**Logotipo

Descrição gerada automaticamente**

**Estudo de Viabilidade de uma Universidade Distrital**

Proposta de Estatuto universitário contemplando a governança entre os órgãos setoriais da universidade e sua estrutura administrativa

|  |  |
| --- | --- |
| **Identificação do Projeto** | |
|  |  |
| Nome do Projeto | Desenvolvimento de projeto de pesquisa de uma Universidade do Distrito Federal |
| Produto | Documento contendo a proposta de Estatuto universitário contemplando a governança entre os órgãos setoriais da universidade e sua estrutura administrativa preconizada na Lei n. 987 de 26/07/2021, destacadamente, nas relações entre os Centros e as Pró-Reitorias, considerando que são os órgãos mais afeitos à execução da política educacional da universidade. |
| Diretoria | Executiva |
| Coordenação do projeto | Claudia Maffini Griboski |
| Consultor | Stela Maria Meneghel |
| Data | 15/12/2021 |

**SUMÁRIO**

|  |  |
| --- | --- |
| INDÍCE DE QUADROS | 4 |
|  |  |
| INTRODUÇÃO | 5 |
|  |  |
| PARTE 1 - APRENDIZAGENS SOBRE MODELOS DE GESTÃO INOVADORES - “DEZ PRINCÍPIOS PARA UNIVERSIDADES INOVADORAS” | 12 |
|  |  |
| ASPECTO 1 – SENTIDO DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO | 14 |
|  |  |
| ASPECTO 2 – INTEGRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ÀS CONDIÇÕES DO CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO | 18 |
|  |  |
| ASPECTO 3 – COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE LOCAL E GLOBAL | 21 |
|  |  |
| ASPECTO 4 – GESTÃO DESCENTRALIZADA, AUTÔNOMA E DEMOCRÁTICA | 25 |
|  |  |
| ASPECTO 5 – CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DE RECURSOS ATENTAS AOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS | 27 |
|  |  |
| ASPECTO 6 – DIRECIONAMENTO DA SELEÇÃO E DA CONTRATAÇÃO DE SERVIDORES | 30 |
|  |  |
| ASPECTO 7 – DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA SELEÇÃO DE ESTUDANTES E PROGRAMAS PARA PERMANÊNCIA E SUCESSO | 33 |
|  |  |
| ASPECTO 8 – DIVERSIDADE E FLEXIBILIDADE NA OFERTA DE FORMAÇÃO | 37 |
|  |  |
| ASPECTO 9 – MODELO PEDAGÓGICO DISRUPTIVO E METODOLOGIAS ATIVAS | 40 |
|  |  |
| ASPECTO 10 – VISÃO DE FUTURO, ÊNFASE NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO EXTERNA | 43 |
|  |  |
| PARTE 2 – ANÁLISE DA GOVERNANÇA ENTRE OS ÓRGÃOS SETORIAIS CONFORME PRECONIZADO NAS LEIS N. 987/2021 E N. 6969/2021 A PARTIR DO “DECÁLOGO” | 47 |
|  |  |
| 2.1 – ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CONFORME PREVISTA NA LEI N. 987/2021 | 48 |
|  |  |
| 2.2 – ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA CONFORME PREVISTO NA LEI N. 6969/2021 | 57 |
|  |  |
| 2.3 – OPORTUNIDADES PARA A GOVERNANÇA | 63 |
|  |  |
| 2.4 – OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO | 65 |
|  |  |
| PARTE 3 – O MODELO DE GOVERNANÇA DOS ÓRGÃOS SETORIAIS DA UNDF – DA PERSPECTIVA DO “DECÁLOGO” | 68 |
|  |  |
| 3.1 – BREVE ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CONFORME PREVISTA NA PROPOSTA DO ESTATUTO DA UNDF | 68 |
|  |  |
| 3.2 – PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GOVERNANÇA PARA A UNDF EM CONFORMIDADE COM O “DECÁLOGO” | 74 |
|  |  |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 79 |
|  |  |
| ANEXOS | 81 |
|  |  |
| ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA UNDF CONFORME DESCRIÇÃO DA LEI N. 987/2021/DF | 81 |
|  |  |
| ANEXO 2 – PROPOSTA PRELIMINAR DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA A UNDF | 82 |

**INDÍCE DE QUADROS**

|  |  |
| --- | --- |
| QUADRO 1 – DETALHAMENTO DA ETAPA 3 – ESTUDOS VOLTADOS À ESTRUTURAÇÃO DE POLÍTICAS | 6 |
|  |  |
| QUADRO 2 – PRODUTOS VINCULADOS AO TR 017 | 8 |
|  |  |
| QUADRO 3 – MODELOS PEDAGÓGICOS TRADICIONAIS E DISRUPTIVOS | 41 |
|  |  |
| QUADRO 4 – RELAÇÃO ENTRE ASPECTOS DE UNIVERSIDADES INOVADORAS E A LEI N. 987/2021 | 51 |
|  |  |
| QUADRO 5 – QUANTITATIVO DE CARGOS DISPOSTOS NA LEI N. 6969/2021 | 55 |
|  |  |
| QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE ASPECTOS DE UNIVERSIDADES INOVADORAS E O ESTATUTO PROPOSTO PARA A UNDF | 73 |

**INTRODUÇÃO**

Desde março de 2020, o Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe) realiza, em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF) e com a Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal (FUNAB/DF), um projeto de pesquisa visando a subsidiar a instalação de uma Universidade Pública Distrital. É objetivo do Distrito Federal (DF), ao criar uma universidade, fazer com que sua missão institucional seja direcionada ao desenvolvimento social, econômico, tecnológico e científico do DF, bem como da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE-DF)[[1]](#footnote-1).

O projeto já tem diversas atividades e estudos concluídos. Na Etapa 1, foram concretizados estudos de viabilidade para a criação da Universidade Distrital. Na Etapa 2, foram efetuados diversos estudos de *benchmarking*[[2]](#footnote-2), com vistas a identificar elementos que podem vir a ser utilizados pela UnDF[[3]](#footnote-3), e uma análise da literatura recente sobre modelos institucionais e de gestão inovadores no campo das Engenharias e Tecnologias, consubstanciados em um “Documento de Referência”[[4]](#footnote-4), o qual subsidiou os debates da Comissão de Implantação da UnDF (CI-UnDF) e de interessados na sua instalação. Além disso, foram realizados três eventos[[5]](#footnote-5) dedicados ao aprofundamento sobre as condições e as perspectivas de criação de uma universidade inovadora no DF, contando com a contribuição de gestores e de analistas sobre experiências nacionais.

Ao mesmo tempo em que vêm sendo realizados esses estudos, a universidade está em processo de implantação: foi publicada a Lei Complementar n. 987, de 26 de julho de 2021, que efetivamente criou a Universidade do Distrito Federal Jorge Amaury Maia Nunes (UnDF), e foram publicadas leis que normatizam seu funcionamento: a Lei n. 6.969, de 08 de novembro de 2021, que cria a carreira de Magistério Superior do Distrito Federal, e a proposta de emenda à Lei Orgânica n. 36 de 2021, que cria seu fundo de Manutenção.

É nesse contexto que se insere o presente documento, parte da **Etapa 3** do projeto de pesquisa desenvolvido pelo Cebraspe, voltado à elaboração de uma **proposta de estruturação da Universidade Distrital**. Ele trata, em específico, da construção de um **modelo** **de governança entre os órgãos setoriais da Universidade,** que deve gerar seu **Estatuto** e seu **Regimento** — conforme indicado no Termo de Referência 017, publicado em outubro de 2021.

O quadro 1, a seguir, mostra como a etapa 3 organiza em eixos a proposição de políticas para a UnDF[[6]](#footnote-6), resultantes de um conjunto de estudos elaborados por consultores, todos especialistas em seus respectivos temas, os quais foram contratados por editais públicos (Termos de Referência – TR). Damos, no quadro, destaque (negrito) ao produto apresentado em tela.

Quadro 1 – Detalhamento da Etapa 3 – Estudos voltados à estruturação de políticas.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Comissões | Macroatividades | Atividade | Final |
| Comissão de Planejamento e Desenvolvimento Institucional | 1.Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). | 3.1  3.9 | 31/05/2022 |
| 1.1 Missão, valores, objetivos e metas institucionais. | 23/12/2021 |
| **2.Proposta de governança entre os órgãos setoriais da Universidade.** | **3.6** | **29/1/2022** |
| 3.Políticas de autoavaliação institucional, de avaliação institucional e de cursos. | 3.4  3.7 | Março/2022 |
| 4. Políticas de Inovação no âmbito institucional. | 3.1 | 31/12/2021 |
| Comissão de Políticas Acadêmicas | 5.Políticas de valorização à diversidade e responsabilidade social. | 3.1 | 15/12/2021 |
| 6. Políticas de ensino (Graduação e Pós-Graduação) presencial e EaD. | 3.2 | 16/12/2021 |
| 7. Proposta de execução das atividades EaD. | 3.5 | 30/01/2022 |
| 8. Política de acompanhamento de egressos. | 3.2 | 01/03/2022 |
| 9. Internacionalização. | 3.1 | Fevereiro/2022 |
| 10. Organização didático-pedagógica dos cursos com métodos, técnicas e metodologias. | 3.2 | 15/01/2022 |
| 11. Políticas para integração, pesquisa, iniciação científica, inovação tecnológica, desenvolvimento artístico e cultural e extensão. | 3.2  3.8 | 31/12/2021 |
| 12. Arquiteturas curriculares (discussões de projetos interdisciplinares). | 4.1 | 06/01/2022 |
| 13. Regulamentos para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), estágio curricular obrigatório e para as atividades complementares. | 4.3 | 20/02/2022 |
| 14. Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) e ementários. | 4.1/  4.4 | 10/02/2022 |
| 15. Diretrizes de avaliação da aprendizagem. | 4.2 | Março/2022 |
| Comissão de Políticas de Gestão | 16. Organização administrativa e processos de gestão institucional. | 3.3 | 01/12/2021 |
| 16.1 5. Políticas de comunicação interna e externa. | 3.1 | 23/12/2021 |
| 17. Políticas para corpo docente, técnico-administrativo e tutores para capacitação e formação continuada. | 3.3 | 21/12/2021 |
| 18. Políticas e instrumentos de seleção de tutores, docentes, preceptores e coordenadores. | 3.3 | 30/01/2022 |

Fonte: Cebraspe (2021).

Importa observar que este produto, embora inserido na *Comissão de Planejamento e Desenvolvimento Institucional,* tem relação direta com o “resultado final” de vários outros estudos em andamento nas Comissões de Políticas Acadêmicas e de Políticas de Gestão (Administrativa-Financeira e Organizacional). Por exemplo: a estrutura de governança depende de como serão estruturadas as políticas de integração de pesquisa, iniciação científica, inovação tecnológica, desenvolvimento artístico e cultural e extensão (item 11 do Quadro 1); do mesmo modo, ela depende também de como será definida a organização didático-pedagógica dos cursos e a organização administrativa e dos processos de gestão institucional (itens 10 e 16, respectivamente, do mesmo quadro).

Consideramos fundamental, ainda, que a proposta de governança leve em contaos **princípios e aprendizagens sobre modelos inovadores identificados nas etapas anteriores,** inclusive os debates realizados nos eventos, em coerência com as diversas etapas de pesquisa.

Diante do exposto, e tendo em conta as três atividades propostas para o TR 017, *o foco deste primeiro produto 1 será apresentar* ***um primeiro desenho da proposta de governança*** *entre os órgãos setoriais da Universidade a partir da síntese dos elementos apresentados nas etapas anteriores,* ***nos aspectos que lhe conferem******fundamento.* Pretendemos** deste modo, **à luz dos estudos anteriores,** colocar para análise do Cebraspe e da Comissão de Implantação **aspectos fundantes e centrais para a arquitetura da UnDF**, **subsidiando os tomadores de decisão na definição de sua arquitetura/modelo**.

A partir disso, e na expectativa próxima de alinhamento com os resultados dos demais produtos em elaboração na Etapa 3, esperamos ser possível elaborar um Estatuto e Regimento que venham a refletir aquilo que há de mais inovador nas arquiteturas de universidades inovadoras voltadas às engenharias e tecnologias (produtos 2 e 3). A sequência dos produtos relativos ao TR 17 está exposta no Quadro 2.

Quadro 2 – Produtos vinculados ao TR 017

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Atividade | Produtos | Datas |
| 3.6 Proposição de Estatuto Universitário | **PRODUTO 1 -** Proposta de estatuto com a governança entre os órgãos setoriais da Universidade. | 45 dias |
| **PRODUTO 2 -** Documento contendo proposta de Regimento Interno. | 75 dias |
| **PRODUTO 3 -** Apresentação do Estatuto e do Regimento Interno. | 90 dias |

Fonte: Cebraspe (2021).

Tal proposição é extremamente desafiadora em face de que, em geral, os modelos institucionais das Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras em nível universitário[[7]](#footnote-7) não são voltados à produção de ciência, tecnologia e inovação (CTI), tampouco são pródigas no desenvolver parcerias com o setor produtivo. Além disso, a simples transposição ou “cópia” de modelos alheios à cultura institucional e acadêmica do país deve ser vista com cautela, uma vez que os atores institucionais precisam ser/estar alinhados com os objetivos da universidade.

Outro importante aspecto a considerar diz respeito ao fato de a UnDF ter sido criada com a incorporação da Escola Superior de Ciências da Saúde (ESCS), a Escola Superior de Gestão (ESG) e Escola Superior de Polícia Civil (ESPC)[[8]](#footnote-8), em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tal integração gera enorme desafio, à medida que estas instituições já contam com uma história, cultura, corpo docente, regramentos e institucionalidade que lhes são próprias e precisam ser respeitadas, ao mesmo tempo que devidamente integradas à concepção de universidade tecnológica e inovadora que rege a UnDF em todas as suas dimensões — da arquitetura acadêmica e gestão inovadoras à infraestrutura física.

Torna-se fundamental, portanto, que ao tomar por diretriz o desenvolvimento de tecnologia, bem como de inovação na gestão administrativa e acadêmica, com vistas à promoção do desenvolvimento da RIDE-DF e do DF, a nova universidade **assuma estrutura de governança e atuação** **coerente e compatível com seu propósito**, **evitando amarras e incongruências legais desde o início,** buscando parcerias com instituições afins e com a sociedade civil, em diálogo (visando à construção de uma identidade) com as três instituições que, de princípio, a compõe. Sem firmeza e fidelidade à racionalidade e lógica desta missão, conforme a Lei de criação, o projeto corre o risco de não inovar, mas apenas reproduzir estruturas já conhecidas, replicar outras (com justaposição de funções) e frustrar as expectativas iniciais.

Em face destas ponderações, justificamos as razões pelas quais este documento adquiriu a seguinte estrutura, além desta introdução:

* Parte 1 – Modelos de Gestão Inovadores: recomendações — breve síntese, em um decálogo, dos principais elementos de inovação identificados nos estudos e eventos das etapas anteriores;
* Parte 2 – Aspectos a destacar na Lei de Criação e no Plano de Carreira da UnDF — indicação, a partir do decálogo, de alguns pontos que podem vir a ser limitações para uma universidade com vistas a adotar estrutura de gestão e acadêmica inovadoras em CTI;
* Parte 3 – Breve análise do Estatuto da UnDF e sugestão de modelo de governança entre os órgãos setoriais da Universidade — proposta inicial de arquitetura da gestão superior, considerando os elementos destacados na Parte 1 deste documento e debates entre consultores da Comissão de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e da Comissão de Políticas de Gestão.

Fazemos ainda, nas considerações finais, breves comentários sobre a elaboração do Estatuto e do Regimento da UnDF.

Finalizando esta introdução, esclarecemos nossa compreensão sobre **gestão e governança**. De acordo com Brasil (2009), a gestão é “o sistema de controles e processos necessários para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela direção”. Os modelos que determinam uma estrutura de gestão, portanto, definem o “como fazer”, quais os caminhos a serem percorridos por processos e fluxos de trabalho, sendo ainda responsáveis por como são planejadas, executadas e controladas as ações dentro de instituições e organizações.

A governança no setor público, por sua vez: “(...) compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014). Ela determina “o que fazer”, qual a direção a ser tomada por instituições/organizações a partir de relatórios de avaliação e monitoramento de ações e, também, das metas e das estratégias pré-definidas pela(s) liderança(s) — os conselhos e a alta administração.

No caso de uma IES, as arquiteturas administrativas e acadêmica definem o **modo de gestão,** ou seja, **como serão elaborados e executados os processos e o trabalho -** tanto das chamadas atividades-fim quanto das atividades-meio. Essas arquiteturas, em se tratando de uma instituição pública, devem prever que os processos sejam regidos pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Também precisa, obviamente, ser concebida e construída de modo que estes princípios venham a colimar com as **metas e objetivos definidos pelas lideranças** **nos processos decisórios** (as quais devem buscar efetividade, economicidade, inclusão, responsabilidade social, dentre outros). Para que uma estrutura de governança universitária atue da melhor forma possível, portanto, ela precisa de um ambiente organizado e estruturado (dado pela gestão) de acordo com a natureza das atividades de produção e de difusão de conhecimento em nível superior, bem como adequado aos objetivos para ela definidos (que eventualmente pode ser direcionado a uma área do saber ou atividade).

Existe, portanto**, relação direta entre a estrutura de gestão e a de governança em uma universidade**, à medida que estão imbricadas nos diferentes níveis institucionais, no fluxo das suas atividades e processos (de ensino, pesquisa e extensão) e na forma com que é deflagrado o processo de tomada de decisão pelas lideranças (por exemplo: mais ou menos democrático, autônomo, ou hierárquico). A clareza quanto aos objetivos e missão da instituição, como qual o significado e as implicações de uma universidade tecnológica e inovadora, também se torna um pilar e princípio organizador do modelo de gestão e de governança.

Esperamos que os elementos e reflexões trazidos nas páginas a seguir venham a contribuir com a Comissão de Implantação da UnDF (CI-UnDF) em sua difícil — embora possível! - tarefa de fazer com que a UnDF cumpra seu propósito de universidade tecnológica e inovadora.

Boa Leitura!!!

**PARTE 1 - APRENDIZAGENS SOBRE MODELOS DE GESTÃO INOVADORES – “DEZ PRINCÍPIOS PARA UNIVERSIDADES INOVADORAS”**

Este tópico foi construído de forma a destacar, a partir dos estudos e eventos realizados na Etapa 2, elementos claramente presentes em modelos de gestão inovadores. É **muito importante destacar que todos eles despontaram dos estudos**, estando evidentes nos casos de *benchmarking*, nas experiências e relatos de gestores de IES nacionais e nas análises dos diversos especialistas sobre inovação na educação superior, elaboradas quando dos seminários e debates em torno da criação da UnDF. Não se constituem, portanto, categorias prévias estabelecidas por esta consultora, tampouco são referência a um tipo de instituição em específico; mas **decorrem e representam, estritamente, elementos da prática e da arquitetura de universidades que, no âmbito da leitura e da experiência desta consultora, se destacaram e se mostraram recorrentes, nos estudos anteriores, por seu caráter de inovação.**

Denominamos os referidos elementos “Dez princípios para universidades inovadoras”, apresentados enquanto um “decálogo” de **aspectos presentes na concepção** de universidades inovadoras, desde o seu DNA, com implicações diversas (a serem trabalhadas neste tópico) quando da materialização da estrutura administrativa e acadêmica. São eles:

Aspecto 1 – Sentido de Tecnologia e Inovação

Aspecto 2 – Integração da Universidade às Condições do Contexto de Desenvolvimento do Território

Aspecto 3 – Comunicação com a Sociedade Local e Global

Aspecto 4 – Gestão Descentralizada, Autônoma e Democrática

Aspecto 5 – Captação e Aplicação de Recursos atentas aos Objetivos Institucionais

Aspecto 6 – Direcionamento da Seleção e Contratação de Servidores

Aspecto 7 – Diversidade e Inclusão na Seleção de Estudantes e Programas para Permanência e Sucesso

Aspecto 8 – Diversidade e Flexibilidade na Oferta de Formação

Aspecto 9 – Modelo Pedagógico Disruptivo e Metodologias Ativas

Aspecto 10 – Visão de Futuro, Ênfase no Plano de Desenvolvimento Institucional e Autoavaliação e Avaliação Externa

Ressaltamos que, sendo todos esses elementos decorrentes de estudos anteriores, inclusive já apontados no Documento de Referência e debatidos nos três eventos sobre a UnDF (já citados), neste momento iremos abordá-los de forma sintética, a fim apenas de retomá-los e destacá-los enquanto princípios fundamentais, sem indicar todos os lugares em que foram enunciados. Buscamos, desta maneira, evitar um texto demasiado longo, com repetições desnecessárias.

