação e operação dos serviços de informática e de comunicação. Nos primeiros anos de existência, o NTI concentrou os seus esforços na construção da infraestrutura de informação e de comunicação, imprescindíveis no funcionamento de qualquer organização. Considerando o ritmo de construção da

universidade e de crescimento do quadro dos seus servidores, a tarefa do NTI expandiu exponencialmente, refletindo também nos seus próprios quadros de funcionários. Após esta fase inicial de implantação, em função do papel estratégico das TIC, e em função também das exigências governamentais, o NTI passou a ser solicitado a tomar decisões estratégicas e de planejamento de investimentos na sua área de competência. A elevada responsabilidade envolvendo estas decisões, e a necessidade de envolvimento de uma parcela maior da comunidade, resultou na criação do CATI (Comitê Assessor da Tecnologia da Informação), que desde a sua primeira reunião em Abril de 2010, tem centralizado as principais decisões estratégicas do NTI.

No início de 2012, o ConsUni aprovou a criação do CETIC (Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação), que em grande medida poderá ser entendido como uma evolução e melhoria do CATI. O NTI passa a ser supervisionado por um colegiado superior com poderes deliberativos (não só assessora, como no CATI) e com representantes eleitos, dando maior transparência e legitimidade democrática nas decisões estratégicas das áreas das TIC da UFABC. A criação do CETIC reflete também a evolução do entendimento do papel das TIC nos órgãos administrativos e de controle do governo federal, traduzido na exigência legal, para fins orçamentários, do PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação, cada vez mais detalhado e sofisticado.

Caracterização do NTI: área de serviço, com diferencial estratégico

O NTI foi criado como uma área de prestação de serviços essenciais de informação e comunicação para a UFABC, e como tal, deverá ter os mesmos compromissos e comprometimentos com a eficiência, eficácia, profissionalismo e qualidade dos seus serviços, como as demais áreas de serviços da UFAB. Entretanto, a área das TIC possui um importante diferencial, que é o seu papel-chave diretivo e operacional para as demais áreas da UFABC, incluindo as áreas-fim de Ensino, Pesquisa e Extensão da universidade. Este diferencial estratégico justifica a existência do CETIC, agregado ao NTI.

Em seus primeiros anos de vida, a UFABC sofreu um processo de expansão acelerada. Alguns setores da universidade tiveram um crescimento proporcional. Este

é o caso do NTI. Entretanto, a estrutura administrativa e as práticas gerenciais não acompanharam este crescimento. A UFABC tem avaliações fracas em alguns aspectos relacionados à gestão das TIC. É imprescindível que o NTI e o CETIC criem uma cultura para aplicação das melhores práticas de governança e gestão, atingindo um nível de maturidade que permita exercer suas atividades com a qualidade necessária.

Relação do PDI com o PDTI

Atendendo às premissas de melhor uso do dinheiro público por meio de planejamento de suas ações, desde 2010 a UFABC elabora o PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação - proporcionando o planejamento estratégico da instituição sobre as TIC, alinhando este planejamento aos objetivos institucionais apontados no PDI (este documento). O PDTI é elaborado conjuntamente pelo NTI e pelo CETIC e são estabelecidas as prioridades, metas e ações a serem realizadas na área das TIC. Este documento consiste num detalhamento periódico das diretrizes institucionais, podendo ser considerado ainda um dos mecanismos de implantação do PDI. A estratégia que se sedimenta é manter os elos entre o PDI e o PDTI, bem como os planejamentos das áreas da instituição no tema TIC.

8.1 Sistemas de Informação da UFABC

Para atender à necessidade ligada à gestão, será necessário suprir à Universidade de sistemas que implementem os seus processos (administrativos, acadêmicos e de suporte diversos) e promovam a comunicação e a integração entre suas diversas áreas e seus câmpus, facilitando os trabalhos desenvolvidos no dia a dia. Além disso, é conhecido por todos que a gestão da Universidade dependerá fortemente de sistemas de informação gerenciais, que permitam aos gestores ter uma visão completa, abrangente e fidedigna da UFABC e suas áreas.

No conceito geral de Sistemas de Informação (SI), este é formado pela composição integrada de hardware, software e de pessoas. Antes de analisar estas dimensões de infraestrutura dos Sistemas de Informação, é importante reconhecer os principais sistemas relevantes para a gestão da UFABC. As seções seguintes apresentam os aspectos funcionais e as características destes sistemas.

Sistema de Gestão Pública: a responsabilidade social

São sistemas que atuam no contexto administrativo, servem como instrumentos de automação e racionalização de processos administrativos e de gestão (planejamento, acompanhamento, avaliação e controle). Em empresas privadas e comerciais são utilizados pacotes de softwares prontos de gestão conhecidos como ERP (*Enterprise Resource Planning*) que, entretanto, não são adequados à gestão pública devido a grandes diferenças nos princípios e nos processos de gestão. Módulos como controles de estoques e patrimônio são semelhantes e poderiam ser utilizados, mas processos como o financeiro, a contabilidade e os recursos humanos são fundamentalmente distintos das empresas privadas. Como o apelo dos sistemas ERP é a consistência e a integração entre todos os módulos que o compõem, não se justificaria a implantação apenas uma parte destes sistemas. Como normalmente são sistemas proprietários e fechados, mesmo desenvolvendo-se módulos complementares específicos para a gestão pública, estes seriam difíceis de serem integrados ao sistema como todo.

A **integração interna** do sistema de gestão deverá ser complementada com a integração externa com os outros sistemas existentes ou em desenvolvimento na UFABC, como o de gestão acadêmica, gestão de biblioteca, gestão de projetos, apoio a pesquisa, entre outros sistemas, característicos de uma instituição de ensino, pesquisa e extensão.

Outra característica importante dos sistemas de gestão pública, principalmente no nível federal, é a necessidade de se integrar com diversos sistemas de gestão federais já existentes, como por exemplo SIAPE (gestão de pessoal), SIAFI (orçamento e finanças), SICONV (convênios), SIMEC (acompanhamento de metas para o MEC), tanto para possibilitar a troca de informações, como para transparência pública, controle orçamentário, e planejamento. Esta é uma característica de **integração externa** do sistema de gestão, e é cada vez mais relevante para a gestão integrada com o governo federal e estadual, não só porque a fonte básica de recursos da UFABC vir do orçamento federal, mas por ser uma instituição de pesquisa, muitas ações de órgãos de fomento a pesquisa (CNPq, Capes, FAPESP, FINEP, BNDES) serem também

órgãos públicos que são fortemente suportados por sistemas de informação, com os quais a integração de processos e sistemas é necessária e desejável.

A UFABC tem realizado periodicamente ações de planejamento e desenvolvimento de processos administrativos, conforme descritas no item 7.3 deste documento, visando à melhoria da eficiência e a eficácia da gestão administrativa. O desenvolvimento de um Sistema de Gestão Pública da UFABC deverá ser parte integrante destes esforços, e integrada a eles, devendo contemplar a implantação e automação de processos operacionais, gerenciais, de planejamento, e estratégicos.

A Universidade apesar das várias tentativas no passado recente, ainda não possui um sistema de gestão capaz de atender as suas necessidades mínimas, resultando em muitos processos administrativos operando manualmente, dados e informações importantes dispersos em diversos computadores, não consolidados e não integrados. Este cenário tem resultado em erros, morosidade e descontinuidade nos processos, além de sobrecarga de serviços dos nossos servidores e gestores administrativos.

Não se contesta a urgência e a prioridade de se implantar e operacionalizar um sistema completo de gestão pública na UFABC. Entretanto, devido as suas particularidades e complexidades, o seu desenvolvimento e implantação deverão ser cuidadosamente planejados para médio e longo prazos. Apesar da maioria dos sistemas ERP comerciais ser de rápida implantação, isto é uma decorrência de que processos administrativos em empresas privadas são relativamente estáveis e consolidados. No caso da gestão pública, os cenários são mais dinâmicos e complexos, com o rigor, precisão e restrições decorrentes de leis, portarias, regulamentações e normativas, de diversas fontes e origens, além da necessidade de acompanhar a evolução e a expansão de novas ações e serviços que a própria UFABC irá gerar ao longo do seu crescimento, cujas dinâmicas e variedades serão maiores em função de ser uma instituição de ensino, pesquisa e extensão. Em síntese, podem-se estabelecer as seguintes diretrizes específicas a respeito do Sistema de Gestão Pública para a UFABC:

- os processos implantados deverão ter forte vínculo com os esforços internos de planejamento, redesenho (desburocratização), integração e melhoria de

- processos, devendo ser projetados para suportar alterações periódicas com mínimo esforço e trabalho;
- pela característica da universidade de que muitos do corpo docente serem parte ativa do quadro administrativo, o Sistema de Gestão Pública deverá controlar e registrar as atividades administrativas, mesmo que não remuneradas (participação em conselhos, comissões, e grupos de trabalho), para fins legais e meritocráticos;
 - deverá ser estruturado para facilitar a integração com demais sistemas internos (Sistema de Gestão Acadêmica, Sistema de Gestão de Pesquisa, entre outros);
 - deverá ser estruturado para facilitar a integração com sistemas externos, tanto governamentais (federal, estadual, instituições de ensino e pesquisa), como de comunicação e divulgação.

Sistema de Gestão Acadêmica: o diferencial da UFABC

No sentido restrito, um sistema de gestão acadêmica é um sistema que cuida da matrícula e o registro histórico de atividades do corpo discente de uma instituição de ensino. No sentido amplo, mesmo restringindo-se a área de ensino, trata-se de um sistema que deverá buscar o ajuste e a organização da demanda (aulas para os alunos da graduação, pós-graduação e extensão) com a oferta (disponibilidade de professores, salas de aula e laboratórios, e de horários). As aulas são determinadas pelas disciplinas as quais estão organizadas pelos respectivos projetos pedagógicos. A matrícula é um processo que se propõe a ordenar no tempo (horário) e no espaço (sala) os recursos adequados (professores, técnicos, monitores) e a demanda correspondente (alunos). Desta forma, torna-se evidente que qualquer deficiência (ou ausência) de um Sistema de Gestão Acadêmica irá resultar em uso ineficaz de recursos (horário, salas, laboratórios e professores), e em desequilíbrio entre a demanda e a oferta (gera, de um lado, um outro tipo de ineficiência – salas com poucos alunos, e de outro lado, atraso na formação do aluno). Um sistema bem desenhado e implantado, portanto, tem um papel fundamental em qualquer instituição de ensino de porte (avaliado por número de alunos e número de cursos).

Uma forma clássica de equilibrar a oferta e a demanda é forçar a estabilização de ambos os lados para facilitar o balanço. Do lado da oferta significa elaborar e seguir projetos pedagógicos rígidos, com disciplinas pré-determinadas e com as distribuições de salas, laboratórios e professores bem ordenados no tempo, buscando maximizar o uso destes recursos. Do lado da demanda, é forçar o aluno a seguir rigorosamente este projeto pedagógico. O equilíbrio seria obtido naturalmente, sem depender o sistema acadêmico, que passaria a ser mais um sistema de registro acadêmico.

Por adotar um projeto pedagógico inovador, a UFABC possui características bastante distintas de outras instituições de ensino (flexibilidade programática, interdisciplinaridade e ausência de estrutura departamental), dificultando a reutilização de sistemas acadêmicos existentes (aproveitamento de *know-how* e procedimentos consolidados em outras instituições), sendo obrigado a criar e buscar soluções próprias.

O Sistema de Gestão Acadêmica deverá ser o instrumento através do qual a UFABC irá viabilizar e dinamizar o seu projeto pedagógico, possibilitando manter a máxima flexibilidade, tanto para os professores como para os alunos, mas ao mesmo tempo mantendo o controle rígido sobre os recursos da graduação (salas, laboratórios e horários), distribuindo-os de forma a assegurar o uso eficaz dos mesmos.

Uma visão ideal deste sistema seria, por exemplo: o aluno, ao conectar-se ao sistema, conseguiria visualizar graficamente o seu percurso acadêmico (disciplinas já cursadas e as já em curso), com indicadores de desempenho em cada disciplina. As opções de disciplinas futuras seriam apresentadas, quadrimestre por quadrimestre (logicamente conectadas pela sequência de recomendações), com a totalização dos créditos necessários para se atingir uma determinada graduação. Seria possível realizar simulações, conectar disciplinas opcionais, e verificar o seu efeito no percurso geral. O sistema analisaria a viabilidade do percurso evitando o conflito de horários, disponibilidade de vagas, e procurando preencher de forma eficiente a grade horária do aluno, considerando inclusive os horários necessários para as outras atividades, como estágio, iniciação científica, etc. Os seja, o sistema de gestão acadêmica, sob o ponto de vista do aluno, seria um sistema que possibilitaria planejar e gerenciar a sua vida acadêmica em todos os seus aspectos, de forma dinâmica e flexível. Para o

professor, o sistema seria um instrumento para planejar a oferta das suas disciplinas e o tamanho das suas turmas, pois ao agregar os percursos de todos os alunos, consolidam-se as demandas para vários quadrimestres à frente, permitindo um planejamento a médio prazo das ofertas de disciplinas.

