



Universidade Federal do ABC

# **PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL**

**SANTO ANDRÉ**

**2017**

# **GRUPO DE TRABALHO (GT) PARA ELABORAÇÃO DE PROPOSTA DE PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL (PPI) PARA A UFABC**

## **Membros nomeados pela portaria nº 302, de 10 de agosto de 2016**

*Alda Maria Napolitano Sanchez*

*Carlos Alberto Kamienski*

*Denise Consonni (Coordenadora)*

*Harki Tanaka*

*Leonardo José Steil*

*Marcelo Bussotti Reyes*

*Marcelo Zanotello*

*Paula Homem de Mello*

*Sidney Jard da Silva*

## **Apresentação**

Em 2017, cumpridos 11 anos de sua existência, a UFABC elabora, de forma coletiva, uma revisão aprofundada de seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Serviram como base para a construção do presente documento, além do Projeto Pedagógico Original da Universidade (2006), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2013-2022) e os Projetos Pedagógicos de seus Cursos (PPC) de graduação.

Com o objetivo de explicitar os princípios fundamentais nos quais se baseia a constituição e evolução da UFABC, o PPI expressa diretrizes para as práticas acadêmicas, mantendo-se fiel à trajetória histórica da Universidade, sua inserção regional e nacional, bem como sua vocação, missão, visão e objetivos educacionais, que assumem o desafio de apontar novos caminhos para o ensino superior no Brasil.

Em 2013, a UFABC apresentou à comunidade interna e externa o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período 2013-2022. Neste documento, elaborado através de um intenso processo de participação da comunidade acadêmica, encontram-se metas para o desenvolvimento da Universidade no referido decênio, representando um acordo em torno do qual se busca construir o futuro da instituição em conformidade com seus valores e missão.

O PPI difere do PDI no sentido de que aqui não são propostos métodos ou soluções para a realização de planejamentos e metas, mas se delinea um horizonte de longo prazo, não limitado a um período determinado, com princípios que servem de base para as ações nas diversas instâncias universitárias. No PPI, define-se o caráter da instituição, de sua identidade e missão, além das contribuições pretendidas nos âmbitos local, regional e nacional, por meio das atividades de ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.

Desde o princípio de sua existência, a UFABC elegeu como seus fundamentos a interdisciplinaridade, a inclusão social e a excelência. A partir desses fundamentos, o PPI apresenta as políticas institucionais que os contemplam, bem como a inter-relação entre os mesmos. No Anexo, uma síntese das políticas institucionais fundamentais, descritas de forma mais completa e contextualizada ao longo do documento, oferece uma imagem instantânea da UFABC, nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, cultura, e gestão.

## Sumário

1. Introdução	6
2. Inserção regional e nacional	7
3. Missão institucional	8
Fundamentos conceituais	9
Fundamentos estruturais	10
Fundamentos operacionais	10
4. Políticas Institucionais	11
4.1 Interdisciplinaridade	11
Interdisciplinaridade no Ensino	12
Interdisciplinaridade na Pesquisa	21
Interdisciplinaridade na Extensão e Cultura	23
Interdisciplinaridade na Gestão	24
4.2 Excelência	26
A cultura da excelência acadêmica na UFABC	27
Excelência e Interdisciplinaridade	28
Excelência e Inclusão Social	30
Excelência e Internacionalização	31
Excelência no Ensino	33
Excelência na Pesquisa	34
Excelência na Extensão e Cultura	36
Excelência na Gestão	36
4.3 Inclusão Social	38
Inclusão Social no Ensino	40
Inclusão Social na Pesquisa	44
Inclusão Social na Extensão e Cultura	45
Inclusão Social na Gestão	45
ANEXO - Síntese das Políticas Institucionais Fundamentais da UFABC	48
Gerais	48
Ensino	49
Pesquisa	51
Extensão e Cultura	52



## 1. Introdução

Em 7 de julho de 2004, o Ministério da Educação encaminhou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei 3962/2004 que previa a criação da Universidade Federal do ABC (UFABC), em uma conjuntura na qual havia uma política de Estado voltada para a expansão da rede federal de ensino superior. Essa Lei foi sancionada pelo Presidente da República, em 26 de julho de 2005, sob o Nº 11.145, sendo posteriormente alterada pela Lei nº 13.110, de 25 de março de 2015, que confirmou o caráter de fundação pública da UFABC, dotada de personalidade jurídica de direito público.

A Comissão de Criação da UFABC adotou como base para sua idealização textos como os "Subsídios para a Reforma da Educação Superior", produzido pela Academia Brasileira de Ciências, a "Declaração de Bolonha", produzida por Ministros da Educação europeus reunidos em Bolonha, datada de 19 de junho de 1999, e os documentos que a sucederam, como os Comunicados de Praga, em 2001, de Berlim, em 2003 e de Bergen, em 2005. Tais textos destacam o papel da formação científica e os desafios para a educação em nível superior no início do século XXI<sup>1</sup>.

Durante o século XX, o desenvolvimento científico e tecnológico passa a influenciar de modo cada vez mais acentuado todas as dimensões da existência humana e sua relação com o mundo, com a conquista do conhecimento se tornando um fator decisivo de autonomia. Em função deste desenvolvimento, intensifica-se a busca por novos modelos educacionais que preparem as pessoas para participar, como profissionais e cidadãos, dos complexos processos e decisões que conformarão o futuro. E o conhecimento científico e tecnológico está no âmago das novas reformas educacionais, tanto pela centralidade que ele adquiriu na vida moderna, quanto pelas transformações que vem sofrendo em decorrência do aprofundamento da sua própria dinâmica.

Assim, a UFABC empreende a tarefa de propor um Projeto Pedagógico Institucional inovador, assentado sobre as crescentes conquistas científicas e voltado para a apropriação e produção deste conhecimento pela sociedade num contexto construtivo e humano.

---

<sup>1</sup> [http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=120&Itemid=73](http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=73), acesso em 14/07/2016.

## 2. Inserção regional e nacional

Até a implantação da UFABC em 2006, as sete cidades da região do ABC paulista formada pelos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra apresentavam uma considerável demanda por vagas no ensino público superior. A região possuía mais de 2,5 milhões de habitantes e somente por volta de 77 mil estudantes matriculados no ensino superior, em sua maioria em instituições privadas. Com a exceção de uma pequena porcentagem de instituições que desenvolviam atividades de pesquisa, todas as demais dedicavam-se apenas ao ensino e, nos setores de tecnologia e engenharia, poucas apresentavam investimentos em pesquisas aplicadas. A presença da UFABC contribui assim para incrementar a formação em nível superior, fomentar a pesquisa e o desenvolvimento regional, sendo responsável pela oferta de um número significativo de vagas de ensino superior gratuito, disponibilizadas nesta importante e estratégica região brasileira.

No cenário nacional, a UFABC, com o seu modelo pedagógico de ensino interdisciplinar, tem o papel de influenciar as universidades brasileiras numa reforma no sistema de ensino superior do país com difusão de novas práticas e formas para a construção do conhecimento. A UFABC foi a primeira universidade brasileira a adotar, desde a sua concepção, um modelo de ingresso através dos bacharelados interdisciplinares, sendo os primeiros, o Bacharelado em Ciência e Tecnologia e o Bacharelado em Ciências e Humanidades. Foi também a primeira universidade no mundo a ofertar todas as suas vagas de ingresso de discentes nesses cursos. A partir da iniciativa da UFABC, outras universidades passaram a implantar cursos de graduação de natureza interdisciplinar em formatos variados, por perceberem o seu diferencial em formar profissionais mais preparados para atuar no mundo atual e para moldar suas carreiras de forma compatível com os rápidos avanços científicos, tecnológicos e sociais.

A UFABC tem se caracterizado como uma universidade cujos cursos estão entre os mais procurados no Sistema de Seleção Unificado (SISU) do MEC, e cujas avaliações pelo INEP têm obtido altas notas, de forma consistente. Além disto, tem acumulado prêmios e distinções em concursos nacionais e internacionais dirigidos a alunos e professores, e os alunos têm obtido, sistematicamente, notas altas no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Assim como estes indicadores, os índices de produtividade científica e as atividades de extensão têm crescido aceleradamente. Vale ressaltar, também, a expressiva participação dos alunos da UFABC em programas nacionais e internacionais de mobilidade acadêmica.