Antes da apresentação do decálogo, porém, uma advertência: embora eles sejam apresentados de forma individual, de modo a ressaltar elementos próprios e característicos de princípios e diretrizes identificados como inovadores, todos estão bastante relacionados entre si, o que torna difícil, por vezes, analisá-los de forma dissociada. Em sendo assim, a definição quanto à ordem de apresentação foi uma escolha desta consultora, não representando necessariamente uma hierarquia entre eles, de modo que podem ser lidos e considerados com outra disposição, distinta da que faremos a seguir.

## ASPECTO 1 – TECNOLOGIA E INOVAÇÃO COMO EIXO ARTICULADOR

No Brasil, o debate sobre a necessidade de implantação de políticas institucionais de inovação (para os setores público e privado), bem como de construção de um sistema nacional de inovação, ganhou força no final da década de 1990, por meio de um movimento de regulamentação de direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, à propriedade intelectual e aos direitos autorais. Com a aprovação da Lei n. 10.973/2004, também conhecida como Lei da Inovação, diversas universidades públicas passaram a elaborar e a implementar políticas institucionais de inovação, a fim de se beneficiarem das oportunidades geradas por editais públicos de fomento à pesquisa científica e tecnológica, com fins de inovação (CTI).

Desde então, foram estabelecidas diversas outras legislações (as alterações estão concentradas na Lei n. 13.243/2016) e praticamente consolidou-se, no país, a **necessidade e a importância de as universidades públicas atuarem como lócus de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica em parceria com o setor produtivo, com vistas à capacitação tecnológica do país/região e à busca de autonomia nacional para o desenvolvimento de CTI.**

É neste contexto que se precisa compreender o Art. 3.o da Lei n. 987/2021, que cria a UnDF e estabelece como diretrizes para sua atuação:

“X – **fomento ao desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas e formação de recursos humanos para a pesquisa**, principalmente no Distrito Federal e no entorno; (...)

XIII – fomento ao desenvolvimento, ao **fortalecimento e à consolidação de incubadoras, cooperativas, aceleradoras e núcleos de inovação e empreendedorismo em conhecimento tecnológico com capacidade para desenvolver novos produtos, processos, serviços competitivos e outras iniciativas**;

XIV – estímulo à **associação entre pesquisadores, empreendedores e o setor produtivo local, assim como à interação entre empresas incubadas** e instituições públicas e privadas que **desenvolvam atividades inovadoras e empreendedoras, visando à transferência recíproca de conhecimento** e modelos de gestão;

(...)

XVII – fomento, no **desenvolvimento de suas pesquisas, à geração de novas tecnologias e processos, visando à promoção do desenvolvimento econômico e técnico-científico** do Distrito Federal”. (grifos nossos).

Os tópicos destacados, bem como os diversos outros editais lançados após a criação da UnDF (como os de elaboração dos primeiros Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) e contratação de docentes), explicitam que seu foco deve estar no desenvolvimento das áreas de engenharias e tecnologias, com vistas à inovação. Tais fatos fazem com que a UnDF necessite observar atentamente não apenas a legislação nacional com respeito às políticas de CTI, mas também ter claro **como a diretriz tecnológica será aplicada à sua arquitetura administrativa e acadêmica.**

Nos estudos realizados, a **diretriz tecnológica** implica na utilização desta como um **“eixo” articulador e integrador de todas as áreas e atividades desenvolvidas na Universidade.** Pois, à medida que estamos inseridos na Sociedade do Conhecimento, na qual a capacidade de **elaborar e produzir conhecimento e tecnologia tornaram-se princípio, meio e fim de todas as atividades econômicas** (MELO, 2011), esta não pode estar restrita a uma área ou carreira/curso. Ao contrário, deve acompanhar a instalação da UnDF desde o início, em todos os seus processos e estrutura — inclusive na infraestrutura.

No âmbito da gestão administrativa e estratégica, a diretriz **tecnológica** aponta para a **necessidade de estruturas dedicadas ao fomento**, ao **cultivo e ao amplo desenvolvimento da pesquisa** científica e tecnológica com vistas à inovação (doravante apenas CTI) em todos os sentidos. Conforme descrito na literatura, ela torna necessário promover um *“ambiente de inovação*” que demanda ainda **mecanismos e políticas de aproximação e interação com o Setor Produtivo,** tais comoEscritório de Transferência de Tecnologia; Incubadora de empresas; Parques Tecnológicos; Núcleo de Empreendedorismo; Gestão de projetos P&D; dentre outros. Do mesmo modo, torna necessário promover mecanismos adequados — e, por vezes, especializados — de gestão dos seus produtos, como escritório de patentes, por exemplo. Ainda neste quesito, é necessário acompanhar as tendências mundiais de CTI em diversos campos (como automação, informatização) e, também, sua realização atenta à preservação de recursos naturais e à sustentabilidade social e ambiental.

Outro desdobramento desta diretriz, em termos administrativos, implica processos internos menos burocráticos, sem a demanda de documentos carimbados e assinaturas de punho. Pode ser adotado, por exemplo, um sistema eletrônico de gestão acadêmica para o encaminhamento de documentos, bem como para a obtenção de assinaturas digitais e certificações.

A centralidade da **diretriz tecnológica e da CTI** na UnDF denota, portanto, necessidade e importância de uma instância capaz de promover e gerenciar as atividades de:

1. prospectar as possibilidades de estabelecer parcerias, no âmbito da RIDE-DF, com as empresas do setor produtivo e de órgãos governamentais demandantes de tecnologia;
2. identificar chances de atrair e desenvolver, a médio e longo prazos, **outros segmentos** além dos já existentes, identificando potenciais de cooperação;
3. alinhar os atores acadêmicos às tendências mundiais de CTI em seus diversos campos, promovendo seu desenvolvimento com atenção à sustentabilidade social e ambiental;
4. mapear possibilidades e estabelecer parcerias com instituições acadêmicas (nacionais e internacionais) experientes na produção de CTI, visando desde compartilhamento de espaços /laboratórios e profissionais experientes no campo da pesquisa, até a geração conjunta de conhecimento — atuar com as chamadas “redes de cooperação”;
5. encontrar e manter em seus quadros (seja por meio de concursos, parcerias com outras IES, contratos temporários etc.) todos os profissionais necessários à produção de CTI de alto nível para interação com o setor produtivo - pesquisadores, agentes de inovação[[9]](#footnote-9), servidores técnico-administrativos etc.;

estabelecer parcerias e sinergias com empresas e com profissionais para que tais vínculos efetivos possam ser contínuos e fortalecidos; e

1. coordenar as diversas atividades internas e externas.

Em termos da organização acadêmica, a diretriz tecnológica também gera muitas implicações para a UnDF. A partir do já exposto, sua atuação como universidade deve ir muito além do sentido dado pela LDB/1996, que estabelece um mínimo de quatro programas de mestrado e dois de doutorado. Ao contrário, leva a instituição a privilegiar, em termos de formação profissional, cursos de pós-graduação, uma vez que a produção de conhecimento de alto nível (competitivo, visando intercâmbio científico com o setor produtivo e com outras IES) tende a ocorrer com apoio e aporte de programas de mestrado e doutorado (pois ocorre apenas excepcionalmente em nível de graduação).

Alavancar a produção de conhecimento nessa perspectiva também torna primordial contar com pesquisadores de alto gabarito, com experiência no campo da pós-graduação, da inovação, da produção de patentes, do intercâmbio acadêmico e científico — inclusive internacional. Este aspecto será melhor desenvolvido adiante.

## ASPECTO 2 - INTEGRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ÀS CONDIÇÕES DO CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO

Todos os projetos institucionais de universidades inovadoras analisados e debatidos, longe de reproduzirem modelos ou de se adaptarem a arquiteturas pré-existentes, nasceram e **consideram, nos seus mecanismos de gestão, o contexto e a realidade concreta das condições de produção de conhecimento e de inovação do seu local de instalação**. Tal fato exige uma IES **altamente engajada no seu território, extremamente atenta às demandas regionais e à pertinência social, do mesmo modo capaz de identificar potenciais existentes (assim como limitações e ameaças) em relação à obtenção de apoios para seu efetivo desenvolvimento.**

Esta é, aliás, a condição que permite a estas IES não apenas inovarem, mas **interferirem e impactarem de forma positiva no seu entorno,** à medida que conhecem suas demandas e as levam para estudo e análise no contexto das atividades de ensino, pesquisa e extensão, construindo a desejada indissociabilidade entre elas.

Assim, a **identificação das demandas por cursos de formação**, em seus diversos níveis (extensão, graduação, pós-graduação) e modalidades de ensino, é essencial para a definição, organização e planejamento do desenho acadêmico e da infraestrutura física e humana da UnDF, potencializando o ensino. Do mesmo modo, cabe **identificar as demandas do setor produtivo, a fim de potencializar o avanço da pesquisa e geração de CTI**. Essa prospecção deve considerar o mapeamento e o acompanhamento de necessidades e prioridades locais, conforme apontados pelos diversos segmentos da sociedade - setor produtivo, agentes do Estado, entidades civis organizadas etc. Além disso, deve considerar as possibilidades desses segmentos apoiarem o desenvolvimento institucional (no curto, médio e longo prazos), otimizando recursos físicos e humanos.

Nessa linha, podemos vislumbrar a realização de ensino e pesquisa com **responsabilidade social**, ou seja, voltados às demandas do entorno local, constituindo o chamado tripé da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Cabe, ainda, considerar que a UnDF será instalada em um espaço bastante peculiar: o centro geográfico e geopolítico do país, no qual se destacam positivamente:

1. a presença da cultura e da arte de todas as nações do globo, bem como de todas as regiões e estados do país, como parte do cenário natural da cidade;
2. uma enorme gama de profissionais altamente qualificados, que compõem os quadros de organismos e agências do Estado, bem como de representações internacionais, com visão ampla de país e de sociedade brasileira;
3. existência de algumas instituições universitárias (UnB, IFB, Católica de Brasília) com forte potencial de cooperação acadêmica em diversas áreas de conhecimento; e
4. demanda de organismos estatais para qualificação e formação permanente do quadro de servidores, bem como para a produção de tecnologias específicas — segurança de softwares, por exemplo.

De outro lado, porém, este entorno apresenta características que se mostram desafios importantes na consecução do objetivo de instalação de uma universidade tecnológica:

1. ausência de um setor industrial diversificado e articulado na RIDE-DF, cuja economia está relacionada aos setores de serviços e administração pública (84,5% do PIB) — a indústria representa cerca 3,7%, e o setor Agropecuário responde por 0,4% da estrutura produtiva do DF;
2. relativa limitação no desenvolvimento de redes de cooperação com setores não-estatais;
3. baixa oferta e demanda de cursos voltados às engenharias, tecnologias e de inovação — reflexo do perfil produtivo da região; e
4. forma periférica de inserção do Brasil na produção/consumo de conhecimento tecnológico.

Estes aspectos adquirem grande relevância quando consideramos que as IES de maior relevância e êxito em CTI, no país e no exterior, foram instaladas e se desenvolveram em espaços que já contavam com forte demanda tecnológica do setor produtivo, **crescendo à medida que potencializavam as capacidades existentes** (os chamados **sistemas locais de inovação)** e, a partir delas, **construíam novas**.

Essa integração das IES ao contexto de seu desenvolvimento, de modo a não apenas se adequarem ao que está posto, mas fundamentalmente aproveitarem as condições postas pelo território para crescer, em termos administrativos, aponta para a **necessidade de estruturas dedicadas ao estabelecimento, cultivo e manutenção de vínculos com a comunidade, em sentido amplo, formando redes de cooperação.** Tal como no que se refere ao setor produtivo, existe aqui a necessidade de criar mecanismos capazes de articular a UnDF desde os sistemas de serviços sociais e comunitários, como escolas e postos de saúde da RIDE-DF, até os organismos distritais e ministeriais de alto nível e complexidade (como a Rede Sara e o Ministério da Educação), como potenciais parceiros de atividades, demandantes de estudos piloto, apoiadores de projetos.

Fica claro, portanto, que o estabelecimento dessas redes de cooperação **integradoras da Universidade às condições do contexto** da RIDE-DF epromotoras de ensino, pesquisa e extensão deflagra diversas ações em termos de **gestão acadêmica**, de modo que os seus programas de formação (ensino) e investigação (produção de conhecimento) ocorram “a par e ao passo” da responsabilidade social, conformando o tripé da indissociabilidade.

Além de estruturas de promoção da integração das atividades da universidade ao seu contexto, são necessárias outras para ampliar e manter a comunicação, estabelecendo vínculos com a comunidade e, também, com atores de espaços mais longínquos. É sobre isso que tratamos no próximo tópico.

## ASPECTO 3 - COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE LOCAL E GLOBAL

Como vimos, os estudos acadêmicos e experiências de gestão enfatizam a importância de as universidades **criarem e fortalecerem vínculos locais** com o setor produtivo — empresas privadas de diversos segmentos, organismos estatais em diferentes níveis, outras universidades e centros de inovação etc. — e, também, com instâncias de serviço para a comunidade, como a rede de saúde e escolar, e com a sociedade civil organizada — ONGs, associações, cooperativas, dentre outros. Tais parcerias, ao **gerarem redes de cooperação para promoção de atividades conjuntas, são estratégia que potencializa ações institucionais individuais,** ampliando o impacto da universidade no território.

Mas como se constroem e cultivam estes vínculos?

A formação de redes e parcerias envolve diversos **mecanismos de promoção de interação e de trocas,** de forma que a universidade mostra suas potencialidades à comunidade externa, divulgando atividades e serviços, além de captar demandas. Tal capacidade gera **pertinência**, dando à comunidade/entorno percepção sobre as possíveis contribuições da universidade**.** E se a esta é somada **a participação da comunidade nos espaços de tomada de decisão da IES,** para além de promover maior **legitimidade** nas ações acadêmicas,passa a haver **sentimento de pertença.**

A comunicação para estabelecer e fortalecer parcerias locais/comunitárias pode ser realizada por meio de diversas formas de interação e trocas de informações entre atores institucionais e comunidade externa, de modo a permitir a captação de demandas. A efetivação desta comunicação tem muitas implicações para **a gestão acadêmica**, pois a responsabilidade social tem nelas o “alimento” e a principal motivação do fazer acadêmico. Cabe à universidade, portanto, dar-lhes consequência, transformando tais demandas em objeto de estudo e análise por meio de projetos de pesquisa, de extensão, de ensino, de promoção de desenvolvimento regional, de programas especiais de formação etc.,

Diante dessa centralidade, torna-se fulcral à **gestão administrativa** criar instâncias **difusoras das atividades e ações acadêmicas** junto à comunidade externa**.** Estas podem e devem ser estabelecidas por muitas vias: *sites* e mídias sociais diversas (*Facebook, Instagram, WhatsApp*) que **confiram acesso a serviços e informações** sobre a universidade, bem como à **divulgação** de notícias e eventos artísticos, acadêmicos, científicos e culturais de relevância para a sociedade. Sua transmissão por meios tradicionais, como rádio e canais de televisão, assim como via *Youtube*, também são importantes. Eles podem criar e manter acesos sentimentos de **pertença à comunidade da UnDF, de transparência quanto às ações e atividades empreendidas, legitimando-a perante a sociedade**. Em geral, esse tipo de instância fica vinculado ao *marketing* institucional, sendo coordenado no âmbito da gestão superior.

Canais de comunicação também se fazem importantes para a comunidade interna, pois cabe gerar e manter o senso de **identidade institucional** entre diversas unidades acadêmicas e de gestão. Eles se tornam particularmente relevantes em instituições multicampi, como provavelmente será o caso da UnDF, para que as ações e sentidos específicos das diversas unidades[[10]](#footnote-10) não se percam da missão e propósito da universidade como um todo. A efetividade dessa difusão será maior à medida que estes canais auxiliarem os membros da comunidade interna a criar uma cultura e uma dinâmica institucional própria de comunicação, participando da sua alimentação e difusão, confirmando características e identidade**.**

Vale destacar que a estratégia de comunicação com grupos locais e regionais passa, também, pela presença da universidade, por meio de seus atores acadêmicos, em atividades realizadas pela comunidade - tais como participação em feiras, festas, eventos, debates etc. Eles permitem à comunidade acadêmica manter-se atualizada e conhecedora de elementos da cultura e da agenda da comunidade externa, além de conferirem **visibilidade à instituição** e aos seus membros.

Outro mecanismo, mais radical em termos da presença, do apoio, da aproximação e da potência da interação com a comunidade, envolve a **criação de estruturas e mecanismos para sua efetiva participação em conselhos setoriais**, da mesma forma que em Conselhos Superiores. Cabe **prever espaços para representação externa com direito a voto**; ou seja, elanão se limita a uma presença meramente figurativa**.** Em muitas universidades, especialmente estrangeiras, esta participação tende a ser muito valorizada, com a escolha de membros de grande prestígio junto da comunidade externa, em claro sinal da pertinência da instituição.

As representações externas em conselhos setorias trazem efetividade e legitimidade para as ações da IES perante a sociedade, pois à medida que membros da sociedade (para os quais a universidade deve atuar) participam dos debates e decisões internas em diferentes instâncias, consolidam-se a comunicação e os laços de cooperação entre universidade e sociedade. De forma indireta, este mecanismo contribui para que seja resguardada e mais bem exercida a autonomia universitária.

Igualmente importante é a existência de **estruturas de comunicação com a comunidade acadêmica nacional e internacional**. Esses apoios, por meio de acordos de cooperação diversos, **afetam diretamente a qualidade de todas as atividades acadêmicas**. Em âmbito nacional, implicam a possibilidade de parcerias e sinergias — desde o compartilhamento de espaços e docentes, até a elaboração de pesquisas conjuntas que podem derivar, dentre outros, em patentes e serviços de interesse comunitário (como atendimento em hospitais). No âmbito internacional, estas relações são da máxima importância para uma universidade que se pretende inovadora, pois implica em potencializar a mobilidade acadêmica e as parcerias investigativas com instituições de ponta em CTI, promovendo real inserção no debate global. A **internacionalização**, nome dado a essa visão ampla da comunicação, cooperação e obtenção de apoios externos para realização das atividades acadêmicas, configura-se determinante para uma universidade na contemporaneidade; afinal, não há como inovar em processos e atividades acadêmicas sem olhar para o que fazem instituições dedicadas à inovação em outros países do mundo.