Da mesma forma, seria possível simular o deslocamento das ofertas de disciplina e verificar o seu efeito na totalidade dos alunos, bem como selecionar horários e turmas de forma a maximizar a presença de alunos. Para a coordenação do curso, este sistema permitiria o acompanhamento da progressão dos alunos, professores e do curso, além de ser a base da montagem do conteúdo programático do curso. Para a Pró-reitoria de Graduação, através de relatórios de gestão, seria possível avaliar a eficiência de uso de recursos, e planejar as futuras necessidades de infraestrutura (salas e laboratórios), bem como a contratação de novos docentes. Para a secretaria acadêmica, o sistema serviria como gerador de históricos, registros escolares e controles de conceitos e frequência dos alunos, entre outros serviços. Este sistema atenderia plenamente a pós-graduação e a extensão com alguns recursos adicionais como a integração com sistemas de pesquisa (pós-graduação) e sistema de gestão de projetos (extensão).

Estamos muito distantes deste cenário ideal. Entretanto, ter esta visão já é um passo importante, pois estabelece a direção e o caminho necessário para se chegar. Desta forma, é possível estabelecer as seguintes diretrizes sobre o Sistema de Gestão Acadêmica da UFABC:

- o sistema de gestão acadêmica deverá ter como objetivo principal viabilizar o projeto pedagógico da UFABC, maximizando a flexibilidade e a dinâmica pedagógica dos alunos e dos professores, mas mantendo-se o uso eficaz dos recursos disponíveis (salas, laboratórios, técnicos, horários, etc);
- deverá ser estruturado para facilitar a integração com demais sistemas internos da UFABC.

Sistemas para a Pesquisa: a universidade de ponta

No contexto da pesquisa, as TIC servem como importantes *instrumentos de pesquisa, coleta e armazenamento de dados, meio de acesso e de difusão da*

informação (meio de comunicação intra e extramuros e, em especial, entre docentes e discentes), e *suporte a gestão de projetos de pesquisa*.

Como **instrumentos de pesquisa**, a Computação Científica vem se consolidando nas últimas décadas como um dos principais meios de descoberta de novos conhecimentos. Em certos meios acadêmicos, a Computação já é considerada um dos pilares da Ciência, junto com a Teoria e a Experimentação. Ciente desta importância, a UFABC sempre esteve à frente em adquirir e manter um parque computacional à altura das suas necessidades acadêmicas. Já no seu primeiro ano de funcionamento, adquiriu um supercomputador Altix 4700, que à sua época (2007), foi considerado o mais poderoso na América Latina. Atualmente, a UFABC mantém, além do Altix, outras arquiteturas de computadores de alto desempenho, como um cluster de servidores, e um outro cluster de Workstation com placas gráficas.

Para suportar as pesquisas em desenvolvimento FABC, bem como viabilizar a evolução contínua das suas pesquisas científicas, é fundamental que a instituição mantenha atualizada a sua infraestrutura de computação científica, além de aumentar a cooperação nacional e internacional com outras instituições de pesquisa no compartilhamento de informações, de conhecimentos e de recursos de computação científica. A computação é uma área que está em constante e rápida evolução, onde é muito difícil se manter entre os melhores da lista dos “Top 500” Supercomputadores por mais de um ano. Assim, a comunidade de computação científica tem adotado a cooperação e o compartilhamento na nuvem (“Cloud computing”) como uma estratégia para administrar os custos e manterem-se atualizados na área. Como diretrizes da Computação Científica temos:

- o NTI deverá manter atualizada a infraestrutura de Computação Científica, incentivando-se a cooperação e o compartilhamento de recursos como estratégia desta atualização;
- planejar a evolução do Centro de Supercomputação, com a aquisição de novos computadores, softwares e treinamento dos servidores técnicos e analistas;
- incentivar o desenvolvimento e o uso de Softwares Livres nas aplicações da Computação Científica. Além da questão de custos, o uso de código aberto é

uma necessidade do método científico na confirmação e verificação pelos pares dos resultados alcançados.

Como **meio de acesso e difusão de informação científica**, a área de pesquisa conta com dois tipos de sistemas: o Sistema de Gestão de Biblioteca, que gerencia o fluxo dos livros e demais objetos de *suporte* da informação (CD-ROM, DVD, e outros), e o Sistema de Arquivo Digital, que gerencia a organização, o acesso e o fluxo de informação no formato digital, principalmente os arquivos digitais de produção interna da UFABC, resultado de trabalhos de teses e dissertações, artigos e trabalhos de professores, trabalhos de alunos da graduação (Iniciação Científica), entre outros. Na área acadêmica, os arquivos digitais não se restringem a textos em formato digital. Além do material multimídia, as pesquisas geram imagens de altíssima resolução, softwares e programas (utilizados nas pesquisas, mas também desenvolvidos como parte da pesquisa), e bancos de dados contendo dados primários e resultados obtidos. Como parte do método científico, muitas vezes estes programas e dados deverão ser disponibilizados à comunidade externa da UFABC para verificação e comprovação dos resultados. Desta forma, o Sistema de Arquivo Digital não é um simples sistema de armazenamento de arquivos de grande capacidade. Ele deverá possuir uma interface externa de acesso por Internet (página Web), com recursos de busca semelhante ao Google, gerenciar os acessos e permissões dos usuários, além de organizar e apresentar os documentos públicos em páginas temáticas devidamente estruturadas. Tanto para o Sistema de Gestão da Biblioteca como para o Sistema de Arquivo Digital, devem ser observadas as seguintes diretrizes:

- estes sistemas deverão ter como objetivo facilitar e incentivar a difusão, tanto na comunidade interna como na comunidade externa, da informação e do conhecimento já disponíveis na UFABC, seja na forma de livros da Biblioteca, seja na forma de arquivos digitais, gerados na UFABC;
- deverá ser estruturado para facilitar a integração com demais sistemas internos e externos da UFABC.

Para suporte a **Gestão de Projetos de Pesquisa**, o sistema deverá atender a necessidade de registrar e de acompanhar o desenvolvimento dos projetos de pesquisa em andamento na UFABC. Além do registro de dados básicos de um projeto como escopo do projeto, coordenador e equipe participante, financiamento, bolsas, prazos, eventos, etc, o sistema deverá administrar o andamento do mesmo, com cobrança automática de eventos na data planejada (entrega de produtos ou resultados), registros da produção do projeto (artigos, dados, programas) integração dos processos de aquisição e solicitação de serviços (integração com o Sistema de Gestão Pública), gestão financeira dos recursos do projeto, geração de relatórios e comprovantes, e controle de conclusão de projeto, com a avaliação dos resultados do projeto (este último, raramente realizado, ou publicado). Além destes recursos, o Sistema de Gestão de Projetos de Pesquisa poderia gerar relatórios administrativos para a Pró-reitoria de Pesquisa, que possibilitaria ter uma visão abrangente do desempenho da pesquisa na UFABC, recursos e financiamentos obtidos, docentes e alunos envolvidos, extrair medidas de desempenho e eficiência, entre outros, o que possibilitaria um melhor planejamento de alocação de recursos e de estratégias de fortalecimento de pesquisas e sinergia entre grupos. Estas funções de gerenciamento de projeto abrangeriam todos os projetos da UFABC, incluindo os projetos de pesquisa, desenvolvimento, e ação social da Extensão (gerando, portanto, relatórios também para a Pró-reitoria de Extensão), além dos projetos dos alunos: Iniciação Científica, Empresas Jr, etc.

Por fim, este sistema teria que ter a capacidade de gerar dados ou realizar interface com outros os sistemas externos que registram dados de projeto, como o Sage da FAPESP, e o sistema do currículo Lattes do CNPq, para evitar a duplicação da mesma informação em diversos sistemas. Como principais diretrizes, temos:

- o sistema de gestão de projetos de pesquisa deverá ter como objetivo gerenciar e acompanhar, em todo o seu ciclo de vida, os projetos de pesquisa e extensão em andamento na UFABC, com funções de registro de dados e resultados, cobrança de produtos nos prazos programados, e acompanhamento e avaliação dos projetos;
- deverá ser estruturado para facilitar a integração com demais sistemas internos e externos à UFABC.

Sistemas de suporte ao Ensino: a modernidade

Tendência atual e certamente futura, o uso de tecnologias de informação e comunicação no ensino é uma ação estratégica para a UFABC, seja pelo ensino totalmente à distância (EaD) ou aulas semipresenciais, seja pelo uso de recursos de informática nas salas de aula ou laboratórios, as TIC estão cada vez mais presentes no processo de ensino e aprendizagem. Mas o uso das tecnologias não pode estar desvinculado das metodologias pedagógicas, portanto serão necessárias a compreensão do potencial desta sinergia e a capacitação dos seus usuários (docentes, tutores e alunos), visando tirar o melhor proveito possível do uso das mesmas.

Vários aspectos deverão ser explorados quanto ao uso das tecnologias no ensino. Destacam-se ações como a criação e o aperfeiçoamento das ferramentas de ensino, promovendo a participação dos discentes neste processo, a utilização de metodologias apropriadas ao aprendizado dos alunos, capacitação constante aos docentes, para que façam o melhor uso possível de tais ferramentas. Tecnologia por si só não retém nem ensina alunos. Ela precisa ser desenvolvida com dinâmicas e metodologia educacionais e, mais ainda, com o envolvimento dos próprios alunos, criando o sentimento de pertencimento e comprometimento com o conteúdo.

Mesmo no ensino presencial, a utilização das TIC pode contribuir significativamente no gerenciamento da disciplina e das aulas, e no acompanhamento do aprendizado dos alunos da turma. O ambiente virtual de aprendizagem (AVA) possibilita que o professor possa distribuir o material de aula e seus complementos, distribuir e recolher as atividades extra-aula, e comunicar-se mais eficientemente com o aluno ou a turma através do AVA, pelos fóruns e mensagens. O aluno por sua vez, tem disponível todo o material da disciplina no ambiente, e pode revisar algum trecho da aula que não conseguiu compreender na hora. Assim, estes sistemas têm o potencial de melhorar e tornar mais eficiente o ensino e a aprendizagem, independentemente de ser da modalidade a distância ou não. Como diretrizes do NTI para estes sistemas, temos:

- os sistemas de suporte ao ensino e o AVA deverão ter como objetivo, juntamente com o uso de metodologias adequadas, melhorar a aprendizagem

- e o ensino para todos os alunos da UFABC, criando oportunidades de aprendizagem que não estejam restritos pela distância, espaço (de qualquer lugar), tempo (a qualquer hora), e de recursos (disponibilidade do professor ou material pedagógico);
- o deverá ser estruturado para facilitar a integração com o sistema de gestão acadêmica.

8.2 Sistemas de Comunicação: infraestrutura, capacidade, disponibilidade

O NTI é responsável também pelo sistema de comunicação da UFABC, que presta o serviço de comunicação de voz e dados para toda a comunidade interna da UFABC. Além de garantir as conexões internas e externas da universidade, os serviços devem ser desenvolvidos para se garantir também uma elevada disponibilidade, desempenho, e alta qualidade da conexão.

O funcionamento de todos os sistemas citados no item 8.1, bem como a realização das muitas atividades de servidores, estão vinculados à disponibilidade de serviços da Internet. Assim, em função desta elevada dependência das atividades da universidade à Internet, é fundamental que a rede de comunicação que provê acesso à Internet disponha de redundâncias e canais de alto desempenho, capazes de suportar a demanda necessária.