Em ambos os cenários, nacional e internacional, a UFABC vem se destacando, ao longo de sua história, em diversos *rankings*, ressaltando-se, em especial, os indicadores de citações dos trabalhos de pesquisa desenvolvidos, e o quesito de internacionalização, que conferem à universidade seu alto nível de visibilidade internacional.

### 3. Missão institucional

A missão institucional da UFABC é definida como:

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

Para cumpri-la, a UFABC:

- compromete-se com a formação de profissionais de nível superior científica e tecnicamente competentes e qualificados para o exercício de suas funções, conscientes dos compromissos éticos, da necessidade da defesa dos direitos humanos, da superação das desigualdades sociais e do desenvolvimento sustentável;
- assume o compromisso com o progresso do conhecimento através dos métodos científicos, respeitando os princípios éticos subjacentes a toda investigação científica e produção tecnológica, colocando-os disponíveis à sociedade;
- engaja-se na solução dos problemas sociais e no desenvolvimento econômico e industrial do país, dentro de suas competências e disponibilidades;
- obedece aos princípios da não separação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão; e do ensino público e gratuito, sem discriminação de raça, religião, gênero ou de qualquer outra natureza;
- procura desenvolver temas de atuação multidisciplinar e interdisciplinar, com a



- perspectiva de formação integrada em diversas áreas do conhecimento;
- busca promover o intercâmbio de conhecimentos pela constante interação entre seus docentes e discentes com pesquisadores e outras instituições no Brasil e no exterior;
  - propõe-se a contribuir com a formação tanto inicial como continuada de professores para a educação básica, tanto em campos interdisciplinares quanto em áreas específicas do conhecimento;
  - visa promover a educação integral, que articula a formação humanística com o avanço do conhecimento, por meio da pesquisa científica;
  - privilegia a difusão do conhecimento para o público em geral e a promoção de ações de educação continuada.

A essência da UFABC pode ser caracterizada pelo seguinte conjunto de fundamentos conceituais, estruturais e operacionais <sup>2</sup>.

### **Fundamentos conceituais**

- Ética e respeito no ensino, pesquisa, extensão e gestão, como condições imprescindíveis para o convívio humano e profissional;
- Excelência acadêmica, abrangendo excelência em pesquisa, ensino, extensão e gestão;
- Interdisciplinaridade, considerada como uma efetiva interação entre as áreas do conhecimento, para além da multidisciplinaridade;
- Inclusão social, praticada tanto como um ato de responsabilidade e superação da desigualdade, quanto como um processo ativo de identificação e desenvolvimento de talentos, bem como um fator de enriquecimento do ambiente acadêmico;
- Valorização e promoção do respeito à diversidade étnico-racial, de gênero, de origem, de idade, de situação social, econômica e cultural.

---

<sup>2</sup> Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI-UFABC, 2013-2022.

## **Fundamentos estruturais**

- Ingresso na graduação que ocorre necessária e exclusivamente em Bacharelados Interdisciplinares, com opção de escolha posterior do curso de formação específica;
- Ausência de departamentos, como forma de estimular o livre trânsito e a interação entre todos os membros da comunidade universitária;
- Sistema quadrimestral de ensino, permitindo maior dinâmica e variedade das disciplinas apresentadas ao aluno;
- Organização curricular flexível, valorizando o estudo independente e enfatizando o protagonismo e a responsabilidade do aluno na construção da própria trajetória acadêmica e de sua educação continuada;
- Compartilhamento de disciplinas entre cursos, que permite ao aluno aproveitar conteúdos cursados para a integralização de mais de um curso, promovendo também a interdisciplinaridade e a otimização de recursos físicos e humanos;
- Tendo em vista que o ensino superior brasileiro abriga bacharelados e licenciaturas, a extensão do modelo para Licenciaturas Interdisciplinares pode propiciar novas perspectivas para a formação inicial de professores, como também possibilitar formação continuada para aqueles que já estão em sala de aula na Educação Básica, além de ações de extensão e cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

## **Fundamentos operacionais**

- Busca por inovação acadêmica como forma de atender e propor mudanças da sociedade e da tecnologia;
- Contratação criteriosa de professores com título de doutor e perfil de pesquisador;
- Governança favorável, que encoraja visão estratégica, inovação e flexibilidade, permitindo a gestão democrática e participativa dos recursos da universidade, abrangendo gestão de pessoas, recursos financeiros, patrimoniais e de espaço físico;
- Responsabilidade ambiental, visando a sustentabilidade;
- Contínuo desenvolvimento e aprimoramento de processos avaliativos de gestão, visando a excelência;

- Comunicação interna e externa primando pela divulgação científica, tecnológica e administrativa;
- Internacionalização para oferecer um ambiente de ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão atento às necessidades e transformações do mundo contemporâneo.

## 4. Políticas Institucionais

As políticas institucionais da UFABC serão apresentadas neste documento através da reflexão sobre os princípios fundamentais de interdisciplinaridade, excelência, e inclusão social, que direcionam toda sua estruturação e atuação.

### 4.1 Interdisciplinaridade

No âmbito da UFABC, a interdisciplinaridade consiste na eliminação das barreiras disciplinares oriundas do alto grau de especialização, em particular nos estudos dos problemas científicos e tecnológicos, ou seja, na convergência interdisciplinar em busca de soluções para os problemas da humanidade.

No documento original de criação da UFABC<sup>3</sup> fica claro que a interdisciplinaridade surge como uma premissa fundamental da construção do conhecimento, e que deve ter papel central na construção de um novo modelo de Universidade no Brasil. Sua principal característica está no retorno à formação integral, generalista, motivada principalmente por grandes problemas atuais da ciência e da humanidade, que se caracterizam como interdisciplinares.

Além do aspecto relacionado à formação integral, a interdisciplinaridade produz outros efeitos positivos e de cunho mais pragmático à dinâmica universitária. Um desses aspectos é a possibilidade de múltiplas formações dos alunos, ou seja, seleções diferentes de disciplinas para o delineamento da formação além dos Cursos Interdisciplinares de Ingresso (Bacharelados

---

<sup>3</sup> [http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=627&Itemid=74](http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=627&Itemid=74), acesso em 14/10/2016.

Interdisciplinares e/ou Licenciaturas Interdisciplinares). Esse aspecto da formação dos estudantes é fundamental em uma dinâmica tecnológica rápida, onde tecnologias são criadas e extintas a todo momento. As tecnologias com as quais os alunos trabalharão no futuro podem nem ter sido criadas no momento do seu ingresso na universidade. Portanto, torna-se inócuo oferecer ao aluno uma formação estritamente especializada, ao passo que oferecer uma formação ampla provê ao estudante o potencial cognitivo para compreender a produção e utilização das futuras tecnologias.

A interdisciplinaridade assume ainda um outro papel, menos pragmático, que é o de buscar um equilíbrio entre diferentes visões da realidade. Essa abordagem contribui para o pensamento crítico do aluno, que consegue transitar melhor entre as diversas formas de descrição da realidade, a partir do diálogo entre diferentes perspectivas científicas e filosóficas. Isso deve ser feito com a integração plena da formação em ciências humanas e sociais, com as ciências exatas e naturais, buscando desenvolver tanto capacidades críticas e reflexivas, quanto objetivas e instrumentais. Essa visão complexa da realidade torna-se ainda mais necessária no contexto de profundas transformações da organização social e ambiental e da própria forma de construção de conhecimento, exigindo do aluno capacidade de pensar tecnicamente e propor, a partir disso, soluções complexas, avaliando crítica e politicamente o impacto e o significado social das novas tecnologias e outros problemas que encontrará em sua vida profissional.