Outro aspecto da comunicação está relacionado à capacidade de fazer uma **escuta mais sensível da comunidade**, tanto externa quanto interna (servidores técnico-administrativos e docentes, além de estudantes), por meio de uma **Ouvidoria**. A criação de um canal com sensibilidade para uma escuta atenta e diferenciada dos atores e grupos sociais que perpassam as atividades da universidade denota respeito e proteção à comunidade. Além disso, essa ampliação de “sensores” da imagem institucional permite identificar pontos de estrangulamento, auxiliando a aperfeiçoar processos e atividades, sejam eles acadêmicos ou burocráticos.

A complexidade, grandeza, delicadeza e importância das atividades aqui descritas denotam a necessidade de **criar estruturas, mecanismos e políticas de comunicação e de relacionamento** **local e global com a comunidade** que, dado seu caráter absolutamente estratégico, devem ser coordenadas no âmbito da gestão superior**.**

## ASPECTO 4 – GESTÃO DESCENTRALIZADA, AUTÔNOMA E DEMOCRÁTICA

Os mecanismos de gestão envolvem toda a governança da universidade, seja no que se refere às ações de planejamento das atividades fim (ensino, pesquisa e extensão) e das atividades-meio (financeiros, processos de trabalho e controles), seja no relacionamento entre diferentes unidades e setores. Chama fortemente a atenção que todos os estudos, literatura especializada e gestores e estudiosos consultados ao longo da Etapa 2 apontaram que instituições inovadoras apresentam características de gestão **descentralizada, autônoma e democrática.**

A **descentralização** tem por pressuposto que o planejamento, a tomada de decisão e as ações acadêmicas e administrativas dos órgãos da universidade são realizados em consonância com as características, peculiaridades e identidade do seu fazer científico. Pressupõe, portanto, **autonomia de gestão,** para quea cultura das diferentes áreas de conhecimento, em suas práticas e cotidiano, inclusive de relacionamento com a comunidade externa, sejam respeitadas e, dessa forma, contribuam em seu potencial máximo para o todo da instituição. Isso deve ocorrer, porém, sem prejuízo à missão e às diretrizes da instituição.

**A gestão autônoma** prevê que as unidades acadêmicas contem com conselhos e órgãos setoriais colegiados próprios, como instâncias e centro da definição de políticas institucioanis. Esses devem ser representativos dos diversos segmentos da comunidade acadêmica, inclusive (como destacado no item anterior) com representação externa. A definição desses conselhos setoriais se faz ouvir e é respeitada, por meio de seus representantes, no âmbito da gestão superior, em alinhamento que garante que as políticas universitárias contemplem todas as áreas e segmentos da comunidade interna.

Vale ressaltar, da pespectiva do relacionamento e da representação política, que como decorrência da descentralização e autonomia de gestão deve haver **horizontalização das estruturas**, em contraposição a tendência de hierarquização (estruturas verticais). Quanto menor a quantidade de níveis hieráquicos, mais ágeis e democráticas as estruturas e mais amplas as oportunidades de participação dos atores acadêmicos nos processos institucionais. Dentre as vantagens e motivações para uma gestão descentralizada e horizontal por meio de **conselhos setoriais** estão: desburocratização; agilidade de decisões e processos; facilidade de comunicação; aumento das possibilidades das tomadas de decisão atenderem de forma mais efetiva o interesse institucional, bem como de sua legitimidade junto à comunidade interna; maior o respeito à diversidade cultural das áreas de conhecimento; e consolidação do sentimento de pertença institucional.

Importa ressaltar, ainda, a **gestão democrática**, que implica ampla **participação** dos membros da comunidade interna (além da externa[[11]](#footnote-11)) nos processos de tomada de decisão e no **respeito às suas escolhas.** Esse modelo melhor responsabiliza e qualifica a representação perante os diversos atores acadêmicos, à medida que: demandam mecanismos para análise de plataformas de gestão e de prestação de contas; melhor validam lideranças e decisões; auxiliam a evitar personalismos; denotam respeito às diferenças (de áreas de conhecimento, de segmentos da comunidade) e fazem com que todos os segmentos da comunidade se atentem para os processos que definem rumos institucionais e, ainda, assumam responsabilidade sobre as decisões políticas, cultivando o sentimento de pertença institucional.

A autonomia universitária, em todos os níveis, é base para o fazer e para o respeito à cultura científica e acadêmica na atualidade, devendo ser cultivada e praticada em instituições e sociedades democráticas.

## ASPECTO 5 – CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DE RECURSOS EM ATENÇÃO AOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

A governança de instituições complexas, como a universidade, vem sendo retratada de forma desafiadora em diversos sentidos. Para a instalação e gestão de uma universidade, além de aspectos acadêmicos, é primordial a questão financeira - tema bastante sensível, considerando que a **autonomia orçamentária** das universidades, com raras exceções (como as paulistas), ainda não é uma realidade em nosso país. Além disso, as estratégias de captação de recursos nas IES latino-americanas não se mostram capazes - embora fortemente estimuladas - de fomentar o conjunto das atividades acadêmicas. É fundamental, portanto, o comprometimento do Estado com a manutenção de instituições públicas dedicadas à CTI, como ocorre inclusive em universidades norte-americanas privadas, em que o Estado é parceiro do setor empresarial na promoção de atividades de pesquisa.

Este tema torna-se ainda mais relevante em IES de perfil tecnológico, cujos custos iniciais de instalação e manutenção (que demandam a construção de infraestrutura laboratorial) são altíssimos, e implicam profissionalização da captação e gestão de recursos, como mostraram os estudos de *benchmarking.* A finitude e a oscilação das entradas de recursos públicos demandam uma gestão financeira absolutamente profissional, com pessoal qualificado e políticas claras para sua aplicação.

As experiências de universidades com gestão inovadora mostraram que as IES contam com **estrutura e políticas de gestão financeira profissional**, vinculadas à gestão superior, que colaboram de forma **permanente e ativa** com os diferentes setores acadêmicos, visando a assegurar:

(i) gestão profissional das finanças, atendendo às especificidades da legislação de recursos públicos, zelando pela transparência de todas as etapas — dos processos de captação à prestação de contas;

(ii) utilização de recursos com respeito às diretrizes de desenvolvimento institucional;

(iii) execução do orçamento, independente de oscilações externas de ordem política;

(iv) planejamento de entradas e de gastos no curto, médio e longo prazos;

(v) visão estratégica quanto aos limites e ao potencial de entrada/captação de recursos, bem como quanto às prioridades de investimentos;

(vi) adequada avaliação dos potenciais das parcerias e da obtenção de apoios que otimizem recursos de estrutura física e recursos humanos (docentes e técnicos-administrativos), com planejamento que evite riscos de perdas;

(vii) acompanhamento de editais e oportunidades de captação de recursos — de agências nacionais e estrangeiras de fomento, órgãos e empresas estatais, parceiros do setor produtivo etc.;

(viii) apoio às unidades nos processos de precificação e elaboração de projetos de captação, bem como na execução/acompanhamento de contratos até sua finalização (prestação de contas); e

(ix) arcabouço jurídico leve, com soluções de continuidade de acordos firmados (Ex.: dispor de alternativas para contratação de serviços).

No caso dos recursos para CTI, em que há necessidade de setores e técnicos dedicados à interlocução com o setor produtivo, é fundamental o conhecimento do *modus operandi* e das especificidades das empresas, sem expectativa de retornos financeiros rápidos. Pois esta cooperação demanda tempo para gerar conhecimento e confiança entre os parceiros, até que bons produtos iniciais/parciais gerem confiança que permita firmar alianças estratégicas de médio e longo prazos[[12]](#footnote-12).

A gestão de finanças deve estar preparada para equacionar e direcionar recursos considerando custos e investimentos (pessoal, infraestrutura, equipamentos, investimentos em inovação) dos diferentes órgãos da universidade, cujas demandas são bastante distintas, em alinhamentocom **a missão institucional, o PDI e a realidade dos recursos e apoios existentes**. É importante, também, alguma flexibilidade para imprevistos, como eventual demanda de contratação de profissionais docentes (abordaremos em item específico). Sua atuação exige o mapeamento e definição de áreas de desenvolvimento prioritário e **avaliação contínua**, com **transparência de atuação** junto às comunidades interna e externa, garantindo suporte técnico e apoio — determinantes para a adequada instalação e desenvolvimento da universidade.

## ASPECTO 6 – DIRECIONAMENTO DA SELEÇÃO E DA CONTRATAÇÃO DE SERVIDORES

A cuidadosa e adequada seleção de profissionais docentes e técnico-administrativos para ingresso na carreira pública da universidade determina o sucesso da missão institucional — este aspecto foi unânime e bastante ressaltado por todos os especialistas e experiências de gestão inovadora. Não há como construir uma universidade inovadora sem profissionais de alto nível e inovadores em suas práticas acadêmicas e de gestão.

Nesse aspecto, os relatos apontaram basicamente para dois pontos. O primeiro diz respeito à clareza quanto ao **perfil do profissional** demandado para a instituição, que precisa estar alinhado com seus propósitos. Por conseguinte, o segundo chama a atenção para a elaboração de processos seletivos e formas de contratação afins com este objetivo.

Quanto ao perfil docente, em específico, é fundamental seu desenho considerando, primordialmente, diretrizes institucionais amplas, ao contrário da tendência geral de direcionamento para atuar no ensino de disciplinas específicas. As demandas para um **docente universitário inovador** são muitas: aperfeiçoamento contínuo da docência e suas metodologias — a pedagogia universitária; utilização de recursos tecnológicos; visão ampla sobre currículo; abertura para atuação em distintas modalidades, formatos e possibilidades de ensino; captação de recursos para pesquisa em agências de fomento; contato com diversos segmentos da comunidade externa; relacionamento com órgãos estatais em diferentes níveis; parcerias acadêmicas nacionais e internacionais; visão internacional/global do seu objeto de estudo; compreensão sobre as demandas e os limites da gestão pública; dentre outras.

Não é possível ao docente atuar com excelência em todas essas dimensões, ela advém do seu foco e dedicação a algumas tarefas. É necessário, porém, que o docente tenha ciência sobre o conjunto de dimensões para interlocução, respeito, relacionamento e sinergia com os demais membros da comunidade universitária. E importa, também, que a instituição tenha ciência de suas demandas e objetivos acadêmicos — de ensino, pesquisa e/ou extensão — a fim de mensurar se e como os potenciais dos profissionais que a procuram são capazes de atendê-los.

A carreira docente, tal como concebida na quase totalidade das instituições brasileiras, não abarca ou valoriza esta multiplicidade de funções. Tampouco profissionais de alto gabarito e com perfil adequado às multitarefas de uma universidade inovadora são identificáveis por meio dos sistemas de seleção tradicionais. Na maioria das IES públicas, os processos seletivos de docentes são constituídos por um edital que determina a realização de concursos tendo uma sequência de provas, nesta ordem: conhecimentos (teórica), didática (prática docente) e currículo (formação e experiência profissional). No entanto, em face da diversidade de demandas colocadas para a atuação na universidade, fica clara a inadequação deste tipo de processo, em especial para IES que adotam modelos institucionais e missões diferenciados.

É possível, porém, realizar processos seletivos por meio de editais públicos, assegurando transparência e clareza de critérios, com utilização de provas direcionadas à contratação de perfis mais de acordo com objetivos específicos. A mera inversão desta sequência de provas, por exemplo, já poderia gerar resultados distintos — como ocorre em muitas universidades norte-americanas, nas quais em face de um perfil detalhado do profissional a contratar, inicia a seleção com a análise do currículo e/ou de portfólio/produtos dos candidatos. Apenas após o descarte de candidatos que não atendem ao perfil indicado — com base em critérios descritos no edital — são realizadas as demais provas.

Em termos práticos, a UnDF pode e deve realizar processos de seleção e editais públicos, com critérios objetivos e transparentes de seleção de candidatos, mas também apontar, clara e detalhadamente, os elementos de perfil do servidor que deseja selecionar. Do mesmo modo, ela pode propor provas direcionadas a mensurar exatamente o que procura, fazendo corresponder os aprovados ao que efetivamente busca agregar ao seu quadro profissional.

Com relação à forma de contratação de docentes, cabe considerar que algumas áreas da instituição poderão ter interesse por perfis profissionais já atuantes em outros organismos públicos ou privados, que não tem interesse nem disponibilidade de dedicação à UnDF em tempo integral (como já previsto na lei de criação). Nestes casos, faz-se fundamental prever **formas** **diferenciadas de contratação**, assim **como distintos planos de carreira**, de modo que alguns profissionais possam se dedicar apenas à docência, outros mais à pesquisa, outros à extensão, fazendo com que a distinção e o melhor potencial de sua trajetória profissionais contribuam para a instituição.

Importa também ressaltar, no que se refere às possibilidades de contratação de servidores, o conjunto das condições e estrutura de trabalho — ambiente, equipamentos, salário, carreira. Como já indicado, o alto valor de mercado dos profissionais da área tecnológica, aliado à baixa atratividade da carreira acadêmica (em função da remuneração), pode trazer dificuldades adicionais à identificação e contratação de profissionais do campo da CTI.

Nessa perspectiva, também se faz possível, via redes de cooperação, pensar na composição do corpo docente com parceiros de instituições públicas (outras IES, organismos governamentais) ampliando os espaços de formação e promovendo **compartilhamento de profissionais**. Mais que otimizar recursos e profissionais, essa prática pode aumentar o leque de cooperações institucionais, incrementando colaborações de alta qualificação. Parcerias com esse objetivo podem ser realizadas também com o setor produtivo e outras entidades diversas (inclusive internacionais).

Em casos considerados estratégicos, visando ao desenvolvimento de toda uma área ou setor, talvez seja o caso de considerar a possibilidade de a UnDF vir a contratar “equipes” inteiras de profissionais (tirando proveito do seu relacionamento e interação desde antes de sua chegada à universidade), que podem vir a ser incorporadas à IES em bloco, por períodos determinados, para fazer funcionar e desenvolver laboratórios, áreas e cursos específicos[[13]](#footnote-13).

## ASPECTO 7 – DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA SELEÇÃO DE ESTUDANTES E PROGRAMAS PARA PERMANÊNCIA E SUCESSO

A busca da diversidade na composição do corpo discente em todos os *campi* universitários — nacionalidade, raça, religião, opção sexual etc. — tem sido cada vez mais valorizada pelas instituições de todo o mundo como mecanismo e estratégia para aproximação de distintos povos e culturas. Como consequência, seus espaços e ambientes tornam-se, naturalmente, promotores e difusores da riqueza linguística, artística, estética, científica etc. existente no mundo. Por conta disso, universidades inovadoras têm desenvolvido programas específicos para atração de estudantes de diferentes países e regiões do globo, inclusive com oferta de bolsas para jovens que se revelam potenciais talentos e lideranças, fazendo das salas de aula, laboratórios, bibliotecas, moradias, refeitórios e praças esportivas espaços globais e inclusivos. E, vale ressaltar, que neste contexto também a seleção de pessoas com deficiência (PCD) é contemplada. A **diversidade**, nestes casos, é uma **evidência e sinônimo de qualidade**.

O Brasil tem um histórico de educação superior relativamente recente — os primeiros cursos superiores foram criados em 1808, quando as universidades europeias já contavam com alguns séculos de existência. Além disso, assim como na América Latina, essas instituições têm sido, historicamente, reprodutoras das elites econômicas e sociais, excluindo vários segmentos da população — baixa renda, negros e pardos, indígenas, egressos de escola de ensino médio públicas, população moradora de periferias e em cidades distantes dos grandes centros urbanos, além de pessoas com deficiência (que, até a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, eram praticamente excluídas da educação básica).

Apenas nas últimas duas décadas, com a implantação de políticas de ação afirmativa (PAA) tanto em instituições públicas[[14]](#footnote-14) quanto privadas[[15]](#footnote-15), as IES brasileiras têm se tornado espaços mais acessíveis e democráticos, de maior diversidade e inclusão[[16]](#footnote-16). Nesses casos, a promoção da diversidade torna-se um imperativo de promoção de equidade e justiça social, demandando inclusive políticas que, para além do acesso, promovem estratégias para permanência e sucesso — programas de acolhimento e apoio aos estudantes por meio de bolsas de estudo, moradia, alimentação, transporte, dentre outros. Ainda com foco na permanência, muitas IES têm ofertado programas de apoio à inserção na vida acadêmica, tais como tutorias e monitorias.

Temos, diante do exposto, a importância da diversidade e da inclusão na UnDF: ela não será inovadora, seja da perspectiva da construção de um rico ambiente cultural e social, promotor da paz e da democracia, seja da equidade, se não promover e cultivar a diversidade e a inclusão. A Lei Distrital n. 3788/2006 já mostra atenção a esta questão, prevendo um sistema de cotas para alunos (40% dos ingressantes) que concluíram a educação básica integralmente na rede pública. E a própria lei de criação da UnDF determina, conforme o Art. 3.o, a seleção de estudantes afinada com a perspectiva da inclusão:

II – atendimento prioritário a localidades do Distrito Federal e entorno com menor acesso à educação superior pública; (...)

VIII – oferta de programa de permanência estudantil, bem como prestação de serviços e demais atividades afins; (...)

XII – democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, por meio da implementação de cotas raciais e sociais para ingresso em cursos de graduação. (...)

As implicações de políticas de diversidade e inclusão são muitas. Em termos acadêmicos, aponta para a instalação de **mecanismos especiais de seleção**, capazes de atrair estudantes que retratem diversidade de culturas e vivências. Para a seleção de estrangeiros existe um sistema nacional, o Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) (conforme descrito em <http://www.dce.mre.gov.br/PEC/PECG.php>), e eventualmente podem ser pensadas outras alternativas, com apoio das embaixadas instaladas em Brasília. Em termos nacionais, seria interessante ampliar o percentual previsto na Lei Distrital n. 3788/2006, tornando-o similar ao previsto na Lei de Cotas e, ainda como ela, inserir outras possibilidades de diversidade e inclusão (não restritas à questão socioeconômica), incorporando os pretos/pardos, os indígenas e as pessoas com deficiência (PCD).

Para realizar essa seleção em nível nacional seria possível, como fazem muitas IES, utilizar os resultados do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Existe, também, sendo uma universidade distrital, a possibilidade de prever vagas exclusivas para estudantes do DF, assim como de propor programas de ingresso para estudantes da rede pública, no formato do que fazem instituições como a Unicamp, no Programa de Formação Interdisciplinar Superior (ProFis), que prepara, por diversos meses, estudantes pré-selecionados de escolas públicas para ingresso nos seus cursos (ver <https://www.prg.unicamp.br/ingresso-profis/>), ou a Universidade de Brasília (UnB), que seleciona alunos por meio do Programa de Avaliação Seriada (PAS), realizado ao longo dos três anos do ensino médio regular (ver funcionamento em <https://saa.unb.br/pas>).

Além do ingresso, faz-se necessário **prever políticas de permanência**, como já indicado, identificando estudantes em situação de vulnerabilidade social. Sem apoio da universidade, a oportunidade de ingresso não concretiza a obtenção de diploma — como revelam os índices de evasão de diversas IES públicas. Ou, ainda, levam ao baixo rendimento, dada a necessidade de o estudante trabalhar ao longo do curso, buscando recursos para manter-se, uma vez que há gastos com deslocamento até a universidade, alimentação, compra de materiais para estudo, além de moradia (nos casos em que a IES não conta com este tipo de apoio).

O governo Federal dispõe de diversos programas de assistência, como a Bolsa Permanência, auxílios para moradia, transporte e alimentação, além de editais específicos de bolsa para estudantes que comprovem demanda. No entanto, até mesmo nestas IES fazem-se necessárias diversas ações e políticas internas, voltadas não apenas à assistência do estudante, mas a toda a comunidade acadêmica — docentes, servidores, demais discentes — com vistas à efetiva inclusão. Faz-se fundamental, portanto, a criação de estruturas, políticas e espaços institucionais voltados à construção de condições para a permanência dos estudantes.