Os Sistemas de Comunicação da UFABC deverão evoluir incorporando novos serviços e melhorando os já existentes. Dentre as linhas de ação possíveis, podem-se destacar:

Melhoria da Usabilidade e Acessibilidade:

A usabilidade está ligada à facilidade do uso de algo – por exemplo, um sistema, um site ou um equipamento, enquanto a acessibilidade “trata do acesso a locais, produtos, serviços ou informações efetivamente disponíveis ao maior número e variedade possível de pessoas independente de suas capacidades físico-motoras e perceptivas, culturais e sociais”. É necessário tornar as dependências da UFABC cada vez mais amigáveis ao usuário e àqueles com necessidades especiais, através do uso das tecnologias apropriadas e por meio de medidas facilitadoras, como a ampliação do

acesso sem fio à internet, disponibilização de tomadas nas salas e locais onde os usuários circulam e estudam para que possam ligar equipamentos eletrônicos, e também a adequação das bibliotecas e laboratórios com recursos de ampliação de imagens e sons, comandos remotos por voz, etc.

Ampliação da Comunicação e Conectividade:

Além da utilização intensiva da telefonia VoIP compartilhando a mesma infraestrutura de dados e voz e reduzindo o custo da comunicação, é importante que se comece a pesquisar a implantação de comunicação de voz sem fio, nas áreas de cobertura Wi-fi da UFABC. Com a popularização do smartphone, torna-se viável a comunicação por voz via Wi-fi. Uma vez que, muitas vezes o servidor ou o professor não se encontra próximo do seu número fixo, a comunicação sem fio passa a ser uma alternativa importante de contato.

Incentivo da Comunicação por vídeo e Video-conferência:

Com uma rede de dados mais estável e de melhor desempenho, torna-se viável a migração gradativa da comunicação por voz para a comunicação por vídeo. Da mesma forma, deverá ser incentivado o uso da vídeo-conferência, para reduzir os deslocamentos e os custos das reuniões. O NTI deverá iniciar uma ação visando a adequação dos equipamentos (distribuição de Web-cams para todos) e de softwares para todos os servidores e docentes da UFABC, e considerar as configurações com câmeras e vídeos nas novas aquisições de equipamentos de informática.

Atenção às novas mídias de comunicação institucional:

Além dos serviços de e-mail, do portal da UFABC e das páginas Web das unidades associadas à UFABC, a UFABC não implementou nenhum outro serviço de comunicação ou de aplicação Web institucional. É necessário que o NTI esteja sempre atento aos novos serviços e tecnologias que surjam para aproveitar as oportunidades de prestação de serviços que beneficiem à UFABC e a sua comunidade. Exemplos:

- serviço de agenda e marcação de reuniões por Web (tipo Google Agenda ou Doodle) que organizaria a vida de todos: a UFABC registraria automaticamente

o calendário acadêmico para todos os docentes, os respectivos calendários da pós, os horários de aula para cada professor / disciplina, e os eventos e palestras que são divulgados por e-mail poderiam ser registrados na agenda com um click, apenas. As reuniões obrigatórias do ConsUni seriam registradas automaticamente nas agendas dos conselheiros, bem como o RH registraria as férias. As reuniões seriam mais facilmente marcadas, buscando-se automaticamente um horário vago comum.

- serviço de armazenamento e compartilhamento de arquivos digitais (tipo Drop Box). Documentos e arquivos da UFABC de uso no trabalho seriam compartilhados entre os servidores e docentes, agilizando o serviço;
- serviço de streaming de vídeo e / ou audio (tipo Youtube), para aulas de EaD, vídeos didáticos, registros de palestras e de reuniões, etc;
- serviços de computação em nuvem (*Cloud computing*): apesar de existir diversos níveis de serviços em nuvem, nas aplicações acadêmicas, os objetivos são o compartilhamento remoto dos recursos de supercomputação da UFABC, a virtualização de softwares aplicativos especializados, compartilhamento de base de dados especiais com recursos de mineração de dados, entre outros específicos;
- serviço de rastreamento de ônibus da UFABC, via GPS: os alunos e servidores poderiam localizar o ônibus, em tempo real, para deslocarem ao ponto de ônibus em tempo;
- criação de uma conta institucional no Facebook: a popularidade deste novo meio de comunicação justifica a presença da UFABC, que deverá facilitar a comunicação entre a instituição e os alunos.

Desenvolvimento da infraestrutura para produção de conteúdo multimídia:

A UFABC deverá se aprimorar na produção de material didático de qualidade, e isso não mais se restringe a produção editorial de livros e apostilas, que é o escopo da futura Editora da UFABC. A produção futura será digital e tenderá a ser multimídia. O NTI terá o papel de prover, operar e manter a infraestrutura necessária para a produção digital: preparação de aulas, animações e ilustrações digitais, palestras,

conferências e reuniões oficiais (geração de acervo, ajuste e operação de câmeras e microfones, edição, formatação, legenda, pós-produção, entre outros).

Suporte aos serviços de comunicação convencionais: impressos, TV e rádio:

Diversas áreas da UFABC continuarão utilizando os meios de comunicação convencionais nas suas atividades, por questões de alcance do público-alvo e até por questões legais. O NTI deverá prover o suporte necessário para a viabilização, facilitação e desenvolvimento destas atividades, principalmente nos setores de Comunicação, Editora, e Cerimonial da UFABC. Dentre este suporte: aquisição e treinamento de softwares de editoração gráfica, implantação e operação de estúdios de rádio e TV, distribuição de sinal (rádio IP e IPTV).

Aperfeiçoamento da comunicação institucional:

Apesar de já possui um portal institucional, a UFABC ainda precisa evoluir bastante na sua organização, formatação e disponibilização de dados institucionais. Esta evolução deverá ser planejada, de modo a facilitar a manutenção e a atualização destes dados, inclusive a migração para futuras plataformas tecnológicas, além de expandir consistentemente com os recursos de segurança dos seus sistemas externos, protegendo adequadamente o acesso e as permissões ao sistema. Outras formas de acesso deverão ser implantadas, como as *webservices*, com o objetivo de possibilitar a troca de dados automática entre sistemas diferentes.

O objetivo final da disponibilização de dados institucionais, tanto por acesso Web como acesso por sistemas, é buscar a transparência pública e a acessibilidade, como forma de prestação de contas à sociedade.

Diretrizes para os Sistemas de Comunicação:

- considerar a comunicação como serviço essencial para o funcionamento da universidade, cuja ausência impacta até na segurança individual e patrimonial;
- utilizar como critério para prestação de serviços de comunicação (e desenvolvimento e projetos futuros), a priorização da disponibilidade, robustez, desempenho, e custo, nesta ordem;

- tanto a usabilidade quanto a acessibilidade deverão ser consideradas no planejamento, desenvolvimento e implantação das soluções de TIC da UFABC;
- o desenvolvimento, a implantação e a evolução dos sistemas de comunicação deverão estar associados a um planejamento a médio e longo prazos, em consonância com as prioridades e com o uso eficaz de recursos e competência disponíveis, tanto internos (NTI), como externos;
- não existem limites para a necessidade de comunicação: mais disponibilidade e confiabilidade, acesso em qualquer lugar e qualquer hora, mais desempenho (voz, vídeo, vídeo HD), mais qualidade mais serviços e menos custo. Os sistemas de comunicação devem ser projetados para sempre absorverem investimentos em infraestrutura e a sua evolução ser planejada para que ocorra sem atropelos e desperdício de recursos públicos;
- adotar sempre que possível, padrões e normas consolidadas nos sistemas de comunicação, para manter a compatibilidade entre as soluções e a longevidade das mesmas.

8.3 Serviços de Suporte e Manutenção

O NTI é um órgão de prestação de serviços da área de TIC para a UFABC. Considerando as tecnologias como facilitadoras do trabalho, da vida das pessoas e da própria instituição, é missão do NTI garantir a excelência no atendimento aos seus usuários, seja fornecendo os equipamentos e sistemas necessários, seja atendendo às solicitações de manutenção e suporte de forma rápida e eficiente. Um paradigma que se coloca é de que a área de TIC da UFABC seja a menos lembrada possível pela comunidade acadêmica, o que significará que esta terá suas necessidades plenamente atendidas, podendo focar sua energia e atenção nos objetivos-fins institucionais sob sua responsabilidade, e tendo as tecnologias como valiosas ferramentas para o desempenho de suas funções.

A área de suporte e manutenção do NTI presta, atualmente, uma série de tipos de serviços para os seus usuários e para a UFABC:

- operação, suporte e manutenção de Sistemas Aplicativos da UFABC: o NTI é responsável pela operação dos diversos sistemas essenciais ao funcionamento da UFABC: sistemas de gestão, sistemas acadêmicos, entre outros;
- operação, suporte e manutenção de sistemas Web da UFABC: sítios da UFABC e portais de serviços como webmail e interface com outros sistemas (portal de periódicos da Capes, SIAPENET, etc);
- atendimento aos usuários para tirar dúvidas sobre telefonia, programas diversos, computadores e periféricos;
- manutenção e reparo de equipamentos e softwares dos usuários, laboratórios, entre outros;
- instalação, configuração e alterações de equipamentos de informática, telefonia, sistemas de áudio e vídeo, infraestrutura de comunicação e computação, entre outros, para usuários da comunidade interna, laboratórios, e ambiente coletivo;
- instalação, configuração e atualização de softwares, seleção e teste de softwares diversos, tanto nos equipamentos dos usuários como nos data-centers;
- instalação, operação e manutenção dos equipamentos (servidores, roteadores, banco de discos) e de softwares dos Data-centers;
- operação e manutenção de equipamentos de áudio e vídeo (microfone e câmeras).

Os serviços da área de suporte e manutenção são controlados pelo sistema de solicitação e acompanhamento de serviços do NTI. Através deste sistema, as solicitações dos usuários são registradas e encaminhadas internamente através de ordens de serviço. O sistema gera também relatórios gerenciais que permitem obter alguns parâmetros de desempenho da área, mas no futuro próximo deverão ser melhorados para se tornarem periódicos e mais abrangentes, com a medida de parâmetros mais precisos de qualidade de serviços.

Dentre as necessidades de estruturação e melhorias da área tem-se ainda:

- organização e informatização do controle de configuração e documentação de equipamentos e softwares, necessários para a catalogação e a organização da

documentação dos equipamentos, dos softwares (e as mídias originais para instalação) e controle de versão e configuração das instalações de todo parque computacional da UFABC (inclui Data-centers, infraestrutura de comunicação – roteadores, Centro de Supercomputação);

- treinamento dos servidores técnicos e analistas de sistemas para instalação, configuração, operação e manutenção de equipamentos, softwares e sistemas;
- desenvolvimento de uma política de capacitação e qualificação permanente dos quadros técnicos especializados do NTI;
- desenvolvimento de novos serviços de suporte e manutenção, acompanhando a evolução da infraestrutura TIC da UFABC e as novas tecnologias;
- desenvolvimento de uma política de melhoria permanente de qualidade de serviços prestados;
- desenvolvimento de uma política de transparência, com a apresentação e publicação periódica de estatísticas de desempenho e qualidade da área.

8.4 Outros serviços do NTI

Além do suporte e manutenção, o NTI realiza outros serviços associados à área das TIC, entre os quais se destacam: Segurança de Sistemas, Desenvolvimento de Sistemas, e Gestão do Patrimônio TIC, especificamente em gestão de licenças de software.

Segurança de Sistemas

O NTI é responsável pela segurança interna e externa dos sistemas de informação da UFABC, bem como a aplicação do POSIC – Política de Segurança da Informação e Comunicação, intimamente relacionada aos métodos acesso aos sistemas e à proteção aos dados e informações, preservando o valor que possuem para a instituição, garantindo sua integridade, disponibilidade e confidencialidade quando esta última for necessária. Deverá ser incentivada uma cultura de segurança, em que todos tenham consciência da importância da segurança para os indivíduos e para a instituição, além da criação de mecanismos de monitoramento e prevenção.

Desenvolvimento de Sistemas

Alguns sistemas em uso pela UFABC foram desenvolvidos internamente pela equipe de desenvolvimento do NTI, alguns com o auxílio dos docentes da área da Computação e de Sistemas. O NTI dispõe de uma equipe com competência para o desenvolvimento de sistemas que, no entanto, tem um porte muito pequeno para as necessidades de sistemas da UFABC. Em função do porte e da complexidade dos sistemas descritos no início deste capítulo, e a urgência na necessidade da implantação de alguns destes sistemas, não se considera viável o desenvolvimento interno como solução para obtenção de todos estes sistemas. O objetivo da equipe de desenvolvimento será a de desenvolver sistemas de pequeno porte para atender necessidades específicas, e a de fazer adequações, melhorias e manutenção, de Sistemas de grande porte para as necessidades únicas da UFABC. As demandas de desenvolvimento de sistemas deverão ser organizadas em projetos, e serem geridas por um líder de projeto.