### **Interdisciplinaridade no Ensino**

Dadas as diversas razões anteriormente citadas, o ensino de graduação da UFABC deve ser pautado na flexibilidade de métodos e critérios, com vistas a contemplar os diferentes estilos de aprendizagem; deve ser dinâmico e focado na formação de profissionais e cidadãos críticos. Nos tempos atuais, a enorme disponibilidade de informação vem criando um panorama que provoca o professor a repensar e renovar o seu papel no processo formador. Assim, devem ser enfatizadas as atribuições mais complexas de construção do conhecimento, em detrimento daquelas relacionadas com sua mera disponibilização ou exposição e promovendo o uso de técnicas inovadoras de aprendizagem ativa e ubíqua, como a educação mediada por tecnologia.

Os Cursos Interdisciplinares de Ingresso formam uma base generalista de nível superior, e são caracterizados como uma graduação por si só. Adicionalmente, constituem-se como porta de entrada para um amplo conjunto de opções profissionais, todas elas assentadas sobre esse mesmo substrato teórico-conceitual.

Assim, a partir do Curso Interdisciplinar de Ingresso, o formando poderá ingressar diretamente no mercado de trabalho, ou poderá prosseguir em um ou mais cursos de formação específica de graduação dentro da própria universidade, aproveitando todas as disciplinas já cursadas. Poderá ingressar em outra instituição para sua especialização, por meio de programas de mobilidade; ou mesmo ingressar num curso de pós-graduação.

Os Bacharelados Interdisciplinares são balizados no pensamento científico e com um bom domínio de diversos conhecimentos básicos relevantes, visando uma formação com uma base ampla para enfrentar problemas mais gerais e estimulando o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo.

Os cursos de graduação na UFABC são compostos por grupos de disciplinas de três categorias: obrigatórias (conhecimento básico conceitual e essencial); de opção limitada (conhecimentos complementares, que permitem o aprofundamento em algumas áreas e o direcionamento para outros tópicos); e livres (outras disciplinas, podendo, inclusive, ser disciplinas de pós-graduação ou extensão, ou cursadas em outras instituições). Para que o aluno possa, a partir da escolha das disciplinas de opção limitada e livres, compor sua matriz acadêmica de acordo com seus interesses e talentos, é importante que a percentagem de disciplinas obrigatórias não seja excessiva, e que seja previsto um número mínimo de créditos de disciplinas livres. Para os Cursos Interdisciplinares de Ingresso, os limites são determinados como máximo de 35%, para disciplinas obrigatórias, e mínimo de 30%, para disciplinas livres. Desta forma, a UFABC proporciona a cada aluno, em função das disciplinas de opção limitada e livres selecionadas, a possibilidade de experimentar o conhecimento de várias áreas, permitindo etapas progressivas de escolhas, antes da sua etapa de profissionalização e especialização. Se o aluno já tem definida a sua vocação, ele pode compor sua matriz do Bacharelado Interdisciplinar com as disciplinas da carreira escolhida. Para os alunos que ainda não têm sua escolha muito clara, os

Bacharelados Interdisciplinares proporcionam a possibilidade de experimentar disciplinas de várias áreas, bem como o convívio com professores e alunos com diversos interesses e vocações, até que eles se sintam seguros para fazer sua escolha profissional. Assim, os Bacharelados Interdisciplinares também abrem caminho para os alunos interessados em prosseguir sua formação profissional, sendo, ao mesmo tempo, parte integrante e indissociável dos cursos de formação específica.

As disciplinas na UFABC são compartilhadas por todos os cursos, compondo assim um Catálogo Geral de disciplinas, para as quais é definida a categoria (obrigatória, opção limitada ou livre) em cada curso. Desse modo, uma mesma disciplina poderá ser obrigatória para um curso e de opção limitada para outro curso, por exemplo. Disciplinas consideradas livres são aquelas que não são classificadas como obrigatórias ou de opção limitada de um determinado curso. Neste modelo, é fundamental que as disciplinas sejam projetadas e ministradas de forma integrada e compartilhada com todos os atores de todos os cursos. Esse processo visa enriquecer os conteúdos das disciplinas, graças à contribuição de professores de várias áreas, e também a otimização de recursos físicos e humanos, já que a mesma disciplina poderá atender as demandas dos alunos de vários cursos, de forma interdisciplinar. As coordenações, núcleos docentes estruturantes e plenárias estão sempre atentas em suas propostas de revisão dos projetos pedagógicos dos cursos, no sentido de compartilhar ao máximo as disciplinas já existentes sobre determinados tópicos comuns, evitando a multiplicação de disciplinas sobre assuntos similares, e promovendo discussões conjuntas visando eventuais aperfeiçoamentos que possam tornar as disciplinas adequadas para os cursos interessados. Tal processo também permite a criação de disciplinas temáticas que agregam tópicos de várias áreas para abordar problemas na fronteira do conhecimento. Periodicamente, o Catálogo Geral de disciplinas é revisado, para identificar a possibilidade de fusão, bem como o compartilhamento de disciplinas entre os diversos cursos.

É importante ressaltar que, para garantir a flexibilidade e individualização da matriz curricular de cada aluno, sem incorrer em demasiada complexidade operacional, os pré-requisitos, restrições usadas comumente nas universidades tradicionais com cursos cujas grades

curriculares são fixas, não são aplicados na UFABC. No entanto, para que o aluno adote uma desejável escala de aquisição gradativa de conhecimentos, cada disciplina deve explicitar recomendações de outras disciplinas que, se cursadas previamente, contribuirão para um melhor aproveitamento.

Durante o desenvolvimento promovido pelas disciplinas dos Bacharelados Interdisciplinares, o aluno poderá buscar a formação mais especializada e direcionada, por meio dos cursos de formação específica. Tais cursos representam uma das possibilidades de complementação da formação profissional do egresso da UFABC, além da pós-graduação. Neles, o aluno poderá ampliar a sua formação interdisciplinar com a escolha de disciplinas dos grupos de disciplinas de opção limitada e, mais amplamente, de disciplinas livres. Os grupos de disciplinas obrigatórias e de opção limitada são indicados nos Projetos Pedagógicos dos cursos. Por definição, são consideradas de categoria livre, todas as disciplinas não citadas no Projeto Pedagógico de um dado curso, incluindo aquelas cursadas em outras instituições, na pós-graduação e na extensão.

Em consonância com as metas nacionais, os Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação contemplam atividades de extensão, proporcionando aos alunos vivência com atividades dessa natureza durante sua formação acadêmica.

Após o ingresso nos Cursos Interdisciplinares de Ingresso, que outorgam o grau de nível superior, o Projeto Pedagógico da UFABC permite ao aluno conduzir, simultaneamente, sua formação para áreas mais especializadas, pela escolha de disciplinas de opção limitada ou livres que figuram entre as disciplinas previstas nos Projetos Pedagógicos dos cursos de formação específica. Neste sentido, os Bacharelados Interdisciplinares cumprem papel integrador em relação aos diferentes cursos de formação específica, que podem ser integrados horizontalmente e desenvolvidos concomitantemente aos Bacharelados Interdisciplinares.

A interdisciplinaridade é promovida de forma estrutural nos cursos da UFABC por meio da organização das disciplinas por eixos temáticos do conhecimento (ao invés da organização usual tal como Física, Química, Filosofia, Sociologia, etc). Os eixos atualmente vigentes na

UFABC e que orientam o projeto das disciplinas, dos conteúdos programáticos e dos conjuntos de disciplinas nos Bacharelados Interdisciplinares estão apresentados abaixo.