Com respeito à **construção do sucesso acadêmico**, também são importantes políticas como: assistência pedagógica e psicológica, monitoria e tutoria, dentre outras que possibilitem conferir apoio à adaptação (especialmente nos semestres iniciais) dos estudantes ao ambiente acadêmico, cujas demandas em nível superior são distintas do ensino médio. No caso de PCD, tal como já previsto na Lei Brasileira de Inclusão (Brasil, 2015), cabe ainda espaço e profissionais dedicados a apoio especializado, de modo que os diversos tipos de deficiência disponham dos recursos (de infraestrutura, tecnológicos e pedagógicos) específicos e necessários à sua real inclusão.

Outra implicação da diversidade e da inclusão, em termos acadêmicos, diz respeito à proposição de mecanismos para tirar **proveito das diferenças culturais para a formação** dos estudantes, fazendo com que a riqueza dos vários matizes identitários e culturais do Brasil, assim como de outros países, **seja valorizada** e **explorada** em diversos vieses e aspectos da vida acadêmica. Eles contribuem para uma formação voltada à compreensão e solidariedade de cidadãos globais, atentos e preparados para conviver com a diversidade do país e dos povos do planeta, desfrutando dessa experiência como preparação para futuras oportunidades de vida e ingresso no mundo do trabalho

Ainda que haja várias instituições brasileiras com muitas ações nessa direção, trata-se de um aspecto ainda a ser desenvolvido no âmbito da vida universitária nacional, mas plenamente possível e desejável em se tratando de uma IES localizada no centro geopolítico do país.

## ASPECTO 8 - DIVERSIDADE E FLEXIBILIDADE NA OFERTA DE FORMAÇÃO

As experiências de universidades inovadoras mostraram, como já indicado, que na sociedade do conhecimento a tecnologia é elemento articulador e integrador das diversas áreas e atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) tornando-se princípio, meio e fim. Nessa perspectiva, não há limite claro entre ensino presencial e a distância, pois ambos fazem parte do cotidiano dos estudantes, sendo ambos utilizados como recurso didático em conformidade com sua maior/menor adequação à atividade a ser realizada.

Em que pese que a produção de conhecimento e inovação deve ter por foco a realização de cursos de nível de pós-graduação, o contexto elitista de criação das universidades brasileiras deve prever que, além de cursos de graduação e pós-graduação, haja chances de incorporar um maior número de pessoas ao conhecimento acadêmico.

Com essa perspectiva, ainda no contexto da sociedade do conhecimento, **a demanda por formação continuada** torna-se primordial, fazendo da universidade um campo que concentra e articula trocas entre sujeitos com diferentes experiências e amplitudes de conhecimento, amplificando o intercâmbio e as aprendizagens. A oferta de cursos de extensão, por exemplo, com menor carga horária e perspectiva de aprendizagens mais práticas e imediatas, gera contribuições para a formação nos curto e médio prazos para grande diversidade de pessoas.

Seria limitante, portanto, da perspectiva da inovação acadêmica, restringir a UnDF a cursos presenciais de graduação e pós-graduação, perdendo a oportunidade de prover a instituição de ampla oferta de cursos em diferentes níveis e atendendo a diferentes demandas:

* Graduação – voltados à formação profissional, aumentando a oferta de vagas públicas no DF e na RIDE-DF;
* Pós-graduação – promotores de formação de alto nível, atendendo à ênfase de universidade tecnológica, direcionada à pesquisa e produção de CTI;
* Especialização – atendem à formação continuada de profissionais, em apoio às demandas estatais[[17]](#footnote-17) e do setor produtivo;
* Extensão – geram e ampliam a articulação da universidade com as demandas sociais, inclusive de formação de curto prazo, voltada a interesses práticos;
* *Massive Open Online Courses* (MOOCS) – atendem públicos que não podem ou não querem acessar a universidade presencialmente, mas nem por isso ficam alijados do seu conhecimento. Além disso, conferem ampla divulgação e visibilidade para a comunidade externa, atraindo estudantes e denotando potencial institucional de centro formador; e
* Acesso a diferentes modalidades de ensino, via cursos presenciais, semipresenciais e EaD – voltados à diversidade de demandas e públicos, permitem ampliar o acesso ao conhecimento acadêmico e à formação em nível superior, dirimindo as diferenças entre ambos no cotidiano da formação.

Universidades inovadoras também vêm buscando ampliar a percepção sobre currículo, buscando evitar que o cumprimento de créditos acadêmicos fique restrito ao previsto nas “grades curriculares” dos cursos de graduação, uma vez que o ingresso em cursos específicos tende a “limitar” o acesso à enorme diversidade de disciplinas ofertadas pela instituição. Universidades inovadoras não somente permitem, mas **estimulam a realização de distintos percursos institucionais** pelos estudantes, que podem escolher quais créditos/disciplinas realizar segundo seus interesses pessoais. Nessa linha, elas também aceitam **diferentes trajetórias** e interesses — para além da formação profissional (na graduação) — conferindo amplo acesso a alunos de outras IES (como estudantes especiais) para cursar disciplinas/atividades específicas.

Assim, são plenamente admissíveis variados **tipos de percurso institucional**, dada a possibilidade de participação e interação em disciplinas de distintas áreas de conhecimento, intercâmbios, estágios, projetos, eventos culturais/artísticos/científicos — todos contabilizados como “créditos acadêmicos”. E há valorização da busca dos estudantes por conhecimento em diferentes espaços e áreas de formação, em atenção aos seus interesses pessoais, ao invés de “punição” quando são realizadas trajetórias distintas do “padrão”.

Essa perspectiva traz muitas e importantes implicações para a organização curricular, dentre as quais destacamos:

(i) o estudante ingressa na universidade, e não no curso, em áreas amplas de formação;

(ii) os curriculares tornam-se bastante “flexíveis” — os estudantes podem frequentar disciplinas de diferentes cursos de graduação para compor seus créditos acadêmicos/carga horária, mas também buscar e desfrutar de outras oportunidades de formação da IES, independentemente do nível e de onde estejam alocadas (especialização, extensão, MOOC); e

(iii) a trajetória do estudante pode ser alterada sem burocracias (mudança de curso e/ou de área), de acordo com interesses que vierem a ser despertados.

Nesse sentido, a oferta de bacharelados interdisciplinares é uma possibilidade interessante de primeiro acesso à universidade, com ingresso em carreiras específicas feitas apenas após alguns semestres e experiências acadêmicas, que levam o estudante a melhor conhecer o potencial institucional e o seu próprio junto ao mundo acadêmico. Na mesma linha, a instituição pode oferecer **oportunidades** **diversas de certificação e obtenção de diplomas,** correspondentes às diferentes etapas de formação, e não apenas a certificação profissional (de final de graduação). Tal diversidade pode chegar à dupla certificação, que envolve parcerias interinstitucionais e internacionais.

## ASPECTO 9 - MODELO PEDAGÓGICO DISRUPTIVO E METODOLOGIAS ATIVAS[[18]](#footnote-18)

As experiências de universidades inovadoras e com foco em CTI revelam uso de modelos pedagógicos para além do ensino, compreendido como transmissão de conhecimento. Visam a fazer com que os processos de ensino-aprendizagem, centrados em uma atitude proativa dos estudantes, sejam parte de um rol de experiências, realizadas em diversos espaços e que, com apoio na teoria, levem à reflexão sobre o mundo do trabalho, a exercícios de prática e técnica profissional, à solução de problemas com diferentes graus de complexidade — denominados aqui de modelos disruptivos.

Estudos dos consultores já mostraram as vantagens dessa perspectiva e do uso de metodologias ativas (baseadas em projetos, PBL, salas de aula invertidas, dentre outros), dado seu alinhamento com a Sociedade do Conhecimento e com o tripé da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão — ver Quadro 3. O detalhamento estes modelos não será desenvolvido aqui, uma vez que este é o foco/objeto de outros consultores. Cabe aqui destacar, apenas, suas implicações em termos de gestão acadêmica e administrativa, dado contemplarem a realização de atividades inter, multi e transdisciplinares, utilizando diversos espaços (não apenas a sala de aula) e modalidades de aula (presenciais, virtuais, em outras instituições).

Na utilização de um modelo disruptivo, conforme revela o Quadro 3, a pesquisa assume grande importância pois, de um lado, ela se torna um dos fundamentos do ensino — o estímulo à constante busca por conhecimento é uma prática ao longo de toda a formação. Associada às metodologias ativas, ela permite aos estudantes **não apenas avançar no “fazer” teórico, mas no desenvolvimento de competências que geram avanços com relação às condições do “como saber”** o que fazer, assim como a conseguir **justificar as escolhas** sobre o “como proceder”, de modo a denotar que o fazer, ou a prática, tem fundamentos e solidez teórica. Ainda por meio de metodologias ativas, é possível associar a pesquisa a experiencias/vivências do cotidiano do mundo do trabalho — por meio de visitas, estágios, empresas-júnior, desenvolvimento de produtos — de modo a desenvolver competências e habilidades por ele demandadas.

Quadro 3 – Modelos Pedagógicos Tradicionais e Disruptivos

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

Fonte: Cortelazzo (2021).

E a extensão, entendida enquanto “ensino e pesquisa com pertinência social”, ocorre à medida que o ensino e a pesquisa da universidade são feitos considerando seu permanente diálogo e interação com o entorno social (sociedade civil, setor produtivo, outras instituições) e, por conseguinte, alimentados por suas demandas de produção de conhecimento. Assim, tanto currículo quanto espaços acadêmicos são ampliados pela extensão, que se torna parte do cotidiano da formação, não apenas um momento para observação e/ou exercício da prática profissional.

A formação continuada de professores e a pedagogia universitária adquirem, portanto, grande relevância na UnDF, cujas preocupações com o exercício da docência têm início desde a contratação de docentes, uma vez que raramente encontramos profissionais com formação para a docência superior. Assim, uma das implicações da adoção deste modelo de organização pedagógica é a construção, na estrutura acadêmica, de um **espaço e de políticas dedicados à formação dos professores da própria UnDF para a pedagogia universitária**, fazendo com que a IES atue como polo de estudo, desenvolvimento e formação continuada de professores para uso **de tecnologias inovadoras, independentemente da modalidade e nível de ensino**.

Caberá a ele debater, por exemplo, como a universidade poderá formar estudantes para uma cidadania global, pensando desde currículos internacionalizados (a chamada “internacionalização em casa”, para além de programas de mobilidade acadêmica) por meio da oferta de disciplinas em língua estrangeira, da competência linguística em ao menos um idioma estrangeiro, na utilização de bibliografia em outros idiomas, da convivência com estudantes de outros países, fazendo da UnDF espaço de formação universitária aberto às diferentes culturas e países. O mesmo se aplica à utilização de tecnologias na aprendizagem e à temática da sustentabilidade ambiental e social — ambos fundamentais para uma universidade inovadora, dentre outros aspectos — os quais, mais do que temas ou disciplinas, devem ser eixos estruturantes de toda e qualquer atividade acadêmica.

E, como já indicado no tópico anterior, as **implicações da pedagogia e de uma estrutura disruptiva para a gestão** da universidade fazem com que o **centro da organização acadêmica** (disciplinas,alocação de docentes) **não seja os cursos de graduação ou os departamentos**; tampouco que as disciplinas sejam ofertadas exclusivamente para cursos, modalidades ou estudantes de níveis específicos. Elas são um recurso a mais no asseguramento de que a formação acadêmica tenha perspectiva ampla e integradora, organizada em grandes áreas de conhecimento, vinculada a um único órgão da gestão superior.

## ASPECTO 10 – VISÃO DE FUTURO, ÊNFASE NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO EXTERNA

A sociedade do conhecimento tem gerado mudanças constantes e cada vez mais velozes no cotidiano da sociedade global, observadas em todas as dimensões da vida humana (dos hábitos de saúde ao consumo de tecnologias, das relações pessoais às estruturas sociais). Estas tem exigido de empresas privadas e instituições públicas, assim como de seus líderes e gestores, grande capacidade de adaptação às inovações que se impõem ao dia a dia de pessoas de todas as idades. Nesse cenário, a flexibilidade e capacidade de propor e incorporar mudanças, sem perder de vista os objetivos e metas que lhe são próprios, torna-se um desafio para toda e qualquer instituição complexa, como as universidades.

Por conta disso, torna-se imperativo que uma universidade, ainda mais quando se propõe a ser tecnológica e inovadora, desenvolva **visão de futuro** para todas as suas atividades e processos, assim como para a estrutura que lhes dará suporte**.** No caso da UnDF, se a elaboração do seu plano de instalação e organização tiver em conta Brasília, RIDE-DF, Brasil e sociedade global segundo as características da época presente, ela ficará fadada a tornar-se obsoleta em pouco mais de 10 anos, dadas as mudanças que certamente ocorrerão nesses espaços ao longo do tempo.

As proposições para a Universidade do Distrito Federal, portanto, devem ir para **além do momento atual, do imediato**, de modo que a definição e o planejamento sobre seus locais de instalação (a RIDE-DF, e o DF), a organização dos seus espaços acadêmicos e curriculares, as parcerias institucionais e o perfil dos servidores (dentre outros) tenham perspectivas de curto, **médio e longo prazo** quanto ao **desenvolvimento** **social e econômico** do território, das demandas da comunidade e, também, do país**.** Eles implicam na definição de prioridades de instalação, com visão estratégica no que se refere à aplicação de recursos e contratação de servidores, com percepção de pertinência para o que será demandado nos próximos anos, mas sem casuísmo.

Para tanto, será fundamental que os quadros e a organização da universidade sejam feitos com **visão global** quanto aos fenômenos ambientais, sociais, de produção, de consumo, de comunicação etc., considerando ainda as possibilidades e o papel da CTI em um país periférico como o Brasil. Um pensamento imediatista e pragmático pode fazer com que as escolhas atuais apenas perpetuem essa condição, ao invés de promover autonomia de pensamento e produção tecnológica para DF e RIDE-DF.

Com esse olhar, a definição dos cursos e dos tipos de formação a serem oferecidos pela UnDF em termos de áreas de conhecimento prioritárias, grau acadêmico (bacharelado, tecnólogo, licenciatura), modalidade (presencial, EaD), turnos, níveis de formação (graduação, pós-graduação) e certificação (nacional, internacional) demanda estudos de prospecção quanto às parcerias institucionais locais, com vistas ao aproveitamento das capacidades instaladas junto ao setor produtivo, considerando seu potencial de contribuição para implantar a universidade. Também demanda **prospecção quanto às oportunidades de inovação em CTI no futuro,** de modo a desenvolver **estratégias** para **buscar meios e capacidade de atração** de empresas, construção de alianças nacionais e internacionais, criação de currículos flexíveis, direcionamento da mobilidade docente e discente etc.

Diante do exposto, fica clara a importância de uma gestão profissional e com visão de futuro para todas as áreas da política institucional e de a tomada de decisão ocorrer com base em planejamento estratégico, consolidado no **Plano de Desenvolvimento Institucional** (PDI). Ele é o instrumento ideal para garantir a manutenção e o foco da missão da instituição — no caso, o desenvolvimento de CTI e instalação de cursos de tecnologia. A complexidade de reunião de todos os elementos necessários à criação e consolidação de infraestrutura física e de pessoal dessas áreas mostra tendência de que os resultados demorem a aparecer. Nesses casos, o PDI é referência e guia de atuação.

A elaboração do PDI envolve: clareza da missão; visão de futuro; objetivos e estratégias claras para o alcance das metas estabelecidas; definição de prioridades; etapas de instalação detalhadas e fundamentadas na realidade; e atenção à sustentabilidade financeira, garantindo investimentos e recursos. Essa clareza de caminhos e estratégias para alcance dos objetivos traçados faz com que o PDI se antecipe às dificuldades que certamente aparecem, no decurso do tempo, para a consecução das metas.

A legislação determina elaboração do PDI para um período de 05 (cinco) anos, mas em uma instituição em fase de implantação e com visão inovadora, é importante um período mais longo de tempo, de ao menos 10 anos, mas com visão de etapas menores (bienais ou trienais) de instalação. Também são importantes momentos para revisão e adequação dos tempos e metas do projeto. A visualização de um projeto de instalação da universidade como um todo, dos passos iniciais ao desenho final, no seu máximo de potencial, permite “pensar grande”, mantendo o olhar no horizonte, mas andar rápido e com os pés seguros no chão, com a percepção de que os caminhos trilhados vão levar ao lugar desejado.

Nesse sentido, a **autoavaliação** é peça determinante da gestão interna. Permite mapear problemas, em sua grandeza e poder de interferência, evitando demora na busca de soluções. Ao mesmo tempo, auxilia a identificação de personalismo nas lideranças, perda do foco do projeto e, ainda, identificação de novas e alternativas rotas de correção de possíveis “desvios” observados. Sua realização contínua, aliada à manutenção ininterrupta do diálogo com a comunidade acadêmica interna, assim como com a externa e parceiros institucionais, é importante apoio para o sucesso da missão institucional.

Também no contexto da autoavaliação, lembramos, mais uma vez, que as experiências de gestão inovadoras ressaltaram fortemente a importância da criação e manutenção de canais de interlocução — via conselhos setoriais democráticos e representativos, com participação ativa da comunidade externa e atenção às especificidades de área — assim como da gestão horizontal como forma de alimento da missão, mas, também, do seu monitoramento constante. Assim, ao tempo em que são determinantes para a obtenção do apoio e colaboração das diversas unidades e da comunidade externa, conferindo legitimidade às ações acadêmicas, tais conselhos podem atuar como um “termômetro” de como e de quanto o compromisso da IES com a sociedade, estabelecido nas diretrizes institucionais/PDI, vem sedo atendido.

Não menos importante é a instalação de mecanismos de **Avaliação Institucional Externa (AIE)[[19]](#footnote-19)**, a ser realizada periodicamente, com apoio de interlocutores das áreas de atuação da universidade e, se possível, com participação de instituições e entidades internacionais, bem como de avaliadores experientes. Tendo em vista os resultados da autoavaliação e os documentos institucionais, o olhar externo propiciado pela AIE traz contribuições significativas ao tirocínio de gestores e lideranças institucionais no que se refere às estruturas e processos em andamento, uma vez que o envolvimento destes no cotidiano da IES precisa ser, frequentemente, redimensionado pela percepção do que ocorre em outros e mais amplos contextos.

Gestão descentralizada, autônoma e democrática, junto com o PDI, compõe a solidez de propósito institucional, alimenta e fortalece a comunidade acadêmica no longo caminho de instalação e consolidação da universidade, assim como nutre o sentimento de identidade e pertença, protegendo-a de interferências na autonomia acadêmica (para definição dos cursos e parcerias, por exemplo) e administrativa (para contratações, uso de recursos). A Autoavaliação e a Avaliação Institucional Externa fazem com que o PDI, além de calcado na realidade, não perca a necessária dimensão de futuro e de longo prazo, ao tomar por referência parâmetros internos e externos — seja na consecução de metas e objetivos, seja no realinhamento e redefinição de rotas e estratégias.

**PARTE 2 - ANÁLISE DA GOVERNANÇA ENTRE OS ÓRGÃOS SETORIAIS CONFORME PRECONIZADO NAS LEIS N. 987/2021 E N. 6969/2021 A PARTIR DO “DECÁLOGO”**

Neste tópico apresentaremos a análise de dois documentos — duas leis, na realidade — fundamentais ao processo de instalação da Universidade do Distrital Federal—. Esta parte do Produto 1 foi elaborada com o intuito de identificar algumas das principais características constituintes da estrutura de gestão desta universidade em sua relação com os princípios do Decálogo, conforme já indicado na Parte I. Serão objeto de análise:

1. Lei n. 987/2021 — cria a UnDF e, nos Anexos I e II, respectivamente, detalha a estrutura dos órgãos que dão suporte à sua organização administrativa e acadêmica e define a distribuição dos cargos de gestão;
2. Lei n. 6969/2021 — propõe a regulamentação do plano de carreira do magistério na UnDF.