Para a área de desenvolvimento de sistemas, a UFABC deverá buscar uma maior integração entre o NTI e os seus pesquisadores – docentes e discentes, além do setor produtivo local, externo à universidade, visando soluções inovadoras que atendam à necessidade da instituição, ao mesmo tempo em que desenvolvam capacidades e conhecimentos dos alunos, complementando sua formação e atendendo à demanda do mercado de trabalho.

Ainda no tocante ao desenvolvimento de sistemas, cada vez mais será necessário criar mecanismos que garantam a perpetuação do conhecimento e dos trabalhos desenvolvidos. Deve-se valorizar a experiência já adquirida pelo corpo técnico na implementação dos diversos procedimentos acadêmicos, bem como no mapeamento de vários processos da universidade. É fundamental documentar os sistemas e garantir a multiplicação do conhecimento entre os colaboradores fazendo com que possíveis saídas de servidores não sejam motivo para a saída do conhecimento.

Gestão de Licenças de Software

Apesar de uma política explícita a favor do software livre adotada pela UFABC, uma universidade de pesquisa deverá estar sempre aberta à diversidade e à experimentação, e principalmente favorecer a excelência das ferramentas e instrumentos que utiliza, independentemente de ser um produto aberto ou fechado. Neste sentido, a UFABC sempre terá um conjunto de softwares que foi comprado ou que tem regras de utilização e distribuição restritas, que necessitam de controle. As licenças de uso destes softwares deverão ser controladas e geridas pelo NTI, dentro da diversidade de contratos de uso que caracterizam a aquisição destes produtos. Como diretrizes para esta área temos:

- ao receber uma solicitação ou demanda de um produto, verificar sempre: existência de um equivalente funcional em versão software livre (e solicitar a avaliação pelo demandante), ou a existência de um software semelhante já adquirido (favorecer a padronização e a uniformização do parque de softwares instalados);
- buscar a negociação com contratos de licença acadêmicos ou versões de uso escolar, onde se costuma obter descontos vantajosos e até gratuidade;
- buscar a flexibilidade e facilidade de instalação, com possibilidade de instalação em servidores e em ambientes virtualizados, facilitando inclusive o controle de uso de licenças;
- desenvolver um sistema de informação para gerenciar a quantidade, a instalação, a atualização, e a política de uso dos softwares proprietários.

Gestão de Patrimônio do NTI

O gerenciamento patrimonial dos equipamentos de informática está associado à gestão de patrimônio da Prefeitura da UFABC. O aspecto particular do NTI está no despatrimoniamento de equipamentos e periféricos não por defeitos ou quebras, mas por obsolescência tecnológica. Deverá ser estabelecido um plano de obsolescência para cada tipo de equipamento, periférico e software, para projetar com antecedência a atualização e a substituição destes equipamentos e softwares.

Manter equipamentos e softwares obsoletos gera custos pela ineficiência do equipamento, problemas de compatibilidade e custos elevados de manutenção e suporte.

8.5 Diretrizes Gerais de TIC para UFABC

Além das diretrizes específicas que foram levantadas ao longo deste capítulo, este item apresenta as diretrizes de caráter geral que irão orientar a área das TIC na UFABC.

- o desenvolvimento, a implantação e a evolução dos sistemas de informação da UFABC deverão estar associados a um planejamento a médio e longo prazos, em consonância com as prioridades e com o uso eficaz de recursos e competência disponíveis, tanto internos (NTI), como externos: orçamento, projetos, *software-houses* especializados, etc;
- o desenvolvimento e / ou aquisição de sistemas devem priorizar a aplicação e uso do software livre, em conformidade com as diretrizes do governo federal sobre o assunto. A UFABC, sempre que possível, e atendendo aos seus interesses, deverá direcionar seus esforços no uso de tecnologia de software livre, promovendo o desenvolvimento de uma forma mais barata, colaborativa, rápida e personalizada;
- no tocante à gestão administrativa do NTI, ele deverá buscar o profissionalismo da sua gestão e da prestação de serviços, através do treinamento e capacitação dos seus servidores e a contratação de profissionais em gestão. Quanto aos serviços, deverá manter o compromisso com a qualidade de serviço e a melhoria constante, através das avaliações e da organização funcional do NTI, que deverá sempre buscar a eficiência e a competência;
- para a infraestrutura computacional e de comunicações, a área das TIC deverá ter o compromisso de manter atualizado o seu parque instalado, planejando-se com antecedência as futuras aquisições para substituição e atualização, e de acordo com o plano de obsolescência de equipamentos e softwares;

- a aquisição de equipamentos e periféricos deve ser orientada, sempre que possível, a adquirir produtos padronizados e normalizados, tanto nos seus componentes internos como nas suas interfaces e formatos;
- os sistemas, equipamentos e produtos utilizados ou adquiridos pela área das TIC devem ser orientados para terem uma preocupação ecológica e sustentável, com baixo consumo de energia, baixas emissões de produtos agressivos à natureza (gases, produtos químicos, baterias, resíduos de pós e tintas), e facilidade de descarte para reciclagem (plásticos, eletrônica, ferragens, baterias). A mesma preocupação deverá ser aplicada aos novos projetos e instalações e readequações das existentes, visando uma necessidade menor de ar condicionado, iluminação e energia de back-up (geradores e no-breaks);
- como se trata de uma área em rápida e constante evolução, deverá ser estabelecida uma ação para a monitoração e experimentação permanente das novas tecnologias, em busca de novos serviços (exemplos: ação social, apoio ao setor produtivo, e apoio a inovação), melhoria da capacidade e qualidade (da infraestrutura e dos serviços), e redução dos custos e gastos de energia (Data-centers ecológicos e sustentáveis). Deverá ser dada uma atenção especial às novas plataformas móveis baseadas em *smartphones* (telefones inteligentes), que possuem um elevado potencial para melhoria de processos da UFABC que envolvem alunos, professores, servidores e a instituição;
- pelo mesmo motivo da rápida evolução da área, que gera a rápida obsolescência do conhecimento, e do nível de conhecimento especializado exigido pelas funções da área das TIC, deverá haver uma política permanente de treinamento e capacitação do seu pessoal técnico e administrativo. Esta política deverá ser integrada com os programas de desenvolvimento de RH da UFABC e com a Gestão de Competências, citadas neste documento.

Importante também atentar-se para a atualização da equipe de desenvolvimento, por meio de treinamentos nas ferramentas necessárias para o melhor desenvolvimento dos trabalhos, o que não deixa de ser, em última instância,

uma valorização do quadro de servidores, que se motivam, entre outros fatores, pelas oportunidades de adquirir novos conhecimentos e complementar sua formação, em especial dada a dificuldade da Universidade em criar atrativos financeiros, por ser um órgão público e que, portanto, tem diversas regras quanto à contratação e remuneração de seus servidores.

No mesmo sentido, pela sua importância estratégica para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica na UFABC, deverá ser tratada de forma diferenciada a preocupação na formação e treinamento de recursos humanos para o Centro de Supercomputação.

9 METAS DE CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO

Os capítulos anteriores deste PDI indicaram claramente o que a UFABC pretende ser no médio prazo. A busca pela excelência acadêmica alicerça seu projeto de desenvolvimento, fundamentado também na interdisciplinaridade e na busca pela inclusão social.

A Universidade pretende se debruçar sobre os grandes desafios da humanidade, buscando soluções para tornar a vida melhor. Este caminho envolve a busca por processos de inovação e de forte interação com a sociedade.

Por ser uma Universidade intrinsecamente multicâmpus, característica esta oriunda de sua Lei de criação, é necessário planejar como ocorrerá o desenvolvimento de seus câmpus, sem deixar de lado as questões inerentes à viabilidade econômica.

Nota-se que na cidade de Santo André, onde se localiza o campus sede da universidade, concentra-se a estrutura administrativa e de gestão da Universidade. A atuação multicâmpus – dada a proximidade geográfica entre os câmpus da UFABC – não deve então ter como pressuposto a replicação de todas as estruturas administrativas e de gestão da universidade em todos os seus câmpus.

Todavia, estabelece-se neste documento – como uma diretriz fundamental da atuação multicâmpus da instituição – que a qualidade do atendimento prestado à toda a comunidade acadêmica deve ser a mesma em todos os câmpus da UFABC, tendo para isto os mesmos serviços fundamentais oferecidos com qualidade aos usuários⁵⁷.

⁵⁷ Importante ressaltar que o atendimento prestado nos períodos diurno e noturno também deva observar a esta premissa.

Como base em trabalhos desenvolvidos ao longo dos anos pela Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi), de outras pró-reitorias, de diversos grupos internos de trabalho⁵⁸, além de seminários⁵⁹ para a discussão de temas pertinentes à elaboração do novo PDI da instituição, nas seções seguintes são apresentadas, em detalhes, informações sobre o processo de consolidação e de expansão da UFABC.

Nesta seção são apresentadas metas e diretrizes para a consolidação da infraestrutura física e de recursos humanos da universidade, além de cenários referentes à criação de novos cursos e de ampliação da oferta de vagas para acesso aos cursos de graduação e pós-graduação da UFABC. Esta consolidação se refere à plena utilização dos espaços e recursos dos atuais dois câmpus, potencializando sua autossuficiência econômica.

9.1 Consolidação – Infraestrutura física⁶⁰

No câmpus de Santo André da UFABC, em 2012, foram disponibilizadas – para um universo de mais de 7.000 alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação, além de mais de 1.000 funcionários (entre docentes, técnicos administrativos e funcionários terceirizados) – cerca de 60.000m² de área construída destinadas tanto para instalações acadêmicas de ensino, pesquisa e de extensão, como para o desenvolvimento de atividades administrativas da universidade.

O projeto deste câmpus prevê, ao final de suas obras, a disponibilização – para a comunidade universitária – de 127.000m² de área construída total. Até o ano de 2015 deverão estar concluídas todas as principais obras do câmpus de Santo André da UFABC com a disponibilização do complexo poliesportivo (Bloco E), do bloco cultural (Bloco C), e da Torre do Relógio (Bloco F), além das demais áreas de convivência. Até o ano de 2020 estão programadas a entrega dos Blocos Anexo (em sua maior parte englobando áreas destinadas à administração) e o Bloco L que será destinado, em sua maior parte, a laboratórios de pesquisas.

⁵⁸ GT Evasão (2011), GT Multicâmpus (2011), GT Matriz Andifes (2010), GT Salas de aulas, GT Técnicos de Laboratório (2011), GT Laboratórios Multiusuários (2010), GT Laboratórios Didáticos (2011), GT Bloco Anexo (2011) e GT Bloco L (2012).

⁵⁹ Maiores informações disponíveis em <http://pdi.ufabc.edu.br/eventos>

⁶⁰ Câmpus Santo André e Câmpus São Bernardo do Campo

Com relação ao câmpus da UFABC em São Bernardo do Campo, a primeira fase de suas obras encerra-se com a disponibilização, até meados de 2013, de mais de 36.000m² de área construída envolvendo o Bloco Alfa I (com salas de aulas e laboratórios), o Bloco Beta (contendo auditórios e biblioteca) e o bloco Gama (com restaurante universitário com capacidade para 378 lugares) e o bloco Delta (com salas de professores, laboratórios didáticos e de pesquisa). Até 2014, deverão ser concluídas as obras do Bloco Zeta (com salas de aulas) e as obras do bloco Alfa II (com salas de aulas e laboratórios).

Após isto, a próxima fase de consolidação das obras do câmpus São Bernardo do Campo – com a construção do Bloco Lambda (com salas de aula, laboratórios de pesquisas e áreas administrativas), além de um centro de convivência e também um Hangar para experimentos das engenharias – deverá estar concluída até o ano de 2020.

Ao final de sua consolidação, o câmpus de São Bernardo do Campo contará com mais de 68.000m² de área construída disponibilizada para a comunidade universitária.

A tabela 1 (abaixo) apresenta uma comparação entre a área construída (e disponibilizada) em 2012/2013 e a área projetada para os câmpus da UFABC ao final de toda a sua consolidação, em 2020.

Tabela 1: Projeção de área construída UFABC (2012-2015)

Câmpus	Área construída 2012/2013 (m ²)	Área construída projetada para 2015 (m ²)	Área construída projetada para 2020 (m ²)	Crescimento da área construída 2012-2020
Santo André	60.000	80.000	127.000	112%
São Bernardo do Campo	36.000	48.000	68.000	88%
Total	96.000	128.000	195.000	103%

Fonte: Coordenação de Obras\Propladi

Como pode ser observado, a meta para a consolidação da infraestrutura dos câmpus de Santo André e São Bernardo do Campo da UFABC prevê, no período entre 2012 a 2020, um aumento de 103% na sua área construída total disponibilizada à

comunidade universitária, passando de 96.000m² no ano de 2013 para mais de 195.000m² no ano de 2015.