- **Estrutura da Matéria** – Este eixo visa a compreensão das características microscópicas da matéria, relacionando-as com suas propriedades macroscópicas. A constituição atomística e a visão quântica da matéria apresentam-se como avanços científicos que permitem explicar o universo e sua evolução, interligando áreas como a nanociência, a síntese de novos materiais até o estudo de estruturas interestelares.
- **Processos de Transformação**- Este eixo aborda os diversos tipos de processos: auto-controlados, como a própria vida e os processos biológicos; processos sem controle, ou controlados por ações exógenas; processos físicos, químicos e bioquímicos; coletivos, evolucionários, sociais e históricos.
- **Energia** – Relaciona-se com a geração e a interação entre as várias formas de energia. Envolve os recursos naturais e as tecnologias para sua utilização; aborda os condicionantes e as consequências ambientais da relação entre a sociedade e a natureza.
- **Comunicação e Informação**- Este eixo comporta o mundo virtual e suas interfaces com o mundo material, envolvendo o suporte físico, o significado, o conteúdo, a natureza, a transmissão e o processamento da informação.
- **Representação e Simulação**- Relaciona-se à matemática pura e a lógica, aliada aos processos de simulação e modelagem, como as ferramentas mais poderosas inventadas pela humanidade para compreender e prever o comportamento do universo e de sistemas naturais e artificiais que constituem o mundo atual.
- **Estado, Sociedade e Mercado** - A quase totalidade das relações de poder é abarcada pelas esferas do Estado, Sociedade e Mercado. O que muda é a ênfase em cada um dos elementos que constituem esse tripé. Pode-se (a) elevar a capacidade de atuação do Estado; (b) transferir ou não atividades anteriormente sob o controle do Estado para o mercado por meio do setor privado; ou (c) trabalhar por intermédio de organismos oriundos da sociedade, denominados Organizações Não Governamentais (ONGs) ou Terceiro Setor. O peso de cada uma dessas opções reflete a preferência dos agentes



pelo Estado, pelo Mercado ou pela Sociedade em suas diversas combinações nas políticas públicas e/ou econômicas. A questão primordial desse eixo é o estudo da dinâmica das relações entre o Estado, a Sociedade e o Mercado.

- **Pensamento, Expressão e Significado** - Grande parte das formas de interação entre o ser humano e o mundo concerne a conteúdos cognitivos que representam, no pensamento do primeiro, a realidade do segundo. A representação é o instrumento que permite ao ser que pensa atribuir um significado ao real. O pensamento, mesmo que seja para si próprio, exige que aquele que pensa traduza o pensado em um objeto de expressão. Os diversos modos de expressão constituem as diferentes linguagens através das quais se pretende expressar a realidade. O ser humano se manifesta, fundamentalmente, no pensamento. Não há como entender o pensamento sem examinar suas relações com a expressão nas suas diferentes linguagens e estas na diversidade de suas significações.
- **Espaço, Cultura e Temporalidade** - Este eixo objetiva problematizar, a partir de um recorte temporal e histórico, as relações entre a divisão social do trabalho, de um lado, e as transformações técnicas, sócio-econômicas, políticas e ambientais no espaço, de outro. Parte-se do pressuposto que o espaço geográfico mais amplo, ao mesmo tempo que molda, é influenciado pelas relações sociais. Neste sentido, o eixo norteia um conjunto de discussões interdisciplinares sobre as interdependências entre a globalização, a reestruturação das escalas territoriais de poder (desde o local até o global), a compressão do espaço e do tempo, a homogeneização ou diferenciação do espaço pelo tempo e as transformações culturais.
- **Ciência, Tecnologia e Inovação** - Neste eixo organiza-se a discussão sobre a produção e a apropriação da Ciência, da Tecnologia e da Inovação pela Sociedade. Parte-se do pressuposto que o processo de produção da Ciência, da Tecnologia e da Inovação não somente implica em transformações na divisão social do trabalho e na reprodução das forças sociais, mas está imbricado na própria dinâmica das forças sócio-econômicas, políticas e culturais da sociedade como um todo. Este eixo aglutina uma série de discussões interdisciplinares sobre a epistemologia das Ciências; os modelos de

racionalidade científica; o problema da objetividade da Ciência; as implicações entre Filosofia da Ciência e História da Ciência; as relações entre Ciência, Tecnologia, Inovação, Ética e desenvolvimento sustentável; o papel do Mercado, do Estado e da Sociedade na criação de sistemas nacionais e locais de inovação; as relações entre política, poder e a apropriação desigual dos benefícios da Ciência, da Tecnologia e da Inovação; e, a globalização e a viabilidade de sistemas nacionais de Inovação.

- **Epistemologia e Metodologia** – A construção epistemológica do conhecimento e o exercício da prática tecno-científica devem ser articulados no espectro de valores humanísticos e filosóficos, de forma que sua dinâmica e realização se configurem a partir do entendimento de que a ciência e a técnica não se apresentam apenas como meio ou dispositivo, mas, principalmente, como modo de inserção na realidade, de ação e interação do homem com o mundo.

Os cinco primeiros eixos formam a base estrutural do Bacharelado em Ciência e Tecnologia, que também incluía historicamente um eixo denominado “Humanidades”, cujo conteúdo encontra-se atualmente distribuído nos cinco últimos eixos. Estes, por sua vez, orientam a organização do Bacharelado em Ciências e Humanidades, onde também se encontram presentes disciplinas relacionadas aos cinco primeiros eixos. Essa estrutura promove inclusive o compartilhamento de disciplinas entre os dois Bacharelados Interdisciplinares.

A organização e distribuição das disciplinas em eixos guia o conhecimento voltado para grandes temas, e o equilíbrio de disciplinas em cada eixo estimula a prática da interdisciplinaridade, promovendo uma visão ampla do conhecimento. Os eixos também orientam os temas de pesquisa e as áreas dos cursos de pós-graduação. Novos cursos (interdisciplinares, de formação específica e de pós-graduação) devem definir os eixos (dentre os descritos acima, ou outros) que sejam mais adequados para tal organização, de forma a manter a coerência na abordagem da definição de temas e disciplinas.

O regime curricular quadrimestral adotado na UFABC, com três períodos letivos ao ano, viabiliza maior dinâmica e variedade de disciplinas apresentadas aos estudantes, visando

estimular a interdisciplinaridade e promover maior amplitude na formação básica em ciências. Além disso, permite maior flexibilidade na organização das atividades docentes em ensino, pesquisa e extensão.

Por princípio fundamental, os cursos de formação específica incluem necessariamente as disciplinas obrigatórias dos Bacharelados Interdisciplinares, que apresentam conteúdo introdutório aos campos do conhecimento de cada eixo. O aluno somente pode se graduar em um curso de formação específica, uma vez integralizado o respectivo Bacharelado Interdisciplinar. Cada curso de formação específica está vinculado a pelo menos um daqueles cursos de ingresso e agrega saberes, de forma a garantir a continuidade e consistência de seu Projeto Pedagógico, de seus objetivos e do perfil profissional que se deseja para os egressos. Mediante disponibilidade de vagas nos cursos de formação específica, pode ser viabilizada, através de regras consistentes com os princípios acima estabelecidos, a integralização em cursos de formação específica, por alunos formados em Bacharelados Interdisciplinares de outras instituições.

De forma a dar o espaço adequado para as disciplinas de opção limitada e livres, que permitem a composição personalizada do currículo do aluno de acordo com seus interesses, as disciplinas obrigatórias de cada curso de formação específica, que concentram os conhecimentos fundamentais da carreira, não devem compor mais do que 75% dos créditos totais do curso já incluídas as disciplinas obrigatórias do Bacharelado Interdisciplinar. As disciplinas de opção limitada dos cursos de formação específica permitem o aprofundamento de conhecimentos.

As disciplinas obrigatórias são ofertadas de forma regular, de acordo com um planejamento anual, baseado nas matrizes curriculares sugeridas pelos cursos. As disciplinas de opção limitada são periodicamente atualizadas e oferecidas de forma variada, de acordo com a evolução das áreas, respeitando o número de créditos exigidos em cada curso, bem como a disponibilidade de recursos físicos e humanos, e o interesse dos alunos. Todos os cursos de formação específica devem prever uma percentagem mínima de 5% dos créditos para disciplinas livres em seu Projeto Pedagógico.

Devido à estrutura de disciplinas compartilhadas, os alunos podem seguir mais de um curso de formação específica, permitindo assim sua profissionalização em mais de uma carreira. Esta característica da UFABC tem proporcionado a criação de perfis profissionais inéditos.

Todos os docentes da UFABC atuam em pelos menos um dos Bacharelados Interdisciplinares, bem como em um ou mais cursos de formação específica, além de, idealmente, na Pós-Graduação, de acordo com sua formação e qualificação.