Vale ressaltar novamente que, **embora o Produto 1 do TR 017 visasse somente à apresentação de um documento com a proposta de governança entre os órgãos setoriais da UnDF e sua estrutura administrativa** (destacadamente nas relações entre os Centros e as Pró-Reitorias), conforme preconizado na Lei n. 987 de 26/07/2021, em conjunto com o Cebraspe consideramos pertinente que fosse analisada também a Lei 6969/2021, dado seu caráter determinante para a implantação da UnDF.

É necessário, ainda, ter claro que as análises realizadas a seguir não visam a debater a validade ou o mérito dos referidos documentos, tampouco esgotar interpretações ou percepções sobre cada um deles. Objetivam, exclusivamente, **identificar em que medida eles dialogam com a perspectiva de universidades voltadas ao desenvolvimento de tecnologia e inovação**, conforme identificadas no Projeto de Pesquisa em andamento, tal como vem sendo conduzido pelo Cebraspe, com o apoio de consultores especializados nos temas dos TR para os quais foram contratados — que, como indicado no Quadro 1 da Introdução, devem subsidiar a instalação das políticas da UnDF.

## 2.1 – ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA SEGUNDO DESCRITA NA LEI N. 987/2021

A Lei n. 987/2021, que autoriza a criação e define as áreas de atuação da Universidade do Distrito Federal (UnDF), descreve parcialmente uma estrutura administrativa e acadêmica que, tal como organizada, permite identificar alguns dos princípios da gestão da universidade. Esta, como sabemos, acaba por determinar um modelo de governança. Para fins desta análise consideramos pertinente registrar alguns tópicos que vão além da governança, pois definem diretrizesque interferem diretamente no modelo de construção de uma universidade voltada ao **desenvolvimento de tecnologia e inovação.**

No que se refere à **arquitetura** **institucional,** o texto da lei aponta:

* Art. 1.o, § 1.o – autonomia pedagógica, didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (reforçada adiante, com autonomia de elaborar proposta orçamentária e administrar suas receitas e despesas);
* Art. 2.o, caput: promoção de atividades de extensão universitária, incentivando a inserção regional mediante atuação multicampi e multiespacial;

VII – a universidade deve colaborar na elaboração, planejamento e avaliação das políticas de desenvolvimento regionais, inclusive com prestação de serviços de consultoria, assessoria e correlatos;

* Art. 3.o, inciso III – integração da educação superior pública com as políticas públicas, programas e ações institucionais desenvolvidos em âmbito locorregional;

VI – organização administrativa descentralizada, flexível e horizontalizada;

IX – promoção de educação e CTI, com valores éticos e integradores dos indivíduos à sociedade, formando profissionais para o mundo do trabalho e melhoria das condições de vida em sociedade;

* Art. 5.o – caput: administração superior exercida pelo reitor e pelo Conselho Universitário; no Parágrafo único: os Conselhos devem ser constituídos por representações de docentes, discentes, técnicos-administrativos, sociedade civil e representantes do poder público;
* Art. 6.o – caput: composição por órgãos administrativos, unidades acadêmicas e outras unidades complementares;
* Art. 11. – criação do plano de carreira, cargos e remuneração do quadro de pessoal[[20]](#footnote-20).

§ 1.o plano de carreira, cargos e remunerações tem como premissa a realização de concursos públicos, em compatibilidade com as diretrizes estratégicas, a política de recursos humanos do governo distrital e os limites orçamentários definidos.

§ 2.o quadro variável de docentes colaboradores, de forma a garantir a plena consecução dos seus objetivos;

* Art. 12 – possibilidade de receber servidores públicos cedidos ou dispostos pelo Distrito Federal, pelos estados, pelos municípios ou pela União, nos termos de suas respectivas legislações;
* Art. 13. – possibilidade de contar com um quadro de professores temporário, por tempo determinado, a serem contratados mediante processo seletivo simplificado, para atender demandas temporárias de excepcional interesse público;
* Art. 15., § 3.o – contar com a Escola Superior de Ciências da Saúde – ESCS;
* Art. 18., caput – contar com as necessárias transferências de dotações orçamentárias e financeiras para sua criação.

Quanto à **estrutura acadêmica**, destacamos:

* Art. 1.o, §§ 4.o e 5.o – políticas de acesso e permanência, garantindo aos alunos com baixo poder aquisitivo programas especiais que auxiliem no custeio de transporte e alimentação.
* Art. 2.o – no caput: desenvolvimento de ensino (inclusive na modalidade a distância), assim como pesquisa e extensão;
* Art. 3.o, incisos:

IV – utilização de metodologias problematizadoras de ensino e aprendizagem;

X – fomento ao desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas e formação de recursos humanos para a pesquisa;

XIII – fomento ao desenvolvimento, fortalecimento e consolidação de incubadoras, cooperativas, aceleradoras e núcleos de inovação e empreendedorismo em conhecimento tecnológico com capacidade para desenvolver novos produtos, processos, serviços competitivos e outras iniciativas;

XVI – garantia de pluralidade de ideias e gestão democrática do ensino;

* Art. 7.o – Atuação nos seguintes campos do conhecimento:

I – ciências humanas, cidadania e meio ambiente;

II – gestão governamental de políticas públicas e de serviços;

III – educação e magistério;

IV – letras, artes e línguas estrangeiras modernas;

V – ciências da natureza e matemática;

VI – educação física e esportes;

VII – segurança pública e defesa social;

VIII – engenharias e áreas tecnológicas de setores produtivos;

IX – arquitetura e urbanismo;

X – ciências da saúde.

Considerando os pontos destacados da Lei n. 987/2021 em sua relação com os elementos dispostos no “Decálogo” como fundamentais à uma universidade inovadora, elaboramos uma síntese, como mostra o Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Relação entre aspectos de universidades inovadoras e a Lei n. 987/2021

|  |  |
| --- | --- |
| ASPECTOS DE UNIVERSIDADES INOVADORAS | ABORDAGEM PELA LEI |
| 1 – Sentido de Tecnologia e Inovação | Está presente, sendo indicado como característica e propriedade das áreas de Engenharia e Tecnologias, mas não como eixo integrador de toda a universidade. |
| 2 – Integração com o Contexto de Desenvolvimento do Território | Destacada e reiterada em diversos pontos, determinando à UnDF várias responsabilidades com relação ao desenvolvimento econômico e social do DF. |
| 3 – Comunicação com a Sociedade Local e Global | Aspecto não diretamente mencionado em nível local, embora seja uma demanda implícita à capacidade de atuar no território. Há indicação de uma unidade de gestão para lidar com o tema, porém, não ficam claras suas atribuições (comunicação interna, externa ou ambas?). Não há menções à comunicação com instituições internacionais. |
| 4 – Gestão Descentralizada, Autônoma e Democrática | O texto da lei aponta explicitamente que a estrutura institucional e acadêmica deve adquirir este formato. No entanto, não está representado no desenho proposto nos Anexos I e II. |
| 5 – Captação/Aplicação de Recursos de Acordo com Objetivos Institucionais | Enfatiza direcionamento de recursos para CTI com vistas ao desenvolvimento econômico do território com responsabilidade social, além de formação de professores. |
| 6 – Direcionamento da seleção e contratação de servidores | Confere flexibilidade de contratação de docentes, em atendimento às demandas institucionais. |
| 7 – Diversidade e Inclusão na Seleção de Estudantes | Diretamente mencionada como diretriz de atuação devido à responsabilidade social, indicando a necessidade de estruturas institucionais de suporte. Não apresenta visão de formação de cidadão global. |
| 8 – Diversidade e Flexibilidade na Oferta de Formação | Menciona diretamente apenas a modalidade EaD, sem detalhamento de outras ofertas. A estrutura proposta no Anexo I, porém, está centrada em cursos. |
| 9 – Modelo Pedagógico Disruptivo com Metodologias Ativas | Há indicação de metodologias ativas, sem mais detalhamento. |
| 10 – Visão de Futuro, Ênfase no Plano de Desenvolvimento Institucional e Autoavaliação e Avaliação Institucional Externa | Não faz menções a estes temas. |

Fonte: elaboração própria.

É possível observar, no Quadro 4, que há aspectos inovadores (da perspectiva do “Decálogo”) abordados na Lei 987/2021, ainda que não tenham sido objeto de aprofundamento, dado que se trata de uma lei. A princípio, o texto da Lei enfatiza: importância da tecnologia e inovação; integração da UnDF ao território com ciência de sua responsabilidade social econômica e social; estrutura administrativa leve; flexibilidade na contratação do corpo de servidores; e utilização de metodologias ativas. Não são diretamente mencionados ou aprofundados: tecnologia como eixo que permeia todas as atividades da universidade; necessidade de interlocução com a comunidade local e global; formação de estudantes com visão ampla e “global” - da diversidade e da sociedade; utilização de modelos pedagógicos disruptivos; e necessidade de visão de futuro e de PDI, com avaliações interna e externa sistemáticas (tópicos destacados com a cor vermelha).

Tão importante quanto o texto da lei são seus anexos. Há o Anexo I, que descreve os órgãos que darão suporte à organização administrativa da UnDF, e o Anexo II que, por sua vez, detalha a estrutura de cargos da instituição, explicitando sua arquitetura. A estrutura de gestão e governança decorrentes do descrito na Lei 987/2021 está representada no Anexo 1 deste documento, que representa uma compreensão de organograma conforme o disposto nos anexos da Lei.

A princípio, chama a atenção na estrutura proposta pela Lei n. 987/2021, que a **denominação utilizada para os órgãos de gestão** **não representa** **a lógica das instituições universitárias**, cuja organização é disposta em Pró-Reitorias. Estas são, tradicionalmente, as estruturas acadêmico-administrativas responsáveis tanto pelas questões estratégicas como operacionais da universidade, **dedicadas às atividades-fim da instituição** (primordiais e próprias do fazer acadêmico). Em geral, universidades tem Pró-Reitorias voltadas ao Ensino, Pesquisa e Extensão (atividades-fim), com apoio em outras voltadas às atividades-meio — como Administração e Desenvolvimento Institucional. Não encontramos na estrutura algo que corresponda a estas Pró-Reitorias.

**As unidades de gestão estão organizadas em dois grandes eixos**: “Diretoria Executiva” e “Unidade de Administração Geral”, ambas também estranhas à lógica organizacional das estruturas utilizadas por instituições universitárias. Elas despontam como um **nível hierárquico intermediário** entre a reitoria e outras unidades da gestão superior. Não compreendemos a necessidade do que parece ser uma “gestão da gestão”, que a princípio onera a estrutura com mais um nível administrativo; pois, ao contrário disso, observamos como tendência no “Decálogo” justamente o oposto - busca de horizontalização da gestão.

Novamente chama a atenção à nomenclatura: além da “Diretoria Executiva”, **há outras unidades de gestão, em dois diferentes níveis (hierarquicamente abaixo) que utilizam esta mesma denominação.** O eixo da “Unidade de Administração Geral” conta com uma “Diretoria de COF” e uma “Diretoria de Contratos”; e a “Coordenação de TI”, que está no mesmo nível destas unidades citadas, está dividida em uma “Diretoria de Desenvolvimento de sistemas” e outra de “Administração de Redes”. Lembramos que, em geral, as instituições universitárias utilizam o termo “Diretoria” para designar funções de um mesmo nível hierárquico, voltadas à posição de gestão de unidades acadêmicas que congregam cursos ou departamentos de uma mesma área de conhecimento.

Abaixo de cada um dos dois grandes eixos indicados há quatro unidades de gestão; estas, no conjunto, causam a impressão de haver uma **distorção dos objetivos da gestão acadêmica,** à medida que existem **mais unidades voltadas às atividades-meio (são sete, de um total de oito**), do que responsáveis por avançar nas atividades-fim, que representam o foco e a razão de ser de uma universidade.

Outro aspecto que causa a sensação desta distorção é o fato de que na “Diretoria Executiva”, a **única unidade de gestão com foco acadêmico** - denominada “Unidade de cursos superiores” — **reúne todas as atividades-fim**: ensino, pesquisa e extensão. Deste modo, em que pese a intenção do legislador de, talvez deste modo, melhor atrelar o ensino à pesquisa e à extensão, temos que a **grandeza e a importância de ambos** para o desenvolvimento de tecnologia e inovação (em suas múltiplas dimensões identificadas no “Decálogo”) **não se fazem refletir na estrutura proposta** para a UnDF. De fato, a gestão de IES inovadoras, assim como as metodologias disruptivas, mostra que a indissociabilidade do tripé acadêmico é mais do que algo desejável, dado que nela reside a alma da inovação e da aprendizagem — pois a aproximação entre universidade e sociedade/comunidade leva à identificação de problemas a serem trabalhados como questões de pesquisa, com vistas à compreensão das causas e efeitos do fenômeno, como um todo. No entanto, esta indissociabilidade não é construída artificialmente pela reunião das três atividades em um mesmo órgão gestor; mas sim **pelas metodologias e lógica de organização das atividades de formação, em sua capacidade de comunicação com a sociedade e reflexão,** fomentadas pelo fazer científico.

Como exemplo: em uma disciplina de graduação, a análise crítica e situacional de determinada realidade pode ser trabalhada de forma contextualizada (com visitas de campo) e como uma questão de conhecimento (teoria). O docente pode conduzir sua turma a identificar um problema neste espaço específico e trabalhá-lo como uma questão de conhecimento, estimulando que sejam feitas buscas (pesquisa) sobre quais são os dados/informações já produzidos a respeito, sejam categorizadas as possibilidades e formas de explicação sobre ele e, ainda, quais as soluções. Se for o caso de os estudantes não conseguirem realizar todas estas etapas, fechando o ciclo, podem ser caracterizadas as limitações encontradas ao longo do percurso para seu encerramento, os elementos ainda necessários para sua resolução e, talvez, um projeto de pesquisa/estudo que gere os avanços desejados.

Assim, o foco na compreensão do problema/realidade, por meio de sua concretude (extensão), é o alimento da aprendizagem (ensino), que pode/deve ocorrer de forma multi, inter e transdisciplinar, com estímulo à pesquisa. E, à medida que os estudantes, via aprofundamento de estudos e de suas próprias experiências (sempre únicas, mas enriquecidas quando submetidas à visão de grupo), conseguem perceber quantos diferentes olhares e perspectivas de análise podem existir sobre um mesmo objeto/problema/fenômeno, conseguem também compreender a importância da multiplicidade de dados e de visões para que se produzam inovações.

Diante do exposto, fica claro que a disposição da **estrutura de pesquisa e extensão vinculada à de formação profissional (ensino) acaba por inverter a lógica acadêmica da inovação**, segundo a qual a investigação de problemas reais é que deve orientar as atividades de ensino, e não o contrário. E, por este motivo, **torna-se limitado** o ingresso, na universidade, por meio de **cursos específicos de formação profissional,** em que as disciplinas são “fechadas” para turmas específicos de cursos/estudantes; elas acabam por restringir as possibilidades de interdisciplinaridade e formação ampla. Pois, como buscamos mostrar, as questões de conhecimento não estão vinculadas a matrizes curriculares exclusivas de um curso; ao contrário, residem em temas/problemas que podem ser analisados por distintos prismas e áreas do saber. E a possibilidade de mesclar estas múltiplas perspectivas é de grande riqueza em processos de aprendizagem.

De volta à análise da estrutura indicada no Anexo 1, observamos que o eixo da “Diretoria Executiva” também agrega, dentre outras unidades, a “**Assessoria de Comunicação”** — órgão em geral vinculado à Reitoria, dado seu caráter **estratégico para a gestão superior**. Sem nenhum desdobramento ou vínculo com outras unidades do mesmo nível, não identificamos a pertinência da disposição dessa Assessoria neste espaço. Também nesta Diretoria encontramos a “Unidade de Planejamento e Orçamento”, sendo que no eixo “Unidade de Administração Geral” também há uma “Diretoria de orçamento e finanças”. É difícil compreender essa dissociação, ainda mais que ambas têm o mesmo nível hierárquico, uma vez que em uma universidade a visão clara e de conjunto sobre todos os custos e investimentos é fundamental.

A estrutura de **pesquisa,** por sua vez,tal como disposta no Anexo I, **se apresenta fragmentada em diversos espaços, difusa,** em lógica que não representa a demanda de inovação em instituições universitárias. Como citado, na “Unidade de cursos superiores” há uma coordenação exclusiva de “Pesquisa” e outra de “Coordenação de pós-graduação e extensão”, de modo que a formação de pesquisadores de alto nível (mestrado e doutorado) está desconectada da “Coordenação de pesquisa”. Esta última conta com uma “Diretoria de Projetos”. Cabe observar que essa estrutura está desvinculada da “Unidade de Projetos Estratégicos”, diretamente ligada à Reitoria. Em instituições universitárias, soa incoerente que a unidade de estratégia da gestão superior não tenha nenhum vínculo com as atividades-fim, em especial com a de pesquisa. Nesse sentido, lembramos que a Lei da Inovação (à qual nos referimos no Aspecto 1) sugere a criação de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) como essencial à estrutura de pesquisa e inovação das universidades e como requisito para o recebimento de recursos obtidos via editais públicos de fomento.

Diante do exposto, as atividades de pesquisa e produção de CTI que, de acordo com a Lei n. 987/2021, são o foco da UnDF, mostram-se inadequadas perante o identificado no “Decálogo” e também perante a legislação, diante da **ausência de uma estrutura sólida para elaborar, executar e abrigar projetos e políticas de produção de conhecimento, especialmente tendo em vista o foco no desenvolvimento de produtos tecnológicos e de inovação**.

O Anexo II da Lei n. 987/2021 traz a distribuição de cargos da UnDF; ela está disposta no quadro 5, que distingue os Cargos de Natureza Especial (CNE) e os Cargos em Comissão (CC). É possível identificar, nos cargos previstos, oito (8) níveis hierárquicos, em configuração que aponta, de forma contrária ao descrito no texto da Lei, uma **estrutura de cargos e gestão verticalizada**. Também chama a atenção que, contrariando o texto da Lei sobre a forma com que são preenchidos os cargos em instituições universitárias (por mérito acadêmico e gestão democrática), há muitos Cargos em Comissão: são 33 no total, praticamente a metade do total de cargos criados.

Quadro 5. Quantitativo de cargos dispostos na Lei n. 6969/2021

|  |  |
| --- | --- |
| CARGOS DE NATUREZA ESPECIAL | Quantidade |
| CNE – 01 | 01 |
| CNE – 02 | 01 |
| CNE – 03 | 03 |
| CNE – 04 | 03 |
| CNE – 05 | 02 |
| CNE – 06 | 07 |
| CNE – 07 | 17 |
| CARGOS EM COMISSÃO | **01** |
| CC – 06 | 01 |
| CC – 08 | 33 |
| TOTAL | **68** |

Fonte: SCHNEIDER (2021).

Como último comentário, um aspecto determinante para a governança: embora a Lei n. 987/2021 faça várias menções à capacidade de inserção e intervenção da UnDF no território (como suporte técnico ao seu desenvolvimento), não identificamos, na proposição das unidades de gestão, **estruturas que canalizem e aprofundem a interlocução com os diversos setores da sociedade (comunidade, setor produtivo, organizações)**, visando a sua participação e trocas, conforme observado no “Decálogo” — tais como Conselhos Comunitários nas diferentes unidades setoriais. Sem esses mecanismos, a universidade tende a encontrar dificuldades para promover a desejada articulação e pertinência social.