Ampliação de acesso ao Ensino Superior

Nesta seção são apresentados planos e metas de ampliação da oferta de vagas para acesso aos cursos de graduação e de pós-graduação da universidade. Este plano, em sentido amplo, alinha-se às metas emanadas do Plano Nacional da Educação (PNE) – 2011-2020 referentes à necessidade de ampliação do acesso ao ensino superior público; e, no âmbito da UFABC, parte de um extenso planejamento envolvendo a adequação de aspectos acadêmicos a aspectos logísticos, operacionais e de viabilidade econômica como, por exemplo: a ampliação e/ou criação de novos cursos de graduação e pós-graduação (aumentando de forma considerável o espectro de possibilidades de cursos de ensino superior público na região⁶¹), a otimização da infraestrutura física disponível e projetada da universidade – com ênfase especial em questões de longo prazo referentes à disponibilização, por parte do governo federal, de recursos orçamentários de custeio e de investimento, além de expansão dos recursos humanos da universidade.

Com relação à questão da sustentabilidade econômica, é importante ressaltar que atualmente a maior parcela dos recursos econômicos da universidade advém diretamente do orçamento público da União. O restante é oriundo das agências de fomento à pesquisa e de outros Ministérios, os quais financiam os projetos da universidade que estão articulados com as questões de interesse nacional. Portanto, desenvolver condições para captação de outras fontes de recursos (público ou privado) é fundamental para sustentar, no longo prazo, o próprio sentido (também considerando o seu viés econômico) da autonomia universitária.

As instituições de ensino superior, diante das diversas dificuldades orçamentárias enfrentadas, passaram a buscar fontes de recursos extraorçamentários, com o objetivo de angariar recursos complementares aos seus orçamentos anuais, de forma a viabilizar as atividades relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento de

⁶¹ Em média, as universidades federais disponibilizam 60 cursos de graduação e 30 cursos de pós-graduação aos seus alunos (MEC/INEP 2010)

tecnologias no ambiente universitário. Segundo o autor Melo (2005)⁶², o maior desafio das universidades brasileiras tem sido a garantia do equilíbrio financeiro das instituições e destaca que as maiores universidades, especialmente as públicas, têm focado a busca de recursos na realização de pesquisa científica e tecnológica. A forma de complementar os orçamentos das universidades tem sido o estreitamento de suas relações com o segmento empresarial, tanto público como privado. A captação de recursos extraorçamentários, por meio da prestação de serviços de pesquisa e desenvolvimento de materiais e tecnologias, tem sido uma das principais ações das instituições públicas de ensino superior. Mais do que levantar recursos financeiros, Melo (2005) destaca:

Além disso, as universidades envolvidas com o processo estão se beneficiando da parceria, não apenas pelo retorno financeiro que lhes permite melhorar as instalações, comprar novos equipamentos e manter seus laboratórios, mas, sobretudo, pelo retorno no aprendizado resultante do envolvimento do professor e dos alunos com a realidade do mercado, e no incremento da pesquisa, com retornos efetivamente significantes para as empresas e a sociedade em geral.

Apesar das vantagens preconizadas, Melo reafirma que essa fonte não deve ser percebida como uma panaceia que resolverá todos os problemas do ensino universitário, mas como um caminho a ser trilhado com vistas ao aprimoramento dos processos de criação de tecnologia no país.

Voltando à questão do orçamento na União, de acordo com o Decreto Federal nº 7.233, de 19 de julho de 2010 que “dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências”, em seu artigo 4º, é estabelecido que:

Art. 4º Na elaboração das propostas orçamentárias anuais das universidades federais, o Ministério da Educação deverá observar matriz de distribuição, para a alocação de recursos destinados a despesas classificadas como Outras Despesas Correntes e de Capital.

A matriz de alocação à qual se refere o Art. 4º do decreto nº 7.233, também é chamada de Matriz Andifes que ao adotar mecanismos técnicos para a distribuição de recursos entre IFES representa um considerável avanço com relação a práticas

⁶² Melo, Pedro A. de; Freitas, Cláudia M. de; Cericato, Domingo. **Financiamento de Universidades: O relacionamento com o Segmento Empresarial como alternativa para captação de recursos extra-orçamentários**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT 2005.

meramente políticas para a distribuição de recursos orçamentários entre as universidades federais. O seu principal parâmetro é o “aluno equivalente” da graduação e pós-graduação que pode ser entendido como um indicador que normaliza o custo anual de cada aluno das universidades federais para um custo médio. Em sua fórmula atual⁶³, este indicador corresponde a 90% da fórmula, enquanto os indicadores de qualidade (de Ensino, Pesquisa e Produção Científica) correspondem aos outros 10% restantes da fórmula.

Ao oferecer este peso de 90% para os “alunos equivalentes” da graduação e pós-graduação (sendo os parâmetros principais para a graduação a oferta de vagas e a quantidade de diplomados dos cursos, e para a pós-graduação a quantidade de alunos matriculados nos cursos *stricto sensu* de mestrado e doutorado), além de outros parâmetros como, por exemplo, bônus para cursos fora de sede e para cursos no período noturno, compreende-se melhor o foco da política nacional do Ministério da Educação (MEC) com relação à ampliação do acesso e interiorização do sistema federal de ensino superior no Brasil.

Cabe ressaltar que a UFABC se empenhará para contribuir com o MEC no sentido de sinalizar a importância de se discutir os pesos atribuídos à pesquisa e à produção científica e, de incluir atividades de extensão universitária na sua composição.

Ainda assim, o planejamento da expansão de vagas para ingresso nos cursos de graduação e pós-graduação da UFABC deverá estar também intimamente vinculado ao próprio processo de consolidação e de expansão das estruturas físicas e recursos humanos da universidade, para que, desta forma, evitem-se gargalos e restrições de infraestrutura à condução das suas atividades acadêmicas.

Nas seções abaixo são apresentadas metas para a ampliação de vagas dos cursos de graduação e pós-graduação da UFABC e também a projeção de recursos humanos necessários para esta ampliação.

⁶³ Para a alocação orçamentária de 2013 já foi aplicada a nova fórmula de cálculo da Matriz de OCC; essa fórmula foi elaborada em parceria com o Ministério da Educação (MEC), a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e o Fórum Nacional de Pro reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior.

Ampliação de vagas na Graduação

Tendo como base o planejamento para a consolidação da infraestrutura física da UFABC na região do ABC paulista, e ainda levando-se em consideração aspectos relacionadas à viabilidade econômica dos câmpus da universidade, é apresentada na tabela 2 a expansão da oferta de vagas anuais para ingressos nos cursos de graduação da universidade entre os anos de 2013 a 2022.

Tabela 2: Ampliação da oferta de vagas para ingresso na Graduação (2013-2022)

Ano	Câmpus Santo André	Câmpus São Bernardo do Campo	Total
2013	1.125	835	1.960
2022	2.000	1.600	3.600

Fonte: Propladi – UFABC

Ao longo do período de 2013 até 2022, haverá aumentos graduais das vagas para ingresso nos cursos de graduação da universidade. Estas novas vagas podem tanto se destinar a cursos já existentes como a novos cursos disponibilizados pela universidade. A base para esta ampliação do acesso tem como pressuposto a ampliação da infraestrutura física da universidade, desde a consideração do término das obras em ambos os campus, bem como a ampliação para novas áreas a serem pleiteadas.

Em 2022, é prevista a disponibilização de 3.600 vagas para ingresso nos cursos de graduação da universidade para os câmpus de Santo André e São Bernardo do Campo.

A tabela abaixo apresenta uma estimativa do impacto da ampliação da oferta de vagas dos cursos de graduação da universidade no quantitativo de alunos matriculados na graduação da UFABC no período entre 2012 e 2022.

Tabela 3: Estimativa da evolução dos matriculados na Graduação (2012-2022)⁶⁴

Ano	Câmpus Santo	Câmpus São Bernardo	Total
-----	--------------	---------------------	-------

⁶⁴ A estimativa do número total de alunos foi elaborada levando-se em conta um tempo de integralização médio de 6,5 anos para o BCT+Pós-BCT e de 5,5 anos para o BCH+Pós-BCH. Utilizou-se uma taxa de evasão de 15% para o BCT+Pós-BCT e de 10% para o BCH+Pós-BCH. As vagas em SBC foram divididas igualmente entre BCT e BCH.

	André	do Campo	
2012	5.700	1.450	7.150
2022	11.000	8.400	19.400

Fonte: Prograd\Propladi – UFABC

Como pode ser observado pela tabela 3, estima-se uma evolução da ordem de 2,7 vezes na quantidade de alunos matriculados nos cursos de graduação da UFABC no período entre 2012 e 2022. Tal evolução deverá acontecer de forma gradual, de acordo com a consolidação das áreas pré-existentes e a ampliação em novas áreas. A abertura de novas vagas na graduação deve sempre ser precedida pela contratação de docentes e servidores técnico-administrativos e da construção da infraestrutura necessária para receber estes alunos.

Criação de novos cursos de Graduação e Pós-Graduação

Elementos indissociáveis do seu modelo pedagógico, os eixos acadêmicos dos cursos de graduação e pós-graduação da UFABC são expressos, em linhas gerais, por seis (6) áreas estruturantes do conhecimento humano – Estrutura da Matéria; Processos de Transformação; Energia; Informação e Comunicação; Representação e Simulação; e Humanidades⁶⁵. O Bacharelado em Ciência e Tecnologia (BC&T) foi criado buscando o equilíbrio entre estes seis eixos, de forma a consolidar o princípio da interdisciplinaridade. O Bacharelado em Ciências e Humanidades (BC&H) também é apoiado nos mesmos eixos, embora tenha detalhado em outros quatro sub-eixos a área de Humanidades. Conforme descrito no Capítulo 6, deseja-se que a UFABC mantenha os Bacharelados Interdisciplinares como única forma de ingresso, viabilizando também a criação de novos Bacharelados Interdisciplinares em áreas ainda não existentes na UFABC, como “Artes e Tecnologia” e “Ciências da Vida”.

O caráter generalista e universalizante que deve sustentar a construção de uma universidade pública deve se valer das diversas áreas do conhecimento e, também, das diversas formas de apreensão do conhecimento para ser capaz de atingir o seu objetivo precípuo que é o da criação e da difusão do conhecimento científico. O

⁶⁵ Depoimento dos reitores (Prof^º Luiz Bevilacqua): Disponível em <http://pdi.ufabc.edu.br/wp-content/uploads/2012/04/Depoimento-reitores-30.3.2012.pdf>

Capítulo 4 – Desafios para o Futuro - relata alguns dos temas sobre os quais a Universidade poderia se debruçar.

No âmbito da UFABC, a criação de novos cursos – tanto de graduação como de pós-graduação – deverá estar fortemente alicerçada numa política institucional que, além de envolver aspectos pedagógico-acadêmicos e de aderência do projeto do curso ao modelo pedagógico da universidade – deverá também considerar implicações adicionais de logística, de infraestrutura e de recursos humanos para que, com isto, evite-se qualquer tipo de dificuldade que comprometa a qualidade de ensino e a excelência acadêmica preconizadas pela universidade.

Vale ressaltar mais uma vez que para alcançar as condições previstas para a consolidação e expansão da universidade nos próximos 10 anos será imprescindível que se faça, permanentemente, a gestão junto ao MEC para obtenção dos recursos (orçamentários, humanos e etc).

Ampliação de vagas na Pós-graduação

Em 2012 existiam na UFABC um total de 17 programas de Pós-Graduação *stricto sensu* com cursos de mestrado e doutorado. A meta até 2015 indica para a criação de – pelo menos – mais sete (7) programas de pós-graduação na universidade.

A tabela 4 apresenta as informações referentes à previsão para evolução de alunos matriculados nos cursos de Pós-Graduação da UFABC até o ano de 2022.

Tabela 4: Evolução matriculados pós-graduação

Ano	Matriculados Pós-Graduação
	2012-2022
2012	850
2022	4.800

Fonte: Propg\Propladi – UFABC

Com relação à tabela 4, temos no ano de 2012 que o número de alunos de pós-graduação equivale a cerca de 10% do número total de alunos da UFABC. A previsão para 2022 é de que esta relação deverá subir para, pelo menos, cerca de 20%.