Em particular, cursos de formação específica que comungam de uma estrutura básica comum, tais como as Licenciaturas e as Engenharias, seguem a filosofia de agregar o conhecimento comum em núcleos de disciplinas compartilhadas, de forma que o aluno possa ter a oportunidade de adquirir uma base sólida e uma visão ampla e geral da carreira, durante um processo gradativo de escolha de sua especialização. Ou seja, assim como nos Bacharelados Interdisciplinares, também é respeitada uma escala progressiva de decisões a serem tomadas pelos alunos ao longo destes programas acadêmicos, evitando-se a especialização precoce e fortalecendo, mesmo dentro da área específica, a formação interdisciplinar. Novamente, esta política enriquece os conteúdos das disciplinas pela contribuição de professores de várias áreas numa mesma carreira, e otimiza a utilização de salas de aula, laboratórios e recursos humanos, já que a mesma disciplina poderá atender as demandas e os alunos de vários cursos, de forma interdisciplinar. Para manter a consistência da estrutura básica integradora destes cursos, os projetos pedagógicos desses cursos são elaborados, revisados e apresentados de forma conjunta, ressaltando e valorizando as etapas progressivas de especialização e o compartilhamento de disciplinas entre as áreas, ainda que mantendo as especificidades de cada uma delas.

Tanto os Bacharelados Interdisciplinares quanto os cursos de formação específica atendem, sem excesso, a carga horária mínima exigida pelas diretrizes de cursos e conselhos profissionais, seguindo-se a filosofia de que o ensino superior deve ser essencialmente formativo e promover o desenvolvimento de habilidades e pensamento crítico. O volume crescente de informação de nossa era deverá ser objeto da educação continuada e da autoaprendizagem, práticas a que os alunos estão constantemente expostos nesta

universidade. Consistente com essa filosofia é a distribuição dos créditos das disciplinas, através de um sistema em que se indicam os créditos de aulas teóricas e práticas, assim como o número de horas semanais que o aluno deverá dedicar a atividades extra sala (projetos, estudos, trabalhos em equipe, etc) para cumprir os objetivos da disciplina. Ao realizar seu plano de matrícula, o aluno considera o total de créditos atribuído a cada disciplina, e está ciente de que o esforço e o tempo a serem dedicados levam em conta todas as atividades acima descritas.

Na pós-graduação, a UFABC oferece cursos de Mestrado (nas modalidades Acadêmico e Profissional), Doutorado Acadêmico (incluindo Doutorado direto), com possibilidade de ingresso pelo Doutorado Acadêmico Industrial (DAI). Os programas de pós-graduação também incentivam uma formação interdisciplinar, permitindo a conexão entre várias áreas do conhecimento. As ações da pós-graduação da UFABC, na busca por seus objetivos, refletem sua principal missão: a formação de pesquisadores e profissionais altamente qualificados em condições de suprir as demandas do desenvolvimento científico, tecnológico e do ensino superior em resposta às expectativas globais. Portanto, a UFABC preza por um ambiente acadêmico no qual se desenvolvem pesquisas inovadoras e de alto nível sobre problemas contemporâneos interdisciplinares.

As diretrizes para os projetos e programas de pós-graduação abrigam novas e criativas ideias (como cursos *lato sensu*) e, ao mesmo tempo, suficientemente focadas para permitir que a universidade contribua para o avanço das ciências e da tecnologia. Coordenadores e dirigentes estão sempre atentos para que as políticas de interdisciplinaridade, compartilhamento e integração de disciplinas e propostas na fronteira do conhecimento sejam diretrizes para os programas de pós-graduação novos e existentes. As tecnologias de informação e comunicação que viabilizam programas de ensino e aprendizagem a distância estendem o alcance da educação interdisciplinar com qualidade também no âmbito da pós-graduação e especialização.

### **Interdisciplinaridade na Pesquisa**

A interdisciplinaridade é característica inerente às atividades de pesquisa desenvolvidas na UFABC. Embora a pesquisa científica seja basicamente realizada por profissionais especialistas,

a solução dos grandes problemas atuais, a inovação e o rompimento de barreiras exigem perfis variados e integração de conhecimentos, próprios da interdisciplinaridade. O desenvolvimento de pesquisas nas áreas de fronteira do conhecimento científico é particularmente importante para o sucesso do pensamento interdisciplinar. Para tanto, a universidade busca se estruturar para acolher projetos ousados que ultrapassem os limites da pesquisa tradicional.

A universidade dispõe de diferentes tipos de laboratórios institucionais de pesquisa, tais como: laboratórios dos grupos de pesquisa, laboratórios multicentro e laboratórios multiusuário, construídos de forma a conceder infraestrutura mínima para o estabelecimento e fortalecimento de grupos de pesquisa. Dentre os laboratórios multiusuários, destacam-se as Centrais Multiusuários e os Biotérios, bem como as facilidades em supercomputação. A universidade zela pela manutenção e o incremento desses espaços, especialmente os multiusuários, de forma a fomentar a produção de novos conhecimentos e tecnologias, bem como auxiliar no desenvolvimento tecnológico da região a partir de parcerias com o setor produtivo. Além de espaços dedicados à realização de pesquisa, a UFABC prevê a utilização de outros espaços para uso compartilhado. Um exemplo são os laboratórios didáticos, cujo uso é prioritariamente dedicado ao ensino, mas uma vez que esse é indissociável da pesquisa e da extensão, os espaços também o são. Logo, estes laboratórios têm sido equipados e mantidos de maneira que, tanto o ensino quanto a pesquisa e a extensão, possam ser desenvolvidos de forma compartilhada.

Na UFABC, além dos laboratórios de pesquisa, está prevista a organização de docentes em núcleos estratégicos de pesquisa, que buscam temas atuais e podem transcender os limites da organização administrativa, conectando especialistas que se complementem em torno de um tema. Esta forma de organização permite que, periodicamente, os temas sejam revistos e renovados, mantendo a universidade sempre na vanguarda da pesquisa acadêmica. A principal atividade dos núcleos é a pesquisa científica e tecnológica, desde que claramente vinculada à disseminação do conhecimento, por meio da interação com cursos de graduação, pós-graduação e atividades de extensão da universidade. As atividades desenvolvidas pelos núcleos asseguram o caráter inovador de seus projetos, por meio da cooperação e integração

interdisciplinar entre os diferentes Centros e demais instâncias da universidade e da comunidade científica.

### **Interdisciplinaridade na Extensão e Cultura**

A relação entre universidade e sociedade vem tomando importância cada vez maior nos últimos anos, ganhando evidência em fóruns científicos, movimentos sociais e na elaboração de políticas públicas. Ainda se busca clareza em relação à função social da universidade e a sua capacidade de dar respostas às demandas sociais. Porém, diante desses desafios, não há dúvidas quanto ao compromisso da extensão e cultura universitárias como canal para a interação transformadora entre esses setores. O diálogo entre universidade e sociedade depende da habilidade dos seus integrantes em conhecer, entender e executar ações que possam sobrepujar as barreiras físicas e conceituais que comumente separam as instituições.

Por meio das ações de extensão, os alunos entram em contato com as demandas da sociedade e percebem de que forma suas vivências cultural, profissional e cidadã podem ser usadas como instrumento de mudanças sociais, compreendendo os atores envolvidos como sujeitos desse processo. As ações de extensão e cultura podem ser de diversos tipos, mas elas compartilham entre si a característica de serem tipicamente interdisciplinares e mobilizadoras de saberes e conhecimentos para práticas sócio-educativas. Os problemas da sociedade são interdisciplinares e a interação transformadora entre os diferentes atores permite uma ampliação dos horizontes dentro e fora da universidade. O processo transformador traz a sociedade para junto da universidade, de modo a fomentar a discussão, aprofundando a noção de pertinência do papel da universidade nesse contexto. Dessa forma, a principal função da universidade atual é transformar o mundo, pela formação superior de seus cidadãos, pela construção de conhecimento e pela promoção de cultura e cidadania, em sinergia com a sociedade. Em particular, dada a vocação interdisciplinar da UFABC, os temas abordados em ações extensionistas e culturais têm tido grande facilidade para transcender os limites tradicionais estabelecidos pela especialização excessiva. Em consonância com as metas

nacionais, as atividades de extensão devem integrar os Projetos Pedagógicos de todos os cursos de graduação.