Os itens arrolados permitiram identificar, nos anexos I e II da Lei n. 987/2021, algumas incongruências com o texto da Lei em seu objetivo de fazer da UnDF uma universidade tecnológica e inovadora, inclusive na gestão administrativa e acadêmica. Estes podem ser sinteticamente apontados como:

1. **inadequação da arquitetura acadêmica à inovação** – a princípio, ela parece priorizar e **tomar por fundamento uma base equivocada — o ensino,** quando instituições inovadoras têm, por princípio, a pesquisa e a extensão (relacionamento com a sociedade);
2. uma visão de **ensino calcada em moldes tradicionais** – cursos de formação profissional (foco na graduação), quando a tendência são cursos de formação ampla, flexível, diversificada e com visão internacional/global, focados na formação continuada e abertos à sociedade como um todo;
3. **sobreposição das atividades meio às atividades-fim**, que demandam espaços mais robustos de suporte (ausentes na estrutura e nos cargos), que se mostram verticalizadas e voltadas à distribuição de CC, em lógica e prática distinta das instituições acadêmicas, que valorizam a democracia e a meritocracia.

## 2.2 – ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CONFORME PREVISTA NA LEI N. 6.969/2021

A Lei n. 6.969/2021 regulamenta a carreira do magistério na UnDF. Como indicado, embora não tenha relação direta com a organização da estrutura administrativo-acadêmica, consideramos fundamental analisá-la, dado seu forte impacto na governança. Isso ocorre porque, nas instituições universitárias, assim como em IES que se propõem inovadoras, o conhecimento acadêmico e a experiência na área de atuação profissional estão diretamente relacionados à ascensão acadêmica, à ocupação de cargos de gestão e ao alcance de posições de liderança institucional.

Para fins desta análise, tal como no item anterior, ressaltamos alguns tópicos determinantes — como estímulo, ou como limitação — para o plano de carreira e desenvolvimento profissional de uma IES voltada à tecnologia e inovação. Eles serão analisados em sua **aderência ao “Decálogo”.** São eles:

* Art. 1.o, Parágrafo único – estabelece a carreira composta pelos cargos de: (i) professor de educação superior: 2.500 cargos; (ii) tutor de educação superior: 1.000 cargos.
* Art. 2.o, inciso III – o tutor tem atividades de ensino, pesquisa e extensão, com foco na utilização de metodologias inovadoras que facilitem a aprendizagem e a autonomia dos estudantes, problematizando os saberes do mundo do trabalho;

Inciso IV – o professor deve atuar na construção e mediação da aprendizagem nas atividades de ensino, no desenvolvimento de pesquisas e na promoção de atividades de extensão universitária;

* Art. 4.o incisos I e II – do professor de educação superior e do tutor será exigida a titulação mínima obrigatória de especialização;
* Art. 6.o – atribuições gerais dos cargos de professor e tutor envolvem ensino, pesquisa e extensão, com a formação continuada e a progressão na carreira enfatizando a docência e o ensino de excelência;

inciso IV – cabe ao professor elaborar, desenvolver e revisar o material didático-pedagógico e os ambientes inovadores, promovendo aprendizagens calcadas em princípios críticos, criativos e construtivos;

* Art. 7.o - estabelece a carga horária de trabalho como de 20 e 40 horas semanais, em regime de tempo parcial e integral, respectivamente;

§ 8.o, nos incisos I e II - os ocupantes do cargo de professor e de tutor cumprem carga horária semanal mínima e obrigatória de 20 horas (regime de tempo integral) e 10 horas (tempo parcial).

* Art. 9.o - cursos de formação inicial, continuada e profissional voltados ao aperfeiçoamento e à capacitação profissional para a excelência dos serviços prestados, com ênfase no aperfeiçoamento de habilidades ligadas à atuação dos professores da educação superior.
* Art. 11 - a progressão do servidor na carreira Magistério Superior do Distrito Federal dá-se de forma vertical e horizontal, considerando tempo de serviço e apresentação de certificados de mestrado e doutorado.

Tal como disposto, o plano de carreira disposto na Lei n. 6969/2021 se apresenta **incongruente não só com o estabelecido no texto da lei de criação da UnDF**, mas também com a perspectiva do “Decálogo”, no que se refere à missão de tornar-se um **centro de desenvolvimento de CTI e inovação**, em especial no campo das Engenharias e das Tecnologias. Do mesmo modo, ele não contempla a diretriz de forte interlocução com a sociedade.

Os elementos que dão suporte a esta percepção foram:

**1 – Cria a carreira de tutor, inexistente em instituições caracterizadas como universidades**. O papel do tutor, ainda que haja muitos cursos no formato EaD, pode ser **ocupado** (como ocorre histórica e tradicionalmente em diversas universidades de todo o mundo) **por estudantes de graduação e de pós-graduação**, com resultados excelentes para o desempenho acadêmico e aprendizagem destes sujeitos enquanto preparação para a docência em nível superior, com baixo-custo para a universidade.

Causa ainda maior estranheza o quantitativo: o **número de tutores**, que a princípio são suporte ao ensino, **representa 40% do total de cargos criados**. Importa observar que a Lei n. 6969/2021 não faz menção aos “docentes colaboradores”, indicados na Lei de criação da UnDF (talvez eles sejam os tutores). Mesmo considerando que a UnDF pretenda enfatizar ensino semipresencial e EaD e que as metodologias disruptivas e ativas pressuponham novas demandas aos processos de ensino-aprendizagem, **não há justificativa para tantos tutores.**

**2 – Atribuições do tutor e do professor estão focadas no ensino**. No primeiro caso, cabe a “utilização de metodologias inovadoras”; no segundo, a “mediação da aprendizagem”. Para além disso **não há clara distinção quanto à atuação ou papel desempenhado por cada um deles** no âmbito das atividades didáticas a serem desenvolvidas e na carreira. Vale recuperar que, da perspectiva do Art. 3.o da Lei n. 987/2021, todos devem utilizar metodologias problematizadoras no ensino. Cabe, assim, a pergunta: não seria possível reunir as duas características — utilização de metodologias inovadoras e mediação de aprendizagem — em um mesmo profissional? Se a IES se propõe inovadora, adotando um modelo pedagógico disruptivo e metodologias ativas, é incongruente que haja essa distinção entre tutor e docente.

**Não há diferença significativa entre ambos no que se refere à pesquisa e extensão**. Apenas o tutor “tem atividades de ensino, pesquisa e extensão”, e o professor deve, além de mediação do ensino, atuar “no desenvolvimento de pesquisas e na promoção de atividades de extensão universitária”.

Diante do exposto, com relação às exigências para contratação de docentes e ao plano de carreira na Lei n. 6969/2021, onde prevalece o ensino e estão ausentes ações e atributos relacionados à pesquisa e extensão, parece difícil que a UnDF consiga avançar no sentido proposto de atender ao disposto no Art. 3.o, inciso XII, da Lei n. 987/2021, que demanda, essencialmente, pesquisa e extensão: “fomento ao desenvolvimento, fortalecimento e consolidação de incubadoras, cooperativas, aceleradoras e núcleos de inovação e empreendedorismo em conhecimento tecnológico com capacidade para desenvolver novos produtos, processos, serviços competitivos e outras iniciativas”.

**3 - Exigência do nível de especialização como mínimo para ingresso na carreira**. Em termos de produção de CTI, a base de formação para a carreira do pesquisador (e não do professor) é o doutorado. **Em todo o mundo**, **a formação do pesquisador é atestada por ele, que representa conhecimento e capacidade de produzir ciência de forma autônoma**; o mestrado, apenas em raras exceções e países, é representativo desta competência; a especialização nada mais é que a certificação de aprofundamento em uma área específica do conhecimento, pouco além do esperado em nível de graduação. Nesse sentido, **há anos as IES brasileiras de alto gabarito selecionam docentes para seu quadro de profissionais estabelecendo como exigência mínima o título de doutorado**; em pouquíssimas áreas se faz necessário abrir exceções — como as artes, por exemplo. E, mesmo nestes casos, a exigência é de mestrado. Isso se faz possível porque, como revelam dados divulgados pelo Inep (2020), a meta 13 do Pano Nacional de Educação (2014-2024) de chegar a mais de 75% de docentes com mestrado e doutorado nas IES públicas e privadas brasileiras já foi atingida — este número é superior a 80% (<https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/cresce-numero-de-mestres-e-doutores-na-educacao-superior>. Acesso em: 12 de jan. 2021). Apenas excepcionalmente, portanto, seria justificável baixar a exigência de titulação para especialistas[[21]](#footnote-21).

Além disso, partindo do princípio de que a UnDF pretende se constituir como universidade de pesquisa, tecnológica e inovadora, **a contratação de especialistas exigirá muitos anos (tempo) de investimento na formação de doutores** — algo que implica em anos de atraso na implantação da proposta original, além de dispêndio de recursos desnecessários, em face da disponibilidade de profissionais qualificados neste nível no país.

**4 – Obrigatoriedade de dedicação de metade do tempo de contratação para atividades didáticas.** De acordo com essa determinação, o docente em tempo integral (40 horas) deve dedicar 20 horasà docência, eo em tempo parcial, 10 horas.Essa organização da carga de trabalho, que privilegia o ensino (em detrimento de pesquisa e extensão), não é representativa de uma IES voltada à inovação. Ao contrário, configura a UnDF como uma instituição de ensino — e não uma universidade de pesquisa, como preconizado na Lei n. 987/2021, focada na produção de CTI.

Todo docente precisa, além do tempo dedicado às atividades didáticas, dispender cerca de 25% a mais em atividades de organização e preparação de materiais, além de correção e avaliação de trabalhos. Se considerada a adoção de um modelo pedagógico disruptivo e metodologias ativas, este tempo de preparo pode ser ainda maior. Podemos considerar, portanto, que, na prática, a exigência de 20 horas/aula demandará, efetivamente, 30h de dedicação à docência. Para os docentes de tempo parcial, as 10 horas/aula, exigirão 15 horas de trabalho didático. Não existe, no mundo, nenhuma universidade tecnológica e voltada à CTI e inovação com esta configuração.

Tal como indicado no “Decálogo”, desde a invenção da universidade moderna, no início do século XIX (caracterizada pela atividade investigativa), **a docência é consequência da pesquisa**; ou seja, o professor ensina porque pesquisa, e não o contrário. Essa inversão de foco traz ao menos duas grandes consequências negativas, brevemente resumidas: (i) **dificuldade de instalação de programas de pós-graduação *stricto sensu*** — PPG (necessários pela LDB/1996 para que a UnDF seja reconhecida como universidade), que demandam que a IES assegure o mínimo de 20hs de dedicação à pesquisa. (ii) **limitação das atividades de pesquisa e/ou de extensão,** justamente os pilares das instituições inovadoras. Nesse contexto, o docente que quiser atuar na pesquisa em nível de pós-graduação é impedido de fazer extensão, prejudicando a relevância/pertinência social da pesquisa, bem como impedido de preparar atividades didáticas em campo/extensão. Caso de dedique à extensão, não terá as 20hs necessárias à pesquisa em nível de PPG. (iii) **impossibilidade de obter financiamento por parte das principais agências de fomento à pesquisa do país** — sem professores com nível de doutorado, atuantes em PPG e com tempo de dedicação à pesquisa, a UnDF não cumprirá o requisito mínimo para financiamento de projetos de pesquisa das agências nacionais — como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Não obterá, também, credibilidade para a realização de parcerias internacionais na maioria das áreas do conhecimento (com raríssimas exceções, como já indicado).

5 **– A progressão na carreira prevê certificação em nível de mestrado e doutorado**. Em face do apresentado no tópico 3, acima, este dado é absolutamente extemporâneo ao universo da pesquisa voltada à inovação (mesmo que no ensino!) e incompatível com a realidade da formação de doutores em nosso país, como mostrado no item 4. Em todo o mundo, a análise dos critérios de progressão na carreira universitária (feita por especialistas em seus campos do conhecimento, em processo denominado “avaliação de pares acadêmicos”, iniciado três séculos atrás) prioriza a capacidade de inovar e produzir conhecimento - e não sua reprodução por meio do ensino. O **reconhecimento e a ascensão na carreira universitária, apenas excepcionalmente, devem ser feitos via obtenção da titulação acadêmica mínima para a produção de conhecimento (doutorado**), quanto mais com o título de mestre. É fato que a formação continuada é peça-chave da pedagogia universitária e deve ser estimulada, mas há que se pensar formas de valorizá-la — até porque títulos de mestrado e doutorado não necessariamente contribuirão para melhoramento didático.

6 – **A formação continuada e a progressão na carreira enfatizam atividades de docência, com menções às atividades de ensino dissociadas de ações de extensão e de investigação acadêmica**. Em que pese a importância de a carreira acadêmica ter em conta o desenvolvimento das atividades didáticas (razão pela qual diversas universidades inovadoras estabeleceram e distribuem prêmios aos docentes que se destacam pelo desempenho no ensino), estas não podem preponderar no plano de carreira, se as funções do professor envolvem, além da docência, pesquisa e extensão. Assim, embora informações sobre as atividades didáticas devam compor, obviamente, o conjunto de critérios utilizados para a ascensão profissional, em uma IES voltada à CTI a **progressão da carreira precisa valorizar a capacidade de inovar** — atestada, no mundo acadêmico, preponderantemente, pela publicação de artigos em revistas científicas de alto impacto, descrevendo resultados de pesquisa; por patentes de processos ou produtos tecnológicos; e, em alguns setores, são considerados ainda o potencial de internacionalização e de captação de recursos externos.

O plano de carreira, tal como determinado na Lei n. 6969/2021, **não contempla tampouco estimula a principal característica e competência profissional em uma universidade inovadora**: **a capacidade de produzir conhecimentos** (investigação) com base em problemas da realidade (interlocução com a sociedade). Isso implica em um plano onde a ascensão utilize critérios vinculados a estas competências, como: realização de pós-doutorado e estágios em outras instituições (exemplo de formação continuada); participação em projetos de pesquisa e programas de cooperação (em nível nacional e internacional); produção acadêmica em revistas especializadas.

Em síntese: as determinações da Lei n. 6969/2021 para instituição do quadro de docentes da UnDF e para seu plano de carreira priorizam **profissionais sem adequada qualificação para a investigação científica** e está, portanto, **distante da realidade, do cotidiano e da dinâmica dos processos de produção de tecnologia e inovação** nas universidades que se destacam por gestão administrativa e acadêmica inovadoras. À medida que ambos conferem centralidade às atividades de ensino, a lei **valoriza** e **premia**, basicamente, **profissionais sem formação para a pesquisa e que, apenas no médio e no longo prazos, após anos de investimento da universidade, talvez desenvolvam condições acadêmicas e interesse de progredir na carreira de pesquisa.**

## 2.3 – OPORTUNIDADES PARA A GOVERNANÇA

Antes de avançar para a próxima parte, chamamos brevemente a atenção para algumas **oportunidades** para a UnDF no sentido de incorporar em seu projeto de instalação alguns dos aspectos identificados em IES inovadoras. Vale ressaltar que este momento de definição de sua arquitetura física, administrativa e acadêmica traz oportunidades únicas, pois não há uma história de décadas e uma cultura institucional consolidada obstruindo a assimilação de inovações.

Algumas IES brasileiras querem inovar na estrutura e processos de gestão e governança, mas não conseguem devido à resistência de atores acadêmicos que não conseguem migrar para outros sistemas. Do mesmo modo, os custos objetivos destas alterações (na direção da sustentabilidade, da aprendizagem do compartilhamento de equipamentos e pessoal) podem ser, no início, muito altos, sendo um desestímulo a qualquer tipo de mudança.

Nesse sentido, para incorporar alguns dos princípios identificados no “Decálogo”, torna-se importante que **sejam inseridos no projeto da UnDF desde o seu “DNA”,** para que sejam de imediato identificados como característica e parte da identidade da instituição, e se instalem **no seu cotidiano**, a despeito de alguns não fazerem parte da tradição universitária brasileira. Destacamos alguns que consideramos essenciais:

1. **Desenvolver políticas de sustentabilidade ambiental e social**. Pode se fazer presente desde a construção dos espaços dos *campi* da UnDF, via captação de água de chuvas e aproveitamento em banheiros e utilização de energia solar, por exemplo. Na mesma direção podem ser implantados alguns hábitos de consumo, como: não utilização de copos plásticos descartáveis; evitar trâmite de papeis (utilizar ao máximo sistemas eletrônicos para tanto). Quanto à sustentabilidade social, desenvolver políticas de inclusão e responsabilidade social, envolvendo toda a comunidade acadêmica e externa (como políticas de diversidade e Inclusão), deve ser uma preocupação desde a primeira entrada de estudantes da universidade.
2. **Promover ampla oferta de cursos de formação continuada de curta duração, especialmente que se utilizem da modalidade EaD** **e vinculados à extensão**. O atendimento às demandas de formação continuada será característica da universidade do futuro. Voltar-se desde agora à capacidade de atender a essa demanda, para além dos tradicionais cursos de graduação e pós-graduação, pode ser também importante para promover a visibilidade da instituição e para gerar, rapidamente, impacto no seu entorno próximo.
3. **Adotar mecanismos de gestão descentralizada, autônoma** **e participativa em todas as unidades**, ao mesmo tempo que mecanismos capazes de promover alinhamento das diversas unidades com a gestão central. Para tanto, cabe observar a importância de Conselhos Setoriais com participação da comunidade externa, bem como de uma estrutura hierárquica pouco verticalizada. Não menos importante é a autonomia de gestão e o respeito ao resultado dos processos decisórios de cada uma das instâncias, inclusive eleição de lideranças por meio processos democráticos. Assegurar que os resultados destes processos sejam respeitados desde a instalação da IES, sem perder a necessária agilidade nos processos decisórios e o respeito às peculiaridades de cada unidade, pode ser determinante para a construção de bom relacionamento entre os distintos setores da universidade.
4. **Fazer com que PDI, autoavaliação e avaliação institucional externa sejam, desde os primeiros passos da UnDF, instrumentos que assegurem a concretização do seu foco e a autonomia do projeto.** É árduo e bastante longo o caminho de implantação de uma universidade, ainda mais com a proposta ensejada pela UnDF, com foco em tecnologia e inovação, no contexto da RIDE-DF. Diante das dificuldades e obstáculos que podem ocorrer no processo, a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional é fundamental para o estabelecimento de prioridades e de prazos de instalação e sua manutenção ao longo do tempo. Caso baseado na realidade e com a necessária dimensão das ações acadêmicas de curto, médio e longo prazos, ele não apenas pode determinar a consecução de metas e objetivos, mas, com apoio da autoavaliação e da avaliação institucional externa, permite o realinhamento e a redefinição das rotas e estratégias para atingir as metas propostas. O cuidado e a atenção para com esse trio, no sentido de estabelecer um ambiente propício à instalação de uma cultura de avaliação (interna e externa) é poderoso instrumento para a gestão e para a governança das universidades.

Apontamos estas, mas certamente existem outras oportunidades a serem observadas. Talvez seja interessante que a Comissão de Implantação da UnDF, caso tenha interesse em avançar na construção de uma universidade atenta ao “Decálogo”, busque realizar uma análise mais detalhada dessa perspectiva, identificando outros pontos pertinentes à instalação de uma universidade tecnológica.