Entre os anos de 2015 e 2016, com a consolidação das obras do câmpus de São Bernardo do Campo, deverá acontecer – em conformidade com a disponibilização de

infraestrutura física adequada e levando-se em consideração aspectos referentes à afinidade e aderência dos programas de pós-graduação com relação aos cursos de graduação da universidade instalados neste câmpus – uma migração de programas de pós-graduação da universidade que, atualmente, são ofertados apenas no câmpus de Santo André da universidade.

A proporção de alunos matriculados por câmpus da UFABC nos cursos de pós-graduação será de 60% para o câmpus Santo André e 40% para o câmpus São Bernardo, no período de 2015 até 2020. Para 2022, a meta é que esta proporção se equalize (50% para cada câmpus).

Evolução de Matriculados UFABC – 2012 a 2022

Finalmente, a tabela 5 apresenta uma estimativa com o impacto do crescimento da oferta de vagas nos cursos de graduação e pós-graduação no crescimento no número total de matriculados da UFABC para os câmpus Santo André e São Bernardo do Campo no período entre 2012 a 2022.

Tabela 5: Projeção Alunos Matriculados na Graduação e Pós-Graduação (2012-2022)

Ano	Câmpus Santo André		Câmpus São Bernardo do Campo		Total Matriculados
	Graduação	Pós-Graduação	Graduação	Pós-Graduação	
2012	5.700	850	1.450	*	8.000
2022	11.000	2.400	8.400	2.400	24.200

Fonte: Projeção Prograd\Propg\Propladi – UFABC

De acordo com esta projeção de expansão, entre 2012 e 2022, haverá um crescimento substancial no quantitativo total de matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação da universidade.

Porém, esta expansão não se sustentará com base apenas no crescimento da infraestrutura física da UFABC. Também se fará necessária uma grande expansão nos quadros de docentes e técnicos administrativos da universidade, como é apresentado na próxima seção.

Expansão – Recursos humanos

Esta seção apresenta metas para a expansão dos recursos humanos da universidade tendo como base a ampliação do acesso e a consolidação da infraestrutura dos câmpus da UFABC.

Necessidade de docentes

Atualmente, a alocação de docentes nas universidades federais é feita por meio do “Banco de Professores Equivalentes” no Ministério da Educação. Considerando a meta do Reuni (Programa de Reestruturação e expansão das Universidades Federais) – que estipula em 18 por 1 a relação de alunos de graduação e de pós-graduação por docente das universidades – e ainda considerando a projeção do número de alunos matriculados dos câmpus Santo André e São Bernardo do Campo da universidade no período entre 2012 e 2022, a tabela 6 apresenta a quantidade de docentes necessária para a UFABC até o ano de 2022.

Tabela 6: Expansão – Necessidade de Docentes

Ano	Matriculados (Graduação + Pós-Graduação)	Docentes	Relação Alunos por Docente MEC - 18/1
2012	8.000	477	16,77
2022	24.200	1.344	18,00

Fonte: Projeção Propladi

Com base na tabela 6, e levando-se em consideração a meta para ampliação do acesso nos cursos de graduação e pós-graduação da UFABC e da relação de 18 alunos por professor estipulada pelo REUNI, para o ano de 2022 o quadro deverá ser ampliado para mais de 1.300 docentes.

Apesar do cenário da tabela 6 prever uma relação aluno-professor de 18 por 1, a UFABC deve trabalhar constantemente no sentido de diminuir esta relação. Idealmente, o número de docentes deve ser calculado de forma que um docente, que possui projetos financiados e que orienta alunos na pós-graduação, tenha uma carga horária de 8 horas de aulas por semana durante dois períodos letivos por ano, em cursos de graduação, pós-graduação e extensão.

Necessidade de técnicos administrativos

Em 2012, os câmpus e unidades na UFABC contavam com 581 técnicos administrativos exercendo funções de nível médio e de nível superior. Ainda que de maneira informal, o MEC sinalizou – como metodologia para a alocação de vagas de técnicos administrativos nas IFES – que se estabeleça uma relação de 15 alunos por técnico administrativo.

Considerando o processo de expansão da UFABC, a tabela 7 apresenta a necessidade de técnicos administrativos até o ano de 2022.

Tabela 7: Expansão – Necessidade de Técnicos Administrativos

Ano	Matriculados (Graduação + Pós-Graduação)	Técnicos Administrativos (TA)	Relação Alunos por TA MEC - 15/1
2012	8.000	581	13,76
2022	24.200	1.613	15,00

Fonte: Projeção Propladi

Analogamente ao caso dos docentes, a UFABC deve trabalhar para diminuir a relação aluno-técnico administrativo. Deve-se buscar expandir o número de técnico-administrativos dando especial atenção ao apoio às atividades de pesquisa e extensão. São necessários mais técnicos especializados nas atividades dos laboratórios de pesquisa, e em visão geral baseada na primeira alocação de técnico-administrativos para a universidade, torna-se necessário também maior número desses profissionais para viabilizar outros trabalhos administrativos, possibilitando aos docentes dedicação prioritária às atividades de ensino, pesquisa e extensão, que são o cerne da Universidade.

Finalmente, é importante destacar que os prazos para a consolidação da infraestrutura dos câmpus de Santo André e de São Bernardo do Campo da UFABC estão sujeitos a alterações com impacto importante sobre a projeção de ampliação de oferta de vagas dos cursos de graduação e pós-graduação e, também, sobre as projeções para contratação de novos docentes e técnicos administrativos para a universidade.

Deste modo, caberá à Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi) – o acompanhamento destas metas de expansão e consolidação – indicando, sempre que necessárias, correções e/ou adequações neste planejamento de longo prazo da universidade.

9.2 Metas para Expansão

No grande ABC existe, historicamente, uma forte demanda regional relacionada à ampliação do acesso ao ensino superior público e gratuito. Somente a partir do início das atividades acadêmicas da UFABC em 2006 é que – pela primeira vez – foram oferecidas vagas de ensino superior público federal na região. Ainda assim, isto representa menos de 10% do total da oferta de vagas disponibilizadas para ingresso em cursos de ensino superior na região do Grande ABC (incluindo nisto instituições públicas e privadas).

O déficit de oferta de vagas de ensino superior público na região do ABC pode ser mais bem compreendido quando se compara a informação do parágrafo anterior com dados do Censo da Educação Superior de 2010 – que indica, em âmbito nacional, que o percentual de matriculados em instituições públicas de ensino superior no Brasil (nas esferas federal, estadual e municipal) situa-se em torno de 26% do total de matriculados em instituições (públicas ou particulares) de ensino superior.

Como regra geral, os impactos decorrentes da restrição de acesso ao ensino superior público no Brasil são sentidos – com maior intensidade – pelas camadas mais carentes da população que, sem condições de arcar com custos para cursar o ensino superior numa instituição privada – costumam ser alijadas da educação de nível superior.

Conforme preconizado pelo Plano Nacional da Educação (2011-2020), a meta de ampliação progressiva do investimento público em educação se fará com a otimização da capacidade instalada de estrutura física e de recursos humanos (mediante ações planejadas e coordenadas) com o objetivo de ampliar a oferta de vagas por meio de expansão e interiorização da rede federal de educação superior, considerando a densidade populacional, a oferta de vagas públicas em relação à

população na idade de referência e observadas características regionais das micro e mesorregiões definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

A possibilidade de expansão mais concreta, que incorpora os anseios da comunidade universitária e a vontade política da região e a disponibilidade de áreas compatíveis e/ou espaços físicos é a construção de um câmpus na cidade de Mauá. Neste campus, o recebimento de alunos somente deverá ocorrer após a disponibilização de infraestrutura adequada, como recursos físicos e humanos. Estima-se que tal câmpus possa estar implantado até o ano de 2022.

Outra importante vertente da expansão física dos câmpus atuais será a criação do Câmpus de Inovação da Universidade. O Campus de Inovação é uma iniciativa de infraestrutura científica e tecnológica que visa transcender as barreiras entre a pesquisa acadêmica e a inovação tecnológica, por meio da criação de um parque de laboratórios avançados dedicados a áreas identificadas como prioritárias na Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) do Governo Federal. O Campus de Inovação terá o objetivo de providenciar um ambiente integrado para inovação científica e tecnológica de acordo com a ENCTI, incrementando a oferta de espaço físico para laboratórios avançados da UFABC e aumentando a visibilidade da Universidade frente ao setor produtivo da região.

Para viabilizar a criação do Campus de Inovação deve ser estudada a aquisição de terrenos novos nas proximidades dos câmpus atuais, tais como o terreno que pertence à Faculdade de Direito na cidade de São Bernardo do Campo e o terreno da empresa Rhodia na cidade de Santo André. Para sua viabilização e financiamento, o projeto do Campus de Inovação deve procurar sinergia com os projetos dos parques tecnológicos em elaboração nas prefeituras da região e com as iniciativas científico-tecnológicas do MCTI e do MEC. O conceito do Campus de Inovação deve ser discutido na Universidade e com o MCTI, o MEC e as Prefeituras da região durante os anos de 2012 e 2013, para viabilizar a elaboração do projeto em 2014 e o início da sua implantação a partir de 2015.

Mais uma perspectiva importante refere-se à criação do “câmpus de Extensão”⁶⁶ da universidade, onde poderiam ser ministrados cursos de especialização e, também, cursos destinados ao atendimento e à preparação para o vestibular de alunos do ensino médio da região. Como proposta inicial, este câmpus de Extensão da universidade poderia funcionar numa cidade da região não abrangida por outros câmpus da UFABC.

Este cenário deixa claro, portanto, que é necessário que se busquem outras áreas nas cidades de Santo André e São Bernardo do Campo para expansões relativas a projetos nos quais a Universidade poderá se dedicar no futuro.

Com a expansão das atividades da UFABC, também se tornará necessário o estudo da implantação de alojamentos vinculados à instituição. Esses alojamentos podem ser temporários, semelhante às *guest houses* no exterior, e prioritariamente utilizados por visitantes e colaboradores que venham à Universidade. Além disso, devem ser intensificados os estudos da viabilidade da implantação de residências estudantis para alunos de pós-graduação e graduação. Como a fração de alunos vindos de longe do ABC paulista é maior na pós-graduação do que na graduação, prioridade deve ser dada a este primeiro grupo. Essas ações poderiam ser implementadas em pequenos terrenos vizinhos aos Câmpus da UFABC, em regime de autogestão para minimizar seus custos.

10 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Componentes e periodicidade da Avaliação Institucional

O processo de avaliação institucional é composto por diversos momentos pelos quais a instituição passa por processos avaliativos, desde a autorização de abertura de cursos, o reconhecimento dos cursos, a avaliação que é realizada pelos alunos da instituição e, por fim, o processo que é realizado na instituição e pela instituição. Assim, podemos separar, mas não desarticular, o processo de avaliação institucional em avaliação interna e externa. A avaliação interna consiste em nosso próprio olhar sobre a instituição, e chamaremos de autoavaliação.

⁶⁶ Atualmente, os projetos de Extensão da UFABC envolvem a participação anual de mais de 5.000 pessoas (entre comunidade interna e externa da universidade).

A autoavaliação institucional é um processo coordenado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), que tem como pressuposto produzir conhecimento sobre a realidade da UFABC, a fim de avaliar e aprimorar a qualidade e os compromissos de sua missão.

O resultado da avaliação é um importante instrumento de autoconhecimento para a instituição e, mais do que isso, subsídio para as tomadas de decisão, orientando a gestão em todas as instâncias, a fim de que as realizações da UFABC sejam significativas para a comunidade universitária e para a região.

A metodologia, os procedimentos e os objetivos do processo avaliativo são elaborados em consonância com as diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e amparada pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O SINAES agrupa os processos de autoavaliação institucional em dimensões, considerando que cada uma delas, analisadas, abarcam as diversas vertentes institucionais. As dimensões propostas atualmente pelo SINAES contemplam:

- Dimensão 01 – A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional
- Dimensão 02 – A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
- Dimensão 03 – A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
- Dimensão 04 – A comunicação com a sociedade
- Dimensão 05 – As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
- Dimensão 06 – Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e

autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.

- Dimensão 07 – Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
- Dimensão 08 – Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
- Dimensão 09 – Políticas de atendimento aos estudantes
- Dimensão 10 – Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Vale ressaltar que a dimensão primeira avalia justamente as relações existentes entre a prática institucional e a sinalização do Plano de Desenvolvimento Institucional; e, além dessas, outras dimensões podem ser abordadas considerando as características da universidade, a partir de seu modelo institucional.