## **Interdisciplinaridade na Gestão**

Analisando a história das universidades em geral, fica claro que a cristalização da fragmentação sistemática do conhecimento na forma disciplinar culmina na formação dos departamentos. A departamentalização como forma de organização universitária é, portanto, uma barreira institucional que deve ser transposta para que a interdisciplinaridade se consolide. De fato, o problema da apropriação do conhecimento, no âmbito da sociedade mais justa e humana desejada para o século XXI, ainda não está resolvido. Porém, acreditamos que a visão sistêmica e a abordagem interdisciplinar apontam na direção correta. Por isso, a UFABC é dotada de uma estrutura maleável e aberta, sem Departamentos, permeável aos novos modos e ritmos de apropriação e produção do conhecimento. Essa estrutura prevê a existência de Centros Interdisciplinares, que congregam profissionais e cursos das mais diversas áreas, todos compartilhando a responsabilidade pelos Bacharelados Interdisciplinares. A estrutura da UFABC está organizada através dos seguintes Centros:

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

A estrutura institucional, por si só, não garante a desejada integração do conhecimento, mas a ideia é que ela facilite e induza a interdisciplinaridade, promovendo a visão sistêmica e, através dela, a apropriação do conhecimento pela e da sociedade.

A UFABC tem a vantagem de já ter sido criada livre das divisões departamentais. Ela incorpora a interdisciplinaridade observada nos eixos do conhecimento em sua estrutura administrativa, de forma a estabelecer os Centros como unidades mínimas de gestão, impedindo uma fragmentação ainda maior e a concentração dos docentes em especialidades. Ainda que esse modelo não determine a postura interdisciplinar dos indivíduos, ela promove a integração



entre áreas diversas e complementares do conhecimento, bem como a oxigenação de ideias. Além disso, o número reduzido de Centros, e conseqüentemente de subdivisões, combate o exagerado modelo de hierarquização.

Da mesma forma que os alunos são estimulados a seguir mais de um curso específico, na UFABC os docentes devem contribuir nos vários cursos de seu interesse, e todos estão vinculados a pelo menos um dos Bacharelados Interdisciplinares e a um curso de formação específica. As contratações não são realizadas para disciplinas específicas, mas sim por áreas de atuação, de acordo com as necessidades institucionais. Os Centros catalisam a discussão sobre o perfil dos docentes, levando em consideração as demandas dos cursos de formação específica e dos Bacharelados Interdisciplinares, bem como a atuação na pós-graduação, na pesquisa e na extensão. As contribuições dos docentes adquirem as mais diversas formas no âmbito dos cursos de graduação e pós-graduação, desde a elaboração de material didático e oferecimento de variadas disciplinas, até o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão, atividades de gestão, orientação acadêmica e tutoria de alunos. A instituição constrói e divulga continuamente um levantamento das afinidades e áreas de interesse e atuação dos docentes, para promover e facilitar o intercâmbio de talentos nas disciplinas e entre os cursos e os Centros.

Com relação à estrutura de gestão para a organização de salas de aula e laboratórios didáticos, é fundamental a promoção e otimização do compartilhamento dos espaços e recursos (humanos e materiais) pelos cursos de graduação da UFABC, ao mesmo tempo em que se procura garantir que cada curso usufrua de laboratórios didáticos adequados, nos quais haja infraestrutura e equipamentos que atendam suas especificidades e necessidades. A partir da prioridade atribuída ao ensino, esta estrutura amplia as possibilidades da comunidade acadêmica, por meio da organização e utilização dos espaços, que acolhem também atividades e projetos de pesquisa e extensão.

Os centros originais CCNH, CMCC e CECS foram concebidos para incorporar a visão interdisciplinar da UFABC e constituem a menor unidade acadêmico-administrativo da universidade. Nesta perspectiva, rompem com a cultura disciplinar dos tradicionais

departamentos acadêmicos. Em sua organização político-administrativa, por sua vez, destaca-se a consulta direta à comunidade acadêmica (alunos, professores e técnicos administrativos) na indicação dos dirigentes máximos dos Centros. No entanto, este elevado grau de autonomia político-pedagógica não pode transformar os Centros em departamentos interdisciplinares concorrentes por recursos humanos e materiais, em detrimento da busca de um projeto comum que contemple as diferentes áreas de conhecimento da universidade, independentemente do Centro ao qual estejam associadas. O grande desafio da interdisciplinaridade não é redesenhar novas linhas demarcatórias para o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, mas sim superá-las. Nesse sentido, a instituição provê os Centros, os cursos e os docentes com uma estrutura acadêmica e administrativa que tem como objetivo evitar os caminhos da departamentalização. Essa estrutura apoia as coordenações em seus procedimentos operacionais, constrói e documenta o histórico de disciplinas e cursos, facilitando os processos interdisciplinares entre os indivíduos e os Centros.

Tendo sido criada como instituição *multicampi*, as políticas da UFABC na ocupação e integração dos *campi* e na distribuição dos cursos, atividades e recursos nestes espaços estão pautadas pelos princípios fundamentais que regem a gestão na instituição.

Ainda em termos de gestão, ressalta-se a importância em garantir a representatividade, o equilíbrio, a participação, a democracia e a funcionalidade das Pró-reitorias, Conselhos superiores, Comissões, Conselhos dos Centros e dos colegiados dos cursos, para que cada órgão e setor tenham bem definidos suas atuações e alcances, de modo que todos trabalhem conjuntamente na implementação do modelo institucional proposto.

## **4.2 Excelência**

A excelência acadêmica é um dos fundamentos conceituais da UFABC, juntamente com a interdisciplinaridade e a inclusão social. A interdisciplinaridade contribui para a excelência acadêmica, que por sua vez é condição para a inclusão social. Excelência é uma característica fundamental a ser fomentada em uma instituição de ensino superior, que visa alcançar altos

níveis de qualidade em ensino, pesquisa e extensão. Tendo em vista a inerente interdependência e retroalimentação entre ensino, pesquisa e extensão, são estimuladas atividades que exploram os vários relacionamentos possíveis, tais como:

- Integrar descobertas recentes das pesquisas às práticas de ensino;
- Utilizar práticas de ensino inovadoras e criativas, resultantes de pesquisas recentes na área e do incentivo à capacitação contínua do corpo docente;
- Realizar pesquisas e avaliações periódicas sobre o Projeto Pedagógico da UFABC com dados provenientes da sua implantação e utilizar os resultados para influenciar revisões futuras;
- Compartilhar com a sociedade as conquistas no ensino e pesquisa através de atividades de extensão e cultura;
- Utilizar experiências de extensão e cultura para gerar novos temas de pesquisa e novas práticas de ensino;
- Fazer uso das tecnologias da informação e comunicação para desenvolver novas práticas de ensino, em um contexto social onde a aprendizagem e o acesso à informação tornam-se ubíquos;
- Promover e valorizar a elaboração de material didático inovador próprio, consistente com o regime quadrimestral e com as novas metodologias de ensino, para atender as disciplinas e cursos da universidade;
- Promover e valorizar a elaboração de material para divulgação científica e democratização do conhecimento.

A excelência acadêmica é incorporada na cultura institucional da UFABC e continuamente reforçada e estimulada em várias ações de ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.

### **A cultura da excelência acadêmica na UFABC**

A cultura da excelência acadêmica focada na produção do conhecimento está no cerne da UFABC. O seu Projeto Pedagógico original é baseado no efeito decisivo da interdisciplinaridade

na construção de um modelo que "permite flexibilidade acadêmica e curricular com altos padrões de qualidade"<sup>4</sup>.

A visão da excelência acadêmica como elemento estruturante da cultura da UFABC é enfatizada no lema escolhido para o PDI 2013-2022<sup>5</sup>: "Construindo a Excelência".

A missão da UFABC é focada na excelência acadêmica, em sintonia com a interdisciplinaridade e a inclusão social, com especial ênfase para a produção do conhecimento.