## 2.4 – Oportunidades de Desenvolvimento Acadêmico

No âmbito dos estudos coordenados pelo Cebraspe com vistas à implantação da UnDF, análises sobre boas práticas e modelos inovativos permitiram identificar possibilidades e oportunidades de desenvolvimento acadêmico para a UnDF, que apontaram grandes “eixos” geradores de curso. Vale lembrar que tal identificação levou em conta o contexto geopolítico e social do DF e da RIDE-DF, além dos estudos de *benchmarking* e do Documento de Referência do Colóquio: “UnDF Jorge Amaury: entre o projeto e a criação — diálogos sobre a universidade que queremos” (realizado em 04 e 05 de outubro de 2021)[[22]](#footnote-22).

A partir estes eixos, podem ser criados Núcleos (unidades de gestão) que, agregando diversas áreas de conhecimento com enfoque transdisciplinar, podem gerar os cursos (em diferentes níveis) da universidade. Vale lembrar que a todos eles subjaz, como princípio organizador das atividades e dos processos, avançar no uso e na produção de tecnologias e de inovação.

A seguir, uma breve descrição de como podem ser compostos os referidos eixos:

* **Eixo 1. ECONOMIA, POLÍTICA E SOCIEDADE –** comfoco em gestão, dado o contexto geográfico e político da UnDF;

1. Gestão governamental de políticas públicas e de serviços;
2. Segurança pública e defesa social;
3. Ciências humanas – cursos interdisciplinares (e não tradicionais como Economia); e
4. Cidadania e meio ambiente – Ex.: Cidades.

* **Eixo 2. VIDA E SAÚDE –** com potencial de, no desenvolvimento de tecnologias e inovação, dar ênfase à neurociência, à genética e às tecnologias para reabilitação[[23]](#footnote-23).

1. Medicina;
2. Fisioterapia;
3. Enfermagem; e
4. Educação física e esportes.

* **Eixo 3. ENGENHARIA, TECNOLOGIA E REDES DE INFORMAÇÃO –** a serem definidos após prospecção de demandas e efetivação de parcerias junto ao Setor Produtivo local/ regional, além da identificação do potencial de construir redes de cooperação, atender ao princípio da complementariedade etc**.**

1. Arquitetura e urbanismo – Interface com Cidades e sustentabilidade social, além de tecnologia;
2. Engenharia e áreas tecnológicas de setores produtivos;
3. Tecnologia da Informação / *Softwares*; e
4. Sistemas de Informação.

* **Eixo 4. EDUCAÇÃO, LETRAS E ARTES –** com potencial de desenvolvimento apoiado em cooperações regionais e internacionais (em função das Embaixadas e representações políticas no DF), explorando e divulgando a diversidade da arte e cultura ao longo da formação acadêmica.

1. Educação e magistério;
2. Ciências da natureza e matemática;
3. Letras e línguas estrangeiras modernas; e
4. **Arte** **e Cultura –** fundamentais para uma **universidade promotora da equidade, da cidadania e da Paz.**

**PARTE 3 – O MODELO DE GOVERNANÇA DOS ÓRGÃOS SETORIAIS DA UnDF DA PERSPECTIVA DO “DECÁLOGO”**

Neste tópico faremos **uma proposta de governança entre os órgãos setoriais da UnDF e sua estrutura administrativa** (destacadamente nas relações entre os Centros e as Pró-Reitorias), conforme preconizada na Lei n. 987, de 26/07/2021; para tanto, utilizaremos a perspectiva do “Decálogo”.

Antes, porém, analisaremos brevemente a proposta de Estatuto elaborada para a UnDF que, conforme informado em evento[[24]](#footnote-24) organizado pelo Cebraspe, foi encaminhada aos órgãos pertinentes para aprovação. Embora o **Produto 1 do TR 017 não solicitasse esta análise, tal** como as realizadas na Parte 2 deste documento,consideramos pertinente (após diálogo com o Cebraspe) que ela fosse realizada, a fim de atestar a necessidade de alterações e, principalmente, de identificar congruências com nossos referenciais de construção de UnDF enquanto universidade voltada à CTI e inovadora em sua estrutura e processos acadêmicos e administrativos.

## 3.1 – BREVE ANÁLISE DA PROPOSTA DO ESTATUTO DA UNDF

No início desta consultoria nos foi apresentada uma proposta de Estatuto para a UnDF, elaborada antes da apresentação deste produto à CI-UnDF, realizada em 07 de janeiro do corrente. Apenas nessa ocasião fomos informados que *já existe nova proposta de Estatuto* que, a princípio, em breve olhar desta consultora, apresenta muitos avanços em relação à estrutura de governança disposta na Lei n. 987//2021 e seus anexos. No entanto, não se faz possível no contexto de prazos e exigências desta consultoria realizar uma análise da nova proposta, ainda mais considerando que **o escopo inicial dos produtos a serem apresentados não a solicitava**. Ainda assim, consideramos importante manter o estudo realizado, uma vez que permite observar diversas inadequações da proposta inicial, especialmente no que se refere à distribuição de cargos.

No Título I, que trata “**Da Universidade e dos seus Fins”**, são encontrados os mesmos princípios e diretrizes deflagrados pela Lei da UnDF:

* autonomia pedagógica, didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
* gratuidade de ensino, além de atenção ao acesso e a permanência para estudantes com baixo poder aquisitivo por meio de programas especiais, que auxiliem no custeio de transporte, creche, alimentação e moradia, dentre outras;
* indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, além de formação comprometida com o desenvolvimento sustentável, a redução das desigualdades e a busca de soluções democráticas aos problemas e às necessidades do Distrito Federal;
* desenvolvimento de pesquisas voltadas à geração de novas tecnologias e processos, visando à promoção do desenvolvimento econômico e técnico-científico do Distrito Federal; e
* desenvolvimento, fortalecimento e consolidação de incubadoras cooperativas, aceleradoras e núcleos de inovação e empreendedorismo em conhecimento tecnológico com capacidade para desenvolver novos produtos, processos, serviços competitivos e outras iniciativas.

Quanto à estrutura organizacional, o Estatuto apresenta arquitetura mais próxima e adequada às características das universidades, assim descritos:

– **Órgãos deliberativos** - responsáveis por formular a política geral da instituição relativa ao ensino, à pesquisa e à extensão, bem como à sua gestão administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, consultivo e recursal máximo da UnDF. São eles:

I - Conselho Universitário;

II - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; e

III - Conselho Fiscal.

Nesses órgãos estão previstas representações de cada órgão setorial — docentes, discentes e estudantes (graduandos e pós-graduandos), além de representantes do corpo técnico-administrativo, eleitos pelos seus respectivos pares. Cabe destacar o caráter democrático e a predefinição da quantidade de representantes, independente da proporção da presença de cada segmento no campus.

Apenas no Conselho Fiscal se observa a presença de três membros da comunidade externa, destacando: “notória competência nas áreas de gestão, orçamento e auditoria, todos estranhos aos quadros permanentes da UnDF” — (art. 29, inciso V).

**– Reitoria -** órgão executivo que superintende todas as atividades universitárias.

Ela é composta pelas seguintes pró-reitorias, não detalhadas no documento:

* Graduação;
* Pós-graduação e Extensão;
* Administração e Orçamento; e
* Desenvolvimento Socioeconômico regional.

São indicados como componentes da reitoria: Gabinete Central; Unidade de Formação Docente e Didático-Pedagógica; Unidade de Administração Geral; Unidade de Controle Interno; Secretaria Geral; Procuradoria Jurídica; Ouvidoria.

São indicadas ainda, na estrutura, conforme o Estatuto:

– **Centros** – denominados unidades integradoras, multidisciplinares e interlocutoras entre o planejamento estratégico, administrativo e orçamentário, o de lotação de pessoal, bem como os interesses didático-científicos e administrativos dos órgãos setoriais;

– **Órgãos setoriais** - a “unidade mínima de estrutura da universidade” para fins de organização administrativa, didático-científica e de lotação de pessoal. São como “frações da estrutura universitária”, que contém uma estrutura autossuficiente para seu funcionamento, contando com:

* Direção;
* Coordenação de Cursos;
* Secretaria Acadêmica; e
* Biblioteca Setorial.

Quanto à **Política Didático-Científica**, organiza o ensino nas seguintes modalidades:

I – graduação – bacharelado e licenciatura;

II – pós-graduação – conferem graus de Mestre e Doutor, há também os de especialização;

III – extensão – não há caracterização, apenas indica garantia de prioridade no uso dos serviços públicos do Distrito Federal, de modo a fortalecer a integração entre o ensino, os serviços públicos e a comunidade; e

IV – sequenciais por campo do saber, de diferentes níveis de abrangência — sem detalhamento.

A princípio, o Estatuto não sinaliza para inovações e novas formulações no formato dos cursos oferecidos — mais dinâmicos e próximos da sociedade global (Ex.: MOOC), que atendem a demandas mais amplas e com maior rapidez.

No conjunto desta estrutura, chamam a atenção: (i) a **inexistência de um órgão voltado à Pesquisa, tampouco à política de inovação** (algo caro a instituições de matiz tecnológica e inovadora),que se apresenta fragmentada. Em que pese haver a pró-reitora de Pós-graduação, este é um nível de ensino que dá suporte à pesquisa, mas não o substitui; (ii) a **inexistência de um órgão voltado à Comunicação** com a Sociedade no âmbito da Gestão Superior — uma Assessoria de Imprensa ou de Comunicação (existe, no entanto, uma Ouvidoria); e (iii) o estabelecimento de uma “Unidade de Formação Docente e Didático-Pedagógica” **desvinculada da pró-reitoria de graduação** e/ou de outras políticas institucionais (como cursos de extensão e formação continuada para as redes de educação básica, por exemplo).

Chama a atenção que **o Capítulo II, sobre pesquisa, não enfatiza a questão das tecnologias e das Engenharias e inovação**, mas apenas o compromisso com o desenvolvimento da RIDE-DF: “criará políticas de estímulo à associação da pesquisa desenvolvida no âmbito da Universidade com empreendedores e o setor produtivo local, assim como à interação entre empresas incubadas e instituições públicas e privadas que desenvolvam atividades inovadoras, visando à colaboração recíproca de conhecimento e modelos de gestão” (Art. 63). Deste modo, também se tornam ausentes (na leitura desta consultora) condições que permitam relacionar a missão tecnológica com a CTI desenvolvida no país, bem como no exterior.

Também a **extensão foi brevemente mencionada**, sem destaque para sua relação indissociável com o ensino e à pesquisa, sendo indicado apenas: “poderá alcançar o âmbito de toda a coletividade ou dirigir-se a pessoas e instituições públicas ou privadas, abrangendo cursos ou serviços que serão realizados no cumprimento de programas específicos” (Art. 65).

Não identificamos **estruturas que permitam à UnDF desenvolver-se com perspectiva nacional e global**; neste sentido, destacamos a importância de toda universidade, independentemente de sua vocação inovadora, relacionar-se com a sociedade global e buscar formar profissionais com perspectiva internacional.

Outro aspecto a destacar é a **replicação de estruturas** **nas distintas unidades acadêmicas** (Direção, Coordenação de Cursos e Secretaria Acadêmica). Detalhando apenas um exemplo: todas as unidades têm bibliotecas, cada vez mais entendidas como plataformas virtuais e não como um espaço físico. Assim, ainda que seja importante que os estudantes tenham setorialmente locais de estudo individual e em grupo, é fundamental ter claro qual o papel e a estrutura demandada das bibliotecas na sociedade do conhecimento. No formato indicado, fica fragmentada a gestão e o fazer acadêmico, desfavorecendo a interdisciplinaridade e o aproveitamento de servidores, tanto técnico-administrativos quanto docentes.

Sentimos também a ausência, no Estatuto analisado, de estruturas (e, por conseguinte, políticas) voltadas ao fomento e cultivo de maior relação com a comunidade externa (seja no órgão dedicado à extensão, seja nos órgãos deliberativos — em nível setorial e de gestão superior), sociedade civil organizada, comunidade do entorno da RIDE-DF, setor produtivo. Lembramos sua importância para o objetivo de integração com o território.

O quadro 6, a seguir, apresenta uma percepção sobre o Estatuto da perspectiva do “Decálogo”, destacando em vermelho aspectos não aprofundados ou ausentes.

Quadro 6 – Relação entre aspectos de universidades inovadoras e o Estatuto proposto para a UnDF

|  |  |
| --- | --- |
| ASPECTOS DE UNIVERSIDADES INOVADORAS | ABORDAGEM PELA LEI |
| 1 – Sentido de Tecnologia e Inovação | Inovação abordada de forma geral, sem destaques enquanto eixo estruturante da universidade e à necessidade de estrutura voltada à inovação. |
| 2 – Integração com o Contexto de Desenvolvimento do Território | Bastante destacada, determinando à UnDF várias responsabilidades, visando ao desenvolvimento econômico e social, mas sem indicar canais necessários para essa interação (com Conselhos). |
| 3 – Comunicação com a Sociedade Local e Global | Aponta ênfase da IES na capacidade/responsabilidade de atender demandas do território, mas são ausentes estruturas institucionais para tanto (como Assessoria de Comunicação). Não há indicação da relação com a sociedade global. |
| 4 – Gestão Descentralizada, Autônoma e Democrática | As estruturas descritas são hierarquizadas, nos moldes das arquiteturas acadêmicas tradicionais. |
| 5 – Captação/Aplicação de Recursos de Acordo com Objetivos Institucionais | Não há menções/destaques sobre este tema, para além do Patrimônio. |
| 6 – Direcionamento da seleção e contratação de servidores | Confere flexibilidade ao quadro docente (pode contar com colaboradores e visitantes) em conformidade com as necessidades acadêmicas, mas não enfatiza CTI e inovação. |
| 7 – Diversidade e Inclusão na Seleção de Estudantes | Mencionada como diretriz de atuação com vistas à promoção da equidade, com estruturas institucionais de suporte, embora sem visão de cidadania global. |
| 8 – Diversidade e Flexibilidade na Oferta de Formação | Menciona apenas estruturas tradicionais, sem ênfase na possibilidade de EaD. |
| 9 – Modelo Pedagógico Disruptivo com Metodologias Ativas | Indica utilização de metodologias ativas, mas estrutura não dá suporte a um modelo pedagógico disruptivo. |
| 10 – Visão de Futuro, Ênfase no Plano de Desenvolvimento Institucional e Autoavaliação e Avaliação Institucional Externa | Mencionada, em alguns momentos, como política de acompanhamento e avaliação da Universidade, integrada a todas as suas áreas de atuação. Não localiza/menciona a UnDF no âmbito da CTI no país e na sociedade global (visão internacional). |

Fonte: elaboração própria.

Em síntese: a **arquitetura de gestão e governança proposta pelo Estatuto é a “tradicional”** das escolas e faculdades de todo o país, com unidades autônomas da gestão superior que replicam estruturas administrativas e de serviço e **têm, como foco da organização, o ensino — embora sem tanta ênfase na graduação,** como identificado nos anexos da Lei n. 987/2021 e na Lei n. 6969/2021, que regulamenta o plano de carreira. Reiteramos que, conforme apontado, ainda que o Estatuto preveja programas de pós-graduação, a legislação atual praticamente inviabiliza que estes sejam criados, o que reduziria a atuação da instituição à oferta de graduação e de cursos de extensão e sequenciais.

## 3.2 – PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GOVERNANÇA PARA A UNDF EM CONFORMIDADE COM O “DECÁLOGO”

Neste tópico fazemos algumas proposições para o modelo de governança da UnDF, tendo em vista: (i) o enfoque em Engenharias e Inovação, conforme o texto da Lei n. 987/2021; e (ii) as considerações feitas no decálogo. De modo geral, e considerando as aprendizagens das etapas 1 e 2 do Projeto de Pesquisa em desenvolvimento pelo Cebraspe, destacamos as grandes diretrizes da estrutura de governança, assim caracterizadas:

* **Leva em conta as condições do território, o modelo de desenvolvimento econômico e as estruturas (acadêmicas, científicas, sociais) existentes na RIDE-DF e no DF, em seus potenciais e limitações**, para o desenvolvimento da universidade.
* **Concebe** a **instalação da UnDF a partir da expansão das unidades que a compõem** **e já estão em funcionamento**: a Escola Superior de Ciências da Saúde (ESCS), com os cursos de medicina e enfermagem; a Escola Superior de Gestão (ESG), que oferta diversos cursos nesta área de conhecimento em nível de pós-graduação; e a Escola Superior de Polícia Civil (ESPC).
* **Valoriza as estruturas de comunicação em diversas direções**, de modo a criar, fortalecer e consolidar parcerias com: (i) a comunidade do entorno da RIDE-DF, via sociedade civil organizada, abertura de cursos (em diversas modalidades), identificação de representantes para conselhos setoriais etc.; (ii) o setor produtivo público e privado, de modo a gerar condições para sua efetivação enquanto IES tecnológica; e (iii) instituições acadêmicas de pesquisa e inovação, do país e internacionais, estabelecendo condições de compartilhamento de recursos (físicos e de pessoas), conectando a nova IES com o que existe na fronteira do conhecimento, identificando oportunidades de formação de profissionais globalizados.
* **Adota mecanismos de gestão descentralizada, horizontal, democrática, além de prever a autonomia** de todas as unidades de gestão.
* **Concebe a arquitetura acadêmica** **com foco nas atividades de pesquisa,** em todas as suas implicações - sejam de ordem física, de gestão, de governança (e não voltada à oferta de formação profissional), de modo que a inovação esteja, efetivamente, no seu DNA.
* **Organiza a estrutura de governança com base no tripé de Ensino, Pesquisa e Extensão**, a partir do qual:

(i) **o ensino/formação é entendido de forma ampla** (não apenas profissional, oferecendo certificações de graduação e pós-graduação), nas mais diversas modalidades e possibilidades, voltada à formação de cidadãos de um mundo globalizado e sustentável;

(ii) **a pesquisa tem estrutura sólida e diversificada**, orientando o desenvolvimento estratégico da universidade e atendendo aos requisitos básicos demandados por uma **estrutura universitária e ambiente voltados à inovação em todas as áreas,** com criação de diversos mecanismos para gerar e manter vínculos com o setor produtivo (contratação de agentes de inovação, escritório de patentes), captar recursos e estabelecer parcerias com as instâncias produtoras de tecnologia;

(iii) **a extensão, as relações com a comunidade** e a escuta às demandas sociais (em seus potenciais e desafios) **são determinantes para o estabelecimento de objetivos e estratégias** de curto, médio e longo prazos, de modo a cumprir a missão institucional;

(iv) **a administração** das finanças, assim como dos recursos físicos e humanos, é uma atividade-fim que, também **vocacionada à inovação** em processos e fluxos de trabalho, está **atenta, se alimenta e fomenta, exemplarmente, os princípios** **públicos** da publicidade, transparência, economicidade, efetividade, sustentabilidade, sem perder-se dos objetivos acadêmicos e aplicando recursos de acordo com os objetivos institucionais; e

1. **o desenvolvimento institucional** se configura como estrutura que, com visão de longo prazo, assegura o cumprimento da missão institucional. Para tanto, suas principais responsabilidades abarcam a gestão de toda a estrutura de TI, o suprimento de servidores técnico-administrativos de acordo com as demandas institucionais (a gestão de pessoal desde a contratação ao plano de carreira), além do planejamento institucional com perspectiva de cenários futuros. Nesse sentido, também acompanha o desenvolvimento das atividades, processos e serviços oferecidos pelas IES por meio de avaliações (internas e externas) contínuas, subsidiando as lideranças institucionais na tomada de decisões e na revisão de ações e de estratégias.