A primeira CPA da UFABC foi instituída pela Portaria nº 614, de 09 de dezembro de 2009 e alterada pela Portaria nº 561, de 17 de junho de 2010, em caráter Pró-tempore.

As ações desenvolvidas durante o período de 2009 até dezembro de 2012 contemplam diversas atividades, tais como: criação do projeto de trabalho para o período 2010-2012; apresentação da CPA à comunidade acadêmica por meios dos Conselhos e órgãos colegiados existentes na Universidade; criação de um sítio virtual da CPA; seminários de sensibilização da comunidade; condução do processo de elaboração de questionário para a aplicação à comunidade para avaliação das disciplinas e cursos de graduação, junto aos coordenadores de curso; elaboração de questionário para a avaliação institucional; aprovação do regimento interno da comissão pelo Conselho Universitário.

Durante o ano de 2011, a Pró-Reitoria de Graduação com a parceria da CPA iniciou a aplicação das primeiras avaliações de disciplinas e cursos de graduação, o que, a partir dessa experiência compartilhada, tornou-se regular.

O primeiro relatório de autoavaliação institucional da UFABC foi entregue pela CPA à Reitoria da UFABC em março de 2012. A metodologia para a realização das análises se baseou em três itens: pesquisa de campo, documentos oficiais da instituição e questionário enviado às Pró-reitorias.

Pesquisa de campo: foi realizada com recursos de tecnologia da informação no ano de 2011, com o propósito de avaliar, mediante opinião da comunidade acadêmica, a instituição sobre vários aspectos. A pesquisa de campo foi complementada com os dados da Pesquisa Censo e Opinião Discente UFABC, realizada anualmente com os discentes, a respeito de vários aspectos concernentes à vida acadêmica na universidade.

Documentos Oficiais: levantamento e apresentação dos dados contidos nos documentos oficiais da instituição.

Questionários enviados às Pró-reitorias: com o intuito de complementar as informações solicitadas apontadas no manual do SINAES, foi enviado às Pró-reitorias e áreas responsáveis relacionadas às dimensões a serem avaliadas, um questionário para a descrição de suas atividades.

Portanto, o primeiro ciclo avaliativo (período de 2010 – 2012) da UFABC foi finalizado dentro do prazo estabelecido e com bons resultados, principalmente o de aprendizado institucional acerca dos processos avaliativos. Em dezembro de 2012 foi realizada, mediante eleição, a escolha dos novos representantes da comunidade acadêmica para a composição da CPA, estes conduzirão os trabalhos para o próximo ciclo avaliativo.

Processos da Autoavaliação Institucional

O primeiro ciclo avaliativo da UFABC teve o caráter de produção de conhecimento sobre a universidade. Foram identificadas as fragilidades e potencialidades da instituição, sem realizar análises evolutivas pelo fato de que não havia processo autoavaliativo anterior.

A Universidade Federal do ABC por ser uma Universidade ainda incipiente na participação de processos avaliativos – ao considerar o fato de que sua inauguração se deu apenas há seis anos – não possui uma cultura avaliativa formada, ou seja, as atividades concernentes à avaliação institucional começaram a emergir e integrar o cotidiano da Universidade há pouco tempo. Espera-se que os resultados das avaliações tornem-se relevantes no aperfeiçoamento do desempenho acadêmico e administrativo da universidade e que a cultura de avaliação seja uma ferramenta de

fortalecimento dos processos democráticos internos, a partir da sua legitimidade, transparência e objetividade.

Depois de implantado, o processo de autoavaliação precisa amadurecer. Faz-se necessária a ampliação dos instrumentos internos de acompanhamento e avaliação, bem como a incorporação de instrumentos externos, com atenção especial às características institucionais. Tão importante quanto é refletir sobre a forma de utilização dos resultados das avaliações e estabelecer estratégias para o aumento da participação da comunidade no processo. Dentro dessa lógica de construção de um cenário futuro e ideal para o desenvolvimento da cultura da autoavaliação como um instrumento transformador da instituição, existem ações de curto, médio e longo prazo a serem realizadas, para, com isso, alcançarmos a excelência também nos processos de gestão institucional.

Um dos primeiros passos para a construção de uma cultura de autoavaliação seria a estruturação da CPA. A Comissão Própria de Avaliação ainda apresenta algumas necessidades e carências básicas, levantadas durante o primeiro ciclo avaliativo, relacionadas com o apoio de pessoal e de infraestrutura. Seu suprimento dinamizaria o processo avaliativo e o andamento das atividades, garantindo ainda uma das metas de médio e longo prazo, que é a manutenção de registros e históricos avaliativos da instituição. Desta forma, a simples incorporação da CPA na estrutura administrativa, a partir da criação de uma secretaria, uma vez que o fato de não possuir espaço físico exclusivo prejudica o arquivo de documentos, a comunicação com a comunidade e o desenvolvimento de uma sinergia por parte de seus membros. Além de uma estrutura física, a CPA necessita de um sistema completo de aplicação e análise para os processos avaliativos, uma vez que o contingente de pessoal pesquisado, somando-se todos os segmentos existentes na universidade: discentes, docentes e técnico-administrativos é crescente, o que, ano a ano, tornará o processo de autoavaliação institucional mais complexo. O desenvolvimento de um sistema integrado também permitiria um processo avaliativo mais dinâmico e um resultado rápido de tabulação dos dados, isso sem levarmos em conta a redução de custos e a otimização dos trabalhos. Assim, essa simples estruturação poderia contribuir sobremaneira para o aprimoramento institucional acerca da autoavaliação.

Estratégias de Consolidação do Sistema de Avaliação

Diante do histórico e das metas de curto prazo traçadas, elencamos algumas propostas de melhorias ou ações que acreditamos que devem ser consideradas para as atividades da autoavaliação da instituição para os próximos anos, especialmente nesse momento de elaboração do PDI, baseadas na experiência desse ciclo avaliativo.

Para que o processo de autoavaliação institucional seja consolidado, a maior participação da comunidade universitária é fundamental. Podemos considerar que temos, dentro do processo, diversas formas de participação – adesão da comunidade para a composição da CPA; contribuição ao planejamento do ciclo avaliativo; participação efetiva nas avaliações; adesão às políticas institucionais originárias do ciclo avaliativo. Em relação à adesão da comunidade no processo eleitoral para a composição da CPA, são necessárias estratégias que auxiliem a comunidade universitária na percepção da importância da participação na CPA no processo contínuo de construção da universidade. A partir de uma CPA composta por agentes da comunidade engajados na questão da transformação universitária, por meio de seu autoconhecimento, será possível empreender os processos de autoavaliação e posterior transformação universitária. Vale dizer que a essência do processo de autoavaliação deverá ser a busca constante de melhorias e não o julgamento, baseando-se em resultados negativos para justificar situações de sanções às áreas ligadas ao tema ou atividade avaliada. Outra estratégia fundamental para a construção da cultura da autoavaliação e consequente transformação universitária é a integração dos resultados da autoavaliação com os processos de planejamento institucional. Quando nos referimos aos processos de planejamento temos, no ciclo, um ponto de controle que é a avaliação, mas ela só faz sentido quando seus resultados são utilizados como insumos para o novo processo de planejamento institucional. Esta sinergia entre os processos de planejamento e autoavaliação deve ser perseguida pela universidade.

E pensando no fazer, a busca constante pelo aprimoramento dos processos de autoavaliação deve ser permanente, levando em consideração as alterações na legislação, bem como no cenário do sistema superior de educação. A criação de indicadores, o aprimoramento dos métodos de acompanhamento da execução dos

resultados da autoavaliação, bem como as formas de divulgação e publicidade desses processos devem ser constantemente revistos e aprimorados, buscando para a UFABC a excelência em seus processos de autoavaliação, que terão como resultado o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão universitária cada vez melhores.

Avaliação Externa

E pensando em expandir as propostas de avaliação, buscando sinergia e interação com o sistema de ensino superior, a UFABC buscará estruturar uma forma de ser avaliada tanto por outras instituições de ensino superior quanto por outros organismos que interagem com a universidade, viabilizando uma metodologia de avaliação externa.

Esta é uma proposta que vem ao encontro das novas vertentes de discussão no sistema de ensino superior, ainda em fase prematura, mas que, em futuro próximo, tornar-se-á uma realidade institucional. Desta forma, a UFABC diante de todas as suas ações inovadoras desde o início de suas atividades, estará em busca também do pioneirismo nos processos avaliativos, fundamental para uma instituição que abriu caminhos diferentes no ensino e que, por dever, necessita de uma avaliação criteriosa para poder dar continuidade aos seus projetos inovadores, com a segurança da resposta obtida pela avaliação.

Inicialmente a proposta de avaliação externa está centrada na busca por parceiros também do ensino superior, reunindo avaliadores de instituições que, assim como a UFABC, também inovaram em seus projetos pedagógicos. Para além dessas instituições, outras que interagem com a UFABC também compõem essa estrutura de avaliação externa, expandindo assim a visão que o sistema tem da instituição. O terceiro passo desse processo avaliativo é partirmos para a sociedade, buscando assim as respostas de que precisamos da comunidade com a qual interagimos e prestamos nossos serviços de ensino, pesquisa e extensão.

A proposta dessa metodologia de avaliação externa é a busca pela maior aproximação das nossas ações com os nossos resultados esperados, alinhando as expectativas que a sociedade e o sistema de ensino superior tem em relação à UFABC. A partir dessa iniciativa em busca de sinergia com o sistema onde estamos interagindo,

nossos resultados tenderão a ser cada vez melhores, solidificando que esta é a universidade de um novo século.

11 RESUMO TÉCNICO

DIRETRIZES INSTITUCIONAIS

- Ética e respeito, como condições imprescindíveis para o convívio humano e profissional;
- Excelência acadêmica, abrangendo excelência em pesquisa, ensino, extensão e gestão;
- Interdisciplinaridade, identificada claramente como uma interação entre áreas além da mera multidisciplinaridade;
- Inclusão social, praticada tanto como um ato de responsabilidade e solidariedade quanto como um processo ativo de identificação e desenvolvimento de talentos;
- Ausência de departamentos, como forma de estimular o livre trânsito e a interação entre todos os membros da comunidade universitária;
- Recortes modernos e flexíveis dos cursos, valorizando o estudo independente e enfatizando a responsabilidade do aluno pelo próprio currículo;
- Busca constante por inovação acadêmica, não como um fim em si, mas como a única forma de manter-se relevante perante rápidas mudanças da sociedade e da tecnologia;
- Gestão democrática e participativa dos recursos da Universidade, abrangendo recursos humanos, financeiros, patrimoniais e de espaço físico;
- Responsabilidade ambiental.

DESAFIOS PARA O FUTURO

- É preciso identificar temas prioritários para atuação, mas com abertura para a diversidade que deve caracterizar o ambiente universitário;
- Em vez de um planejamento centralizado e rígido, a universidade deve elaborar diretrizes gerais e priorizar o estímulo à inovação acadêmica;

- A universidade deve dar conta das demandas sociais colocando os valores acadêmicos como a pedra angular da vida universitária;

METAS INSTITUCIONAIS

EXCELÊNCIA ACADÊMICA

- Atrair, formar e estimular talentos em todos os segmentos da comunidade universitária e criar um ambiente propício que permita que estes talentos floresçam;
- Garantir recursos suficientes para arcar com os altos custos da excelência, diversificando as fontes de recursos;
- Lutar em favor de um modelo de governança baseada na autonomia acadêmica.

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

- Reafirmar, sempre, os princípios ordenadores do Projeto Pedagógico de Ensino Institucional da UFABC (2006);
- Trabalhar na divulgação do projeto pedagógico junto docentes, alunos e TAs.
- Fortalecer os bacharelados interdisciplinares, buscando sua difusão junto à comunidade externa;
- Consolidar o regime curricular quadrimestral, como forma de atender as demandas do projeto pedagógico;
- Incentivar a confecção de matrizes curriculares flexíveis, dando autonomia para montar suas grades de acordo com seus interesses e suas necessidades;
- Incentivar a adoção de novas tecnologias educacionais em sala de aula, em especial a utilização de ambientes virtuais de aprendizado;
- Incentivar a criação de cursos de educação a distância na UFABC;
- Criar o Observatório da Interdisciplinaridade e do Projeto Pedagógico da universidade como forma de intensificar a discussão do tema em toda a comunidade universitária da UFABC.