A cultura da excelência manifesta-se na estrutura acadêmica e administrativa da UFABC em princípios e ações como: a alta qualificação necessária aos integrantes da UFABC; a atenção especial para a pesquisa e a pós-graduação e a internacionalização como fator preponderante para incrementar a excelência, além de outros já mencionados anteriormente: a valorização da interdisciplinaridade em todas as atividades acadêmicas; a ausência de departamentos que liberta os membros da comunidade universitária para interações criativas e produtivas; o ingresso dos alunos na graduação que os conduza necessariamente aos Cursos Interdisciplinares de Ingresso; os projetos de extensão e cultura, conectando a universidade à sociedade; e a inclusão social que se concretiza também na excelência acadêmica.

## **Excelência e Interdisciplinaridade**

Os caminhos que levam à internalização da interdisciplinaridade nos ambientes acadêmicos impõem mudanças nas abordagens tradicionais de ensino, pesquisa e extensão. A UFABC inova ao propor e implementar um modelo baseado na interação sinérgica entre pessoas com formação em áreas disciplinares diferentes com a finalidade de gerar, disseminar e aplicar o conhecimento. Interdisciplinaridade é um tema atual nos meios acadêmicos e científicos e resulta de uma necessidade de gerar progressos no conhecimento e na resolução de problemas e desafios reais da sociedade que atualmente não possuem soluções adequadas.

---

<sup>4</sup> Projeto Pedagógico UFABC, 2006. Acesso em 28/09/2016.

[http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=627&Itemid=74](http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=627&Itemid=74)

<sup>5</sup> Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI-UFABC, 2013-2022.

A UFABC tem um Projeto Pedagógico novo e inovador, pautado pela interdisciplinaridade em vários aspectos reais da sua estrutura acadêmica e administrativa. O envolvimento interdisciplinar dos docentes da UFABC é uma missão, mas também uma consequência do seu Projeto Pedagógico. Três características principais tornam inevitáveis os contatos interdisciplinares na UFABC:

- Ausência de Departamentos: A UFABC rompe com o tradicional modelo departamental que produz muros físicos e psicológicos, e colocam barreiras na comunicação dos membros da comunidade universitária. A estrutura acadêmica, que abriga docentes e cursos, é dividida em Centros Interdisciplinares.
- Cursos Interdisciplinares de Ingresso: O ingresso na graduação conduz necessariamente à formação em Cursos Interdisciplinares de Ingresso, o que outorga aos alunos grande flexibilidade e controle nas suas escolhas entre a abrangência interdisciplinar e a especialização disciplinar, permitindo que os alunos desenvolvam espírito crítico, responsabilidade e visão empreendedora da sua própria carreira acadêmica.
- Compartilhamento das Instalações Físicas: As estruturas físicas destinadas a atividades de ensino, pesquisa, extensão, cultura, gestão e convivência são compartilhadas para promover maior eficiência e estimular a interação inovadora, criativa e produtiva entre os membros da comunidade universitária, respeitando-se o convívio harmonioso entre as pessoas envolvidas nas atividades e em seus entornos.

Um aspecto fundamental é considerar a interdisciplinaridade como um meio para atingir a excelência acadêmica. Em outras palavras, modelos, estruturas, interações, iniciativas e práticas interdisciplinares são mantidos, estimulados e incrementados a fim de se alcançar altos

níveis de qualidade em atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura, com foco constante da produção de conhecimento e formação de recursos humanos de qualidade.<sup>6</sup>

A estrutura acadêmica sem departamentos é fundamental para estimular a interação entre os membros da comunidade acadêmica e as diferentes áreas do conhecimento. Uma vez que as descobertas científicas com impacto significativo ocorrem de maneira geral na fronteira entre as disciplinas, é essencial que os múltiplos conhecimentos disciplinares possam interagir de maneira produtiva no ambiente acadêmico.

### **Excelência e Inclusão Social**

A inclusão social alia-se à excelência acadêmica, no sentido de devolver à sociedade cidadãos "científica e tecnicamente competentes e qualificados para o exercício profissional, conscientes dos compromissos éticos e da necessidade de superação das desigualdades sociais e da preservação do meio ambiente"<sup>7</sup>. Só é efetivamente incluído o aluno que conclui seu curso e se apropria dos conhecimentos de forma a se tornar um profissional reconhecido em sua área. Ou seja, a inclusão é consolidada na saída, após ter sido assegurado o acesso justo e democrático no ingresso ao ensino superior. Por esse princípio, torna-se evidente que não existe dicotomia entre inclusão social e excelência acadêmica, ou seja, uma reforça a outra.

A inclusão em uma instituição de ensino ocorre por um processo acadêmico, ou seja, pela educação, por mais óbvia que essa afirmação possa parecer. Processos administrativos que advêm de políticas públicas têm um papel importante ao dar suporte à inclusão social dos alunos, como as reservas de vagas para ingresso e o apoio financeiro para alunos com vulnerabilidade socioeconômica. No entanto, eles não garantem que a inclusão seja efetivada. A inclusão social do aluno somente ocorre de forma plena quando ele é formado com alto nível de qualidade e isso depende da excelência das instalações físicas, das práticas didáticas, dos

---

<sup>6</sup> Carta de São Bernardo, Encontro Acadêmico da Região Sudeste, Interdisciplinaridade: Ampliando Fronteiras do Saber, Novembro de 2013.

<sup>7</sup> Projeto Pedagógico UFABC, 2006. Acesso em 28/09/2016.

[http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=627&Itemid=74](http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=627&Itemid=74)

professores, dos servidores técnico-administrativos e da dedicação dos alunos. Assim, a UFABC procura encontrar caminhos para dirimir lacunas na formação do aluno ingressante.

Além de praticar a inclusão social como um ato de responsabilidade e solidariedade, a UFABC também considera tal prática como um processo ativo de identificação e desenvolvimento de talentos, bem como um fator de enriquecimento do ambiente acadêmico. A oportunidade criada para o desenvolvimento de tais talentos poderá ser um fator de incremento geral de excelência, num ambiente que acolhe a diversidade.

A excelência a ser desenvolvida pelos próprios alunos em sua trajetória acadêmica desempenha papel preponderante na efetivação da sua inclusão social. Eles devem se dedicar o máximo possível às atividades acadêmicas para que delas possam obter o maior rendimento possível, desenvolvendo hábitos efetivos de estudo, curiosidade e vontade de conhecer cada vez mais, gosto pela pesquisa e envolvimento com o mundo acadêmico. Sem esse nível de excelência na dedicação dos alunos, não haverá inclusão efetiva.

### **Excelência e Internacionalização**

A internacionalização é um fator preponderante que inclui a UFABC num contexto acadêmico de excelência em nível mundial<sup>8</sup>, pela constante interação de professores, alunos, pesquisadores e servidores técnico-administrativos com seus congêneres de universidades de alto nível no exterior. A internacionalização é considerada um processo fundamental para elevar os índices de excelência em pesquisa e proporcionar uma formação ampla para os alunos transitarem num mundo cada vez mais globalizado. Isso porque o enfrentamento dos problemas complexos em perspectiva interdisciplinar reforça a necessidade de cooperação nacional e internacional na formação de redes de pesquisa e pesquisadores.

A UFABC considera fundamental o aprofundamento do processo de internacionalização, que deve ser entendido de maneira ampla: "Por um lado, é de suma importância que haja um maior intercâmbio (numa via de mão dupla) de pesquisadores e alunos com instituições estrangeiras, que deve ser incentivado e fomentado pela instituição. Por outro, é fundamental que o

---

<sup>8</sup> UFABC- Relatório do Grupo de Trabalho de Internacionalização, 2015.

ambiente da própria universidade seja considerado de padrão internacional em ensino, pesquisa e extensão universitária"<sup>9</sup>.