* **Adota um modelo pedagógico disruptivo**, oportunizando formação ampla (sem restrições dadas por “grades de disciplinas”[[25]](#footnote-25)), que atende aos interesses do estudante e lhe permite, com diversidade e liberdade de escolha de disciplinas, turnos, modalidades de ensino, construir trajetórias curriculares “não tradicionais” e, ainda, com a possibilidade de obter diversas certificações.
* **As oportunidades de formação** **não estão centradas na oferta de cursos de graduação** com vistas à formação profissional. Por conseguinte, sua **estrutura de governança e gestão acadêmica** assume outra configuração, organizada em grandes eixos de formação que congregam amplas áreas de conhecimento (conforme indicado no tópico 2.4) — esta é a porta de entrada dos estudantes. E estes, a partir de uma formação geral e de seus interesses específicos, constroem uma trajetória acadêmica própria (ou seja, estudantes de uma mesma turma podem estabelecer percursos muito distintos), que pode lhes permitir, inclusive, mais de um tipo de certificação.

Fazemosa seguir uma breve descrição da estrutura de gestão superior no formato apontado pelo “Decálogo”, sintetizado nas diretrizes acima e representado na figura 2[[26]](#footnote-26). Destacamos, como componentes da Reitoria:

1 – Estruturas de apoio ao Reitor e à gestão institucional no âmbito da Reitoria:

– Gabinete do Reitor.

– Vice-Reitoria: responsável por coordenar pequenas unidades de cunho estratégico para a gestão e governança, quais sejam: (i) Procuradoria Jurídica; (ii) Projetos Estratégicos; (iii) Unidade de Controle Interno; e (iv) Ouvidoria.

– Assessoria de Comunicação.

2 – Estruturas de apoio à gestão das atividades-fim e atividades-meio da instituição, responsáveis pela elaboração de políticas institucionais — as pró-reitorias. São em número de 5:

(i) Acadêmica: contempla todos os assuntos relacionados ao ensino na UnDF, envolvendo especialmente: (i) estudantes: sistema de seleção e ingresso, condições para permanência e sucesso (envolvendo aspectos financeiros, acadêmicos, assistência) e tipos de disciplinas oferecidas; (ii) docentes: alocação em disciplinas/cursos, formação continuada e desenvolvimento docente; (iii) cursos: todas as disciplinas e atividades de formação, em seus diversos níveis: sequenciais, graduação, pós-graduação, extensão, e quaisquer outros que vierem a ser oferecidos e respectivos currículos de formação, coordenação de Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) e validação de créditos e certificações.

(ii) Pesquisa e Inovação: se ocupa de dar direção tecnológica e inovadora à universidade em todos os seus processos e atividades, com atenção às determinações da legislação nacional (como instalação do NIT). Além disso, deve ser apoio à elaboração de projetos estratégicos. Para tanto, dentre outras ações, desenvolve recursos para prospectar oportunidades de inovação e financiamento para desenvolvê-los, bem como para identificar e atender as demandas necessárias à realização de projetos — de infraestrutura, de equipamentos e de pessoal especializado em áreas específicas.

(iii) Extensão, Arte e Cultura e relações institucionais: tem por foco a relação com a comunidade externa, seja na forma de entidades e associações da sociedade civil organizada, de empresas do setor público e privado e de parcerias institucionais — inclusive internacionais. Busca, por meio da Arte e da Cultura, contribuir para a preservação e a divulgação do patrimônio histórico e cultural nacional (especialmente do entorno institucional) e mundial, ao tempo em que valoriza a faz conhecer à comunidade acadêmica a diversidade e riqueza da cultura de diferentes países.

1. Administração: responde por todas as questões relacionadas ao patrimônio (compra, venda, doações, manutenção) e gestão de convênios e contratos (desde a elaboração ao acompanhamento e encerramento do processo). Atende também ao planejamento e execução do orçamento e finanças da instituição.
2. Desenvolvimento institucional: com foco na missão institucional, elabora o planejamento institucional (curto, médio e longo prazos) e coordena processos de acompanhamento e avaliação institucional para fins de revisão de metas, objetivos e estratégias — autoavaliação e avaliação institucional externa. Ainda com vistas ao cumprimento da missão, responde pela estrutura de Tecnologia da Informação (TI) e pela gestão de pessoas (servidores técnico-administrativos e docentes) em conformidade com as demandas institucionais.

3 - Estruturas de apoio à formação[[27]](#footnote-27) (em seus diferentes níveis e modalidades):

1. Núcleo de Tecnologias e Engenharias;
2. Núcleo de Saúde e Vida;
3. Núcleo de Política, Economia e Sociedade; e
4. Núcleo de Educação, Artes e Letras.

Importa destacar que um melhor detalhamento dessas estruturas, a serem incorporadas na proposta de Estatuto, dependem da leitura e da interlocução com os produtos finais de outros Termos de Referência do projeto de pesquisa (conforme descritos no quadro 1), a fim de tirar proveito dos estudos realizados pelos especialistas. Esse alinhamento é fundamental, em especial no que se refere ao tópico 3 — Estruturas de apoio à formação, que precisam ter em conta os resultados do TR 06 — Políticas de ensino (Graduação e Pós-Graduação) presencial e EaD.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este produto apresenta uma proposta preliminar do **modelo** **de governança entre os órgãos setoriais da UnDF** **e sua estrutura administrativa** (em específico nas relações entre os Centros e as Pró-Reitorias), conforme preconizada na Lei n. 987, de 26/07/2021, (produto 1 do Termo de Referência 017). Ele é o embrião inicial e gerador do **Estatuto** e do **Regimento** da universidade (produtos 2 e 3).

A exposição do modelo preliminar foi precedida de três análises: da Lei n. 987/2021, da Lei n. 6.969/2021 e também de um Estatuto elaborado para a UnDF (pré-existente a este produto), com o objetivo de identificar em que medida tais documentos, determinantes para o modelo de governança e gestão a ser implantado na universidade, dialogavam com a perspectiva — posta no texto de sua criação — **de criar uma instituição voltada ao desenvolvimento de tecnologia e inovação**, cujos princípios sintetizamos em um “Decálogo” (resultante do Documento de Referência e dos estudos de *benchmarking*). Não cabe, aqui, retomar as considerações de cada uma das análises, apenas lembrar que foram identificadas dissonâncias e incongruências entre a proposta de gestão administrativa e acadêmica inovadoras e alguns aspectos dos marcos legais estabelecidos. Na percepção desta consultora, eles devem ser objeto de atenção da CI-UnDF caso persista o objetivo de gestão dedicada ao desenvolvimento de tecnologia e inovação.

Nas experiências e arquiteturas inovadoras do “Decálogo” identificamos oportunidades e recomendações importantes para que a UnDF não reproduza ou seja réplica de modelos institucionais considerados arcaicos quando consideradas as características da sociedade do conhecimento. Eles apontam para a construção de um diagnóstico objetivo e realista quanto às condições do território (DF e RIDE-DF); às exigências do modo de produção de conhecimento inovador em todo o mundo; bem como às possibilidades de, no Brasil (país periférico na produção e consumo de produtos de alta tecnologia), criar uma IES dedicada a desenvolver alta tecnologia - um desafio com raríssimos precedentes na nossa história. Será preciso, enfim, muita firmeza e fidelidade à racionalidade e lógica próprias das universidades inovadoras para criar a UnDF.

Nesse contexto, não podemos deixar de citar que os debates realizados ao longo deste projeto[[28]](#footnote-28) sobre a clareza do modelo — e sobre o que significa ser universidade, construir uma proposta de governança, fazer pesquisa, inovar na gestão e na formação, dentre outros tópicos — têm sido bastante enriquecedores. Eles têm trazido à tona dúvidas e a necessidade de revisar aquilo que, até anos recentes, era “correto” e “adequado” em termos de formação acadêmica e pesquisa. Da mesma forma, as reuniões internas do grupo de consultores do Cebraspe têm propiciado avançar na busca de definições, fazendo com que o grupo como um todo, e os produtos individualmente, cresçam em qualidade e densidade a cada encontro. No entanto, ainda parece não haver “resposta certa”; há apenas consciência da impermanência das certezas e da necessidade de fidelidade ao princípio de inovação.

Diante disso, nos parece evidente que o desenho preliminar, ora apresentado, precisará ser debatido, mais bem detalhado e revisto diversas vezes. Em especial porque deve ser, como cabe a todo projeto investigativo, finalizado à luz dos demais produtos — dado tratar-se de um Estatuto. Mesmo quando finalizado, sabemos que ele ganhará “outro corpo” e novas percepções quando do ingresso das primeiras turmas de estudantes, das contratações de servidores permanentes etc., demandando alterações. Mas mudanças fazem parte da história da universidade ocidental... Se esta instituição vem sobrevivendo há quase dez séculos desde sua fundação, é porque tem conseguido fazer autocrítica e se propor à autotransformação.

É justamente por isso que a missão e o PDI tornam-se peças-chave da instalação da universidade! Cabe a eles serem “guardiões” do objetivo de inovação. E à CI-UnDF, assim como sua futura comunidade acadêmica, cabe manter visão de futuro, de oportunidade, de prioridades, dos desafios das muitas fases de implantação e, apoiada na autoavaliação, não deixar perder de vista o foco inicial, fazendo da UnDF uma instituição inovadora para daqui a 20 anos.

**ANEXOS**

## ANEXO 1 – Organograma da UnDF conforme descrição da Lei n. 987/2021/DF

****

Fonte: SCHNEIDER (2021).

## ANEXO 2 – Proposta Preliminar de Organização Administrativa para a UnDF



Fonte: SCHNEIDER (2021).

© Cebraspe, 2021. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte dessa publicação pode ser copiada, reproduzida ou distribuída em qualquer meio conhecido ou que venha a ser criado.

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, qualificado por meio do Decreto n.º 8.078/2013 como Organização Social (OS), tendo como finalidade precípua fomentar e promover o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento institucional e a difusão de informações, experiências e projetos de interesse social e utilidade pública nas áreas de avaliação, certificação e seleção.

1. A Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE-DF) conta atualmente com 34 municípios e o Distrito Federal (Lei Complementar n. 163 de 14/06/2018), abrangendo cidades de Goiás e de Minas Gerais. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Benchmarking* — Método utilizado para comparar o desempenho de processos e de produtos entre instituições similares, com o objetivo de entender as práticas que conduzem a melhores resultados e a desempenhos superiores. [↑](#footnote-ref-2)
3. Os estudos foram realizados com Instituições de Educação Superior (IES) nacionais e estrangeiras, escolhidas por sua característica inovadora no campo das engenharias e tecnologias, com o intuito de identificar boas práticas de gestão. [↑](#footnote-ref-3)
4. Elaborado pelo Prof. Dr. José Vieira de Sousa, o documento tem natureza teórico-conceitual e analisa temas relevantes para a compreensão da universidade na sociedade contemporânea. Traz, ainda, reflexões sobre as atividades acadêmicas de gestão, de ensino, de pesquisa e de extensão da perspectiva das novas abordagens do conhecimento. [↑](#footnote-ref-4)
5. ### Esses debates envolveram a realização de três eventos: Seminário “*Perspectivas e desafios para a Universidade do Distrito Federal*”, realizado em 20 de abril de 2021; Colóquio*:* “UnDF Jorge Amaury: entre o projeto e a criação — diálogos sobre a universidade que queremos”, em 04 e 05 de outubro de 2021; e Seminário “Universidade do Distrito Federal Professor Jorge Amaury Maia Nunes: do projeto à criação”, em 06 e 07 de dezembro de 2021 – programação e vídeos em: <https://projetoundf.com.br/>. Acesso em: 13/12/2021.

   [↑](#footnote-ref-5)
6. Além das indicadas no Quadro 1, a etapa 3 conta com a Comissão de Infraestrutura. [↑](#footnote-ref-6)
7. Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2019, publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2020, apenas 7,6% do total de IES do país são universidades. E, conforme a legislação nacional, apenas deste pequeno percentual é exigida a produção de conhecimento, por meio da instalação de ao menos quatro programas de mestrado e dois de doutorado. [↑](#footnote-ref-7)
8. A Escola Superior de Polícia Civil é o nome da antiga Academia de Polícia Civil do Distrito Federal, cuja denominação e estrutura administrativa foram alteradas pelo Decreto n. 39.218/2018. Fonte: Governo do Distrito Federal. Decreto n. 39.218, de 6 de julho de 2018. Altera a nomenclatura e a estrutura administrativa da Academia de Polícia Civil do Distrito Federal, que passa a se chamar Escola Superior de Polícia Civil e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal. Brasília, n. 48, Edição Extra, p. 1, 06 jul. 2018. [↑](#footnote-ref-8)
9. São chamados **agentes de inovação** os profissionais que atuam na interface entre universidade e setor produtivo. Eles podem atuar de dentro das empresas, buscando o que existe de novo no mercado e no meio científico (Lemos e Cario, 2015) ou, então, nas próprias universidades, abrindo caminho junto ao setor produtivo, visando promover e potencializar a interação. Como o entorno da RIDE-DF é de poucas empresas, faz-se importante contar com este tipo de profissional. [↑](#footnote-ref-9)
10. Isso denota a importância de que haja, desde o início da criação da UnDF, forte **interlocução com unidades a ela incorporadas -** Escola Superior de Ciências da Saúde/ESCS, Escola Superior de Gestão/ESG e Escola Superior de Polícia Civil. [↑](#footnote-ref-10)
11. Destacamos, novamente, a importância da participação da comunidade externa em conselhos de distintos níveis hierárquicos, cujos pesos e formas de representação devem ser cuidadosamente debatidos. A presença de membros externos, quando setorializada por área de interesse e em conformidade com sua experiência e capacidade de contribuição ao campo, permite maior legitimidade e maior qualidade da representação, indicando o potencial de interlocução da instituição com a sociedade e de atendimento às demandas locais/regionais. [↑](#footnote-ref-11)
12. Como apontado, cooperar com o setor produtivo traz desafios relacionados a culturas e comunidades institucionais muito distintas, cuja parceria demanda muito mais que predisposição à cooperação – exige flexibilidade e capacidade de interlocução. Fica evidente, portanto, a necessidade de profissionais e organismos de interface, conhecedores de linguagens, comportamentos, tempo e expectativas específicas das partes cooperadas e, ao mesmo tempo, de suas qualidades, recursos disponíveis e potencial de geração de inovação, possibilidades de cumprimento de prazos e acordos – que denominamos “agentes de inovação”. [↑](#footnote-ref-12)
13. Esta estratégia foi utilizada quando do início de algumas IES brasileiras, dentre as quais destacamos a Unicamp, dado ter sido criada com foco no desenvolvimento de engenharias e tecnologias – especialmente nos institutos de física e química. [↑](#footnote-ref-13)
14. As PAA iniciaram no Brasil por iniciativa individual de algumas IES estaduais no final da década de 1990, sendo paulatinamente assimiladas por instituições federais no início da década seguinte. Nestas, porém, o marco legal é a Lei n. 12.711/2012 (conhecida como Lei de Cotas), que dispõe sobre cotas de acesso às Instituições Federais, inclusive de ensino técnico e tecnológico, para egressos de escola pública, pretos, pardos, indígenas e estudantes baixa renda. A Lei Federal n. 13.409/2016 modificou a anterior, inserindo nestas cotas as Pessoas com Deficiência (PcD). [↑](#footnote-ref-14)
15. Como PAA nas IES privadas destacamos: (i) o Fundo de Financiamento Estudantil - FIES, instituído pela Lei n. 10.260/2001, que concede empréstimos/financiamentos a serem pagos após o término da graduação; (ii) o Programa Universidade para Todos – ProUni, inicialmente instituído como medida provisória e depois aprovado na Lei n. 11.096/2005, que concede bolsas de estudo (integrais e parciais). Em ambos os casos, é necessário que os estudantes estejam matriculados em cursos com avaliação positiva no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). [↑](#footnote-ref-15)
16. Aqui nos referimos, especificamente, a cursos em nível de graduação. Apenas recentemente, e em poucas IES, tiveram início sistemas especiais de ingresso na pós-graduação com apoio em PAA**.** [↑](#footnote-ref-16)
17. Cabe, neste ponto, aproveitar a experiência da Escola Superior de Gestão (ESG). [↑](#footnote-ref-17)
18. O termo “**metodologias ativas”** é utilizado para denominar um conjunto de abordagens educacionais que posicionam os alunos como protagonistas de seus processos de aprendizagem. Envolvem, portanto, estratégias de ensino que têm por objetivo incentivar os estudantes a aprenderem de forma autônoma **e** participativa, por meio de problemas **e** situações reais. [↑](#footnote-ref-18)
19. Aqui nos referimos a processos instalados pela própria gestão da universidade, a exemplo do que faziam as IES na época do PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, em meados da década de 1990, independentemente da avaliação proposta por órgãos estatais de regulação. Assim, embora o Sinaes (implantado pela Lei n. 10.861/2004) determine a realização de processos e relatórios de autoavaliação institucional, fundamentando a avaliação institucional externa (AIE) e subsidiando a regulação, o propósito da autoavaliação deve ser acompanhar a execução e promover a constante reflexão da comunidade acadêmica quanto às ações empreendidas em relação à missão e aos objetivos da UnDF. [↑](#footnote-ref-19)
20. Posteriormente regulamentados pela Lei n. 6.969, de 08 de novembro de 2021 (DISTRITO FEDERAL, 2021). [↑](#footnote-ref-20)
21. Tal se faz possível porque o Brasil mais que duplicou a formação de mestres e doutores em quase todos os campos de conhecimento. Estudo de Cirani, Campanário e Silva (2015) mostra, com base em dados da CAPES no período de 1999-2011, que, no conjunto, os programas de mestrado passaram de 2.417 para 4.660, com crescimento de 71,5%, enquanto os de doutorado, que contabilizavam inicialmente um total de 800, dobraram — atingiram a marca de 1.606. E, de acordo com o Presidente da CAPES, a pós-graduação brasileira cresceu 48,6% na última década, passando de 3.128 programas em 2011 para 4.650 em 2020. (<https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2021/02/posgraduacao-brasileira-cresceu-48--na-ultima-decada>. Acesso em: 12 de jan. 2021). [↑](#footnote-ref-21)
22. Detalhamento do processo de identificação destes eixos encontra-se no TR 08, elaborado por esta mesma consultora. [↑](#footnote-ref-22)
23. Esta é uma possibilidade, em face do potencial de parceria para ensino, pesquisa e extensão, bem como para o compartilhamento de profissionais, com a Rede Sara de Hospitais. [↑](#footnote-ref-23)
24. Informação dada pela Reitora pró-tempore no Seminário “*Universidade do Distrito Federal Professor Jorge Amaury Maia Nunes: do projeto à criação*”, em 06 e 07 de dezembro. [↑](#footnote-ref-24)
25. O termo adequado é “componentes curriculares” ou matriz de disciplinas, mas aqui utilizamos “grade” como forma de ressaltar a tendência de limitar os processos de formação impostos pelos currículos das IES, em geral. [↑](#footnote-ref-25)
26. Esta figura foi elaborada pela consultora Profa. Dra. Maria Clara Schneider, contratada para desenvolver o produto referente ao TR 015 - Proposta de organização administrativa e de processos de gestão institucional. Esta proposta inicial, conforme agora representada na Figura 2, foi elaborada em consonância com alguns dos consultores do “Desenvolvimento de projeto de pesquisa de uma Universidade do Distrito Federal Projeto”, em especial com a referida consultora, em reuniões sob coordenação do Cebraspe, ao longo dos meses de outubro a dezembro. [↑](#footnote-ref-26)
27. Detalhados no tópico 2.4 deste documento. [↑](#footnote-ref-27)
28. Referimos aqui, especialmente, ao diálogo que a CI-UnDF vem construindo com a sociedade e com especialistas no tema nos eventos sobre a UnDF. [↑](#footnote-ref-28)