GESTÃO ACADÊMICA PARA A QUALIDADE

- Estudar a necessidade de criação de outros Centros acadêmicos capazes de abarcar outras áreas do conhecimento humano e científico ainda não abrangidas pelos atuais centros da universidade, que estejam de acordo com a dinâmica particular dos processos de expansão e consolidação da UFABC;
- Repensar a estrutura das plenárias e coordenações dos Bacharelados Interdisciplinares, visando uma gestão mais consistente e efetiva, bem como a maior interação entre estes cursos de ingresso e os cursos de formação específica e a pós-graduação;
- Fortalecer os Centros e as coordenações dos cursos específicos, fomentando o trabalho conjunto e a exploração otimizada dos recursos e áreas comuns, de forma a consolidar o modelo pioneiro da UFABC, livre das divisões departamentais e da replicação e ociosidade de recursos públicos;
- Estabelecer uma proposta multicâmpus que atenda ao projeto pedagógico dos cursos e ofereça um ambiente e rotina de trabalho satisfatórios a toda a comunidade acadêmica;
- Refinar o planejamento de contratação de docentes e sua alocação nos Centros, de forma a atender satisfatoriamente e com prioridade todos os cursos de graduação, com ênfase nos Bacharelados Interdisciplinares, bem como as demandas estratégicas da pós-graduação, pesquisa e extensão, visando sempre atingir os ideais de excelência da universidade;
- Fortalecer os vários setores, aliviando gradualmente os órgãos superiores (ConsEPE e ConsUni) da sua atual carga centralizadora de deliberar sobre todos os assuntos estratégicos da universidade, visando a agilidade e a distribuição da responsabilidade da gestão acadêmica;
- Estabelecer um programa multissetorial sólido para atendimento aos discente e docentes, abarcando aspectos pedagógicos, acadêmicos, sociais e psicológicos;

- Fomentar discussões sobre o processo de ingresso adotado na UFABC pelo ENEM e pelo SiSU, reavaliando as notas de corte e os pesos atribuídos às provas nos Editais, de forma a garantir que os alunos ingressantes apresentem o perfil adequado para os bacharelados interdisciplinares de ingresso;
- Ampliar o atendimento dos estudantes assistidos de modo a atender com recursos financeiros todos os estudantes cotistas que se encontrem nas condições estabelecidas pelo Decreto nº 7.234/2010 e a Lei nº 7.211/2012 ;
- Consolidar o Observatório de Políticas Afirmativas (OPAf) a fim de acompanhar nos próximos dez anos os resultados das ações afirmativas de acesso e permanência da UFABC;
- Incentivar o aumento de recursos destinados à inclusão cultural dos estudantes com a capacitação em língua estrangeira, aumentando o número de cotistas sociais e étnico-raciais nos programas de mobilidade internacional, como o “Ciência Sem Fronteiras”;
- Promover as discussões e participar de fóruns locais e regionais sobre Mobilidade Urbana, envolvendo a comunidade acadêmica, formulando propostas e implantando projetos que incentivam o uso de bicicletas, a integração modal, a acessibilidade universal, o compartilhamento de veículos particulares (carona solidária);
- Destacar, na área da saúde, o atendimento psicossocial, visando à integração com outros profissionais para o acompanhamento e monitoramento, atendimentos individuais e em grupo, oferecendo escuta qualificada e da interface com serviços internos e externos à instituição que tenham competência para atender às demandas apresentadas;

MOBILIDADE ACADÊMICA, ESTÁGIOS E EGRESSOS

- Estudar e organizar uma estrutura de coordenação da Mobilidade Acadêmica e Internacionalização, entendendo que tais ações demandam instrumentos específicos e integrados para o ensino, a pesquisa e a extensão universitária;
- Capacitar todos os servidores na língua inglesa e outras línguas necessárias à comunicação da UFABC com parceiros externos e visitantes;

- Fortalecer os mecanismos de aquisição de segunda língua para alunos da UFABC e de português para estrangeiros;
- Organizar programa de docentes e pesquisadores visitantes, criando facilidades e estímulo para atrair docentes e pesquisadores estrangeiros de alta competência em suas áreas;
- Incentivar os docentes a realizarem estágios pós-doutorais ou sabáticos junto a grupos no exterior;
- Estimular os programas de cooperação científica e tecnológica com instituições e empresas estrangeiras;
- Estabelecer mecanismos jurídicos e acadêmicos que garantam a mobilidade externa para inserção de egressos dos BIs da UFABC em cursos específicos de IES parceiras e a mobilidade interna de outras IES para os cursos específicos pós-BIs da UFABC;
- Unificar as normas de estágios obrigatórios dos Bacharelados (cursos específicos), assim como já foi feito para as Engenharias e as Licenciaturas, mantendo as especificidades de cada curso;
- Ampliar a relação de convênios com as empresas, com o objetivo de auxiliar o aluno a conseguir vagas nos estágios obrigatórios dos cursos específicos;
- Estabelecer contato mais estreito com as empresas no sentido de explicar o projeto pedagógico da Universidade, as variações de horários e oferta de disciplinas, dentre outras especificidades com as quais as empresas podem não estar acostumadas;
- Criar mecanismos para envolver o aluno na profissão por meio de projetos que não sejam necessariamente estágios, nem trabalho, mas sim que leve o aluno que optou pela iniciação científica, monitoria acadêmica, ou outros programas acadêmicos a conhecer o mundo empresarial, as opções que esse mundo oferece e as oportunidades que esse aluno terá ao se formar;
- Manter um canal aberto de comunicação com seus egressos, entendendo como aluno egresso todos os alunos já formados em algum curso de graduação e/ou pós-graduação pela universidade, mesmo se ainda continuam noutros cursos de graduação ou pós-graduação na Instituição (uma vez aluno da UFABC, para sempre aluno da UFABC);

INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

- Incentivar o envolvimento dos docentes e servidores da universidade com atividades extensionistas;
- Fomentar a interação – de forma orgânica e estrutural – entre a universidade e a comunidade da região;
- Contribuir para a capacitação de professores e de gestores das escolas de nível básico da região;
- Ampliar o acesso ao programa "Escola Preparatória" da UFABC que oferece curso pré-vestibular a alunos carentes da região;
- Desenvolver uma estratégia de comunicação interna e externa envolvendo diferentes meios e mídias (rádio, internet, vídeo e etc);
- Estabelecer relações de parcerias, colaborações e trabalho conjunto com instituições representantes do setor produtivo, industrial e sindical da região.

GESTÃO INSTITUCIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO

Autonomia:

- Buscar soluções compatíveis para a captação de recursos e sua utilização para o desenvolvimento econômico, sinalizando ao sistema federal de ensino superior um novo entendimento sobre a autonomia universitária, sob a ótica dos recursos.

Ética no Setor Público:

- Aprimorar o controle e a gestão da ética no contexto da UFABC nos aspectos práticos, até para atender aos pressupostos que a regulamentam, no sentido de divulgar qual o procedimento considerado como devido por todos os Servidores Públicos do quadro permanente, ou Prestadores de Serviços da UFABC.

Planejamento para o Desenvolvimento Institucional:

- Sugerir a criação de uma política de desenvolvimento de servidores/agentes públicos da UFABC que, dentre outras possibilidades, crie condições e facilidades para que os servidores/agentes públicos no âmbito da UFABC possam aprimorar suas competências profissionais e técnicas, permitindo que desenvolvam, em toda a plenitude, o seu potencial profissional, pessoal e

institucional em sintonia com o perfil do profissional do século XXI de que a universidade necessita;

Qualidade de Vida na UFABC:

- Tornar os câmpus da UFABC cada vez mais agradáveis e amigáveis aos usuários de todos os segmentos – docentes, alunos, técnicos administrativos e funcionários terceirizados, considerando fatores climáticos, ergonômicos, cromáticos, de comodidade, do uso dos equipamentos, de acessibilidade, de iluminação, ventilação, de descanso, de reunião e convivência das pessoas;
- Criar um ambiente propício para a prática de esportes e de lazer nos câmpus da Universidade, por meio da construção de estrutura física e disponibilização de recursos humanos que viabilizem diversas ações corporais e esportivas e incentivem a prática de atividades físicas pela comunidade acadêmica;
- Ampliar campanhas, oficinas e outras ações de prevenção em saúde, buscando estimular hábitos saudáveis e evitar doenças. Na área de saúde mental, realizar ações para reduzir os níveis de estresse e ansiedade na comunidade universitária e estimular o autoconhecimento, autoestima, habilidades sociais, interpessoais e de lidar com as próprias emoções;
- Ampliar o atendimento psicossocial para alunos de pós-graduação, servidores técnico-administrativos, docentes e funcionários terceirizados. Atualmente, o atendimento é oferecido com foco nos alunos de graduação;
- Promover maior integração dos trabalhadores terceirizados com o restante da comunidade acadêmica, proporcionando boas condições de trabalho e levando suas demandas em consideração nas rotinas da Universidade;

Desburocratização:

- Estabelecer claramente a tarefa e o objetivo de cada processo. (princípio do Propósito);
- Focar no objetivo do processo e não no processo (princípio da Objetividade);
- Minimizar o número de etapas e atividades, focando no objetivo de realizar a tarefa (princípio da Simplificação);
- Evitar as dependências entre as atividades, de modo a permitir que possam ser executadas em paralelo (princípio do Paralelismo);

- Elaborar os processos visando à minimização dos erros (princípio da Confiabilidade);
- Buscar o desenvolvimento de processos mais abrangentes possíveis (princípio da Abrangência);
- Utilizar extensivamente a informatização para reduzir o custo da gestão (princípio da Automação);
- Qualificar profissionalmente os servidores que lidam com a gestão pública (princípio da Capacitação);
- Assegurar a segurança jurídica dos atos dos servidores (princípio da Segurança Jurídica);
- O serviço público de qualidade implica serviços desburocratizados e baseados na confiança entre as pessoas. A melhora da qualidade do serviço reduz o desperdício. O recurso público é um bem público escasso, e o seu desperdício deve ser sempre combatido (princípio da Eficiência).

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Simplificar – por meio de sistemas e da tecnologia da informação – processos administrativos e reduzir seus custos, proporcionar a integração entre as atividades e áreas da Universidade, além de facilitar a comunicação institucional;
- Aprimorar a utilização da tecnologia de informação como instrumentos de pesquisa, coleta e armazenamento de dados, meio de acesso e de difusão da informação, meio de comunicação intra e extramuros e, em especial, entre docentes e discentes da universidade;
- Criar mecanismos e ferramentas informatizadas que garantam a perpetuação do conhecimento e dos trabalhos desenvolvidos. Documentar os sistemas e garantir a multiplicação do conhecimento entre os colaboradores fazendo com que possíveis saídas de servidores não sejam motivo para a saída do conhecimento. Importante observar que a Universidade, sempre que possível, e atendendo aos seus interesses, direcionará seus esforços no uso de tecnologia de software livre, promovendo o desenvolvimento de uma forma mais barata, colaborativa, rápida e personalizada.

- Garantir a conexão interna e externa da Universidade, por meio de acesso à internet e rede de qualidade, confiáveis, em que haja redundância e, portanto, em que haja grande disponibilidade e qualidade do serviço.
- Criar uma cultura para aplicação das melhores práticas de governança e gestão da informação, atingindo um nível de maturidade que permita exercer suas atividades com a qualidade necessária.

METAS DE CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO

- Consolidar as obras do câmpus de Santo André;
- Consolidar as obras do câmpus de São Bernardo do Campo;
- Promover estudo e viabilizar a ampliação do quadro de servidores Docentes;
- Promover estudo e viabilizar a ampliação do quadro de servidores Técnicos Administrativos;
- Promover estudo e viabilizar a ampliação da oferta de vagas nos cursos de graduação;
- Promover estudo e viabilizar a ampliação da oferta de vagas nos cursos de Pós-Graduação;
- Promover estudo e viabilizar a criação de novos cursos de graduação (inclusive BI's);
- Promover estudo e viabilizar a criação de novos cursos de Pós-Graduação;
- Promover estudo e viabilizar a criação do Câmpus de Inovação;
- Promover estudo e viabilizar a criação do Câmpus de Extensão;
- Promover estudo e viabilizar a expansão dos câmpus da UFABC na região do Grande ABC.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

- Aprimorar a Avaliação interna da UFABC por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA);
- Incentivar a comunidade universitária a participar dos processos de avaliação interna da universidade;

- Criar três observatórios de políticas institucionais, focados nos três principais alicerces da Universidade: a Interdisciplinaridade, a Excelência Acadêmica e a Inclusão Social.