O Conselho Americano de Educação criou um índice que classifica as ações de internacionalização em seis dimensões, ou pilares, que são usados para realizar avaliações sistemáticas das suas universidades<sup>10</sup>. Esta classificação vem sendo frequentemente aperfeiçoada para refletir a evolução do próprio conhecimento na área:

- Visão Estratégica: visão de um compromisso institucional articulado com os vários atores da comunidade universitária e externa, como a existência de políticas, planejamento estratégico, comissão de internacionalização e avaliação;
- Currículo e Aprendizado: ofertas acadêmicas na forma de introdução de perspectivas internacionais no currículo (idiomas, estudos, regiões, questões globais, elementos interculturais), a avaliação dos resultados do aprendizado e a introdução de tecnologias que permitam maior interação com pessoas em diferentes partes do mundo;
- Estrutura Organizacional: envolvimento da liderança máxima e existência de estruturas administrativas e hierárquicas para implementação da internacionalização, incluindo a estrutura do escritório de internacionalização;
- Apoio ao Docente: políticas e práticas de apoio para que docentes desenvolvam competência internacional, sejam reconhecidos como os condutores do ensino e da pesquisa, com políticas de promoção, diretrizes de contratação, mobilidade e oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Mobilidade Estudantil: fluxo de estudantes nos dois sentidos, ou seja, alunos da UFABC estudando no exterior e alunos estrangeiros estudando na UFABC, o que requer políticas de equivalência de créditos, financiamento, programas de orientação e apoio a estudantes locais e estrangeiros;
- Colaboração e Parceria: oportunidades para extensão do alcance global da

---

<sup>9</sup> Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI-UFABC, 2013-2022.

<sup>10</sup> <http://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>, acesso em 14/10/2016.



universidade através de colaborações e parcerias, que envolvem várias ações, como intercâmbio de estudantes, docentes e técnicos, programas de dupla diplomação (incluindo cotutela para o doutorado), filiais internacionais, acordos de cooperação e projetos de pesquisa colaborativos.

A atração de alunos e professores estrangeiros em mobilidade desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente internacional e intercultural na UFABC, o que na terminologia da área é conhecido como Internacionalização em Casa (*Internationalization at Home*). O convívio com alunos internacionais traz benefícios para toda a comunidade universitária, em especial para os alunos da UFABC, que mesmo sem uma experiência no exterior têm a oportunidade de conhecer um pouco da cultura de outros países, assim como estabelecer contatos com grande potencial de beneficiá-los nas suas experiências profissionais futuras.

Considerando que o inglês se tornou a "língua franca" mundial e em especial nas áreas acadêmicas, a UFABC oferece cada vez mais, disciplinas de graduação e pós-graduação nesse idioma, assim como informações importantes sobre os Projetos Pedagógicos dos cursos. A disponibilização de informações relevantes da universidade em inglês amplia significativamente seu alcance e abrangência. Para atrairmos um número maior de alunos estrangeiros, não podemos nos limitar àquele grupo de pessoas que conhecem a língua portuguesa. Essa é uma tendência mundial que está sendo adotada em diferentes países.

### **Excelência no Ensino**

As transformações sociais impactam as instituições de ensino, que recebem novos e variados perfis de estudantes. Com o crescente desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, as possibilidades de aprendizagem tornam-se ubíquas. Dispõe-se de meios efetivos e diversos para pesquisa, compartilhamento de informações, produções autorais individuais e coletivas, ações que podem ser realizadas além do tempo e do espaço restritos da sala de aula.

Pesquisas em diversas áreas como cognição, psicologia e educação concordam com o fato de que o estudante não possui um perfil de mero receptor de um conhecimento pronto fornecido

pelo professor. Trata-se de um estudante inquieto e crítico que, para se envolver nos processos de ensino e aprendizagem, precisa ter um papel ativo e dinâmico, ser capaz de atribuir sentidos aos conhecimentos e reconhecê-los como essenciais para a resolução de problemas que lhes sejam significativos.

Este cenário impõe desafios para se alcançar a excelência no ensino. O professor não deve se limitar a aulas expositivas, ainda que estas sejam necessárias nos momentos de sistematização e formalização do conhecimento. Espera-se que o docente atue com autonomia no planejamento e condução das atividades didáticas, como mediador, como um orientador que proporciona oportunidades para a construção do conhecimento por parte dos estudantes.

Para tal, é importante que se criem espaços para interações dialogadas nas aulas, onde os estudantes possam expressar dúvidas, serem envolvidos na resolução de problemas e desenvolvimento de projetos. A UFABC utiliza recursos didáticos variados e busca novas metodologias e espaços de ensino, procurando fazer com que os estudantes participem responsabilmente dos processos de ensino e aprendizagem.

Este proceder implica na necessidade de: variados instrumentos de avaliação, que visem qualificar o processo e não somente quantificar determinados resultados da aprendizagem; produção de novos materiais, espaços e recursos didáticos, consistentes com o regime quadrimestral; desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras; elaboração de currículos para os cursos, que contemplem o compartilhamento de conteúdos temáticos na interface entre diferentes áreas do conhecimento e na aproximação entre as pesquisas e a sala de aula. Desde sua criação, a UFABC adota o sistema de avaliação em disciplinas utilizando conceitos que representam níveis de aproveitamento, visando permitir que o docente acompanhe a evolução qualitativa do aluno durante o período letivo.

## **Excelência na Pesquisa**

A excelência na pesquisa em instituições de ensino superior é bem descrita pelo conceito de Universidade de Classe Mundial<sup>11,12</sup>, que na UFABC é considerado um sinônimo para

---

<sup>11</sup> Salmi, J., "The Challenge of Establishing World-Class Universities", The World Bank, 2009.

universidade de excelência. Não existe consenso quanto a uma definição única de universidade de classe mundial, mas as três características citadas abaixo são consideradas fundamentais<sup>11,12</sup>:

- a. Alta concentração de talentos entre alunos e professores;
- b. Recursos abundantes para oferecer um ambiente de aprendizagem valoroso e para realizar pesquisas avançadas;
- c. Governança favorável, que encoraja visão estratégica, inovação e flexibilidade e que permite às instituições gerenciarem os recursos sem grande burocracia.

Para que os objetivos de excelência na pesquisa sejam efetivados é necessária alta qualificação aos integrantes da UFABC. Isso implica na contratação de docentes com doutorado, com vocação para pesquisa, com atividades recentes na produção de conhecimento e que demonstrem afinidade e sensibilidade às atividades inerentes ao ensino em nível superior.

Inerente a este processo, está também a busca por recursos, quer seja nas agências de fomento governamentais quer seja na iniciativa privada, como condição nata e fundamental para o desenvolvimento da pesquisa com excelência.

A UFABC dedica atenção especial à iniciação científica e à pós-graduação, assim como oferece infraestrutura física e apoio técnico e administrativo a atividades de pesquisa, incentivando projetos de pesquisa colaborativos que envolvem equipes interdisciplinares trabalhando na fronteira do conhecimento. Vale destacar a inovação e pioneirismo do programa PDPD (*Pesquisando Desde o Primeiro Dia*), que insere o aluno ingressante no mundo da pesquisa, visando propiciar uma sólida formação científica, que será constituinte de seu processo educacional. Há também estímulo e apoio institucional aos servidores técnico-administrativos para que realizem estudos de pós-graduação tanto *lato* como *stricto* sensu ou cursos de capacitação, incrementando continuamente seu grau de aperfeiçoamento e qualificação.

---

<sup>12</sup> Altbach, P. G., Salmi, J., "The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities", The World Bank, 2011.

## **Excelência na Extensão e Cultura**

A prática de ações de extensão articuladas à pesquisa e ao ensino é uma tarefa da universidade, devendo ser fomentada em todas as áreas do conhecimento por suas diversas instâncias competentes.

A excelência na extensão e na cultura efetiva-se por planejamento, prática e avaliação de ações integradas entre a universidade e os diferentes setores sociais que resultem na construção de solução de problemas que lhes sejam caros. Para tanto, a universidade cria canais de comunicação com setores da sociedade tais como escolas, comunidades, órgãos públicos, organizações não-governamentais, movimentos sociais e empresas, de modo a trabalharem conjuntamente na definição das questões a serem enfrentadas, no desenvolvimento e na realização de projetos.

Em seu compromisso institucional com a excelência na educação, a universidade contribui para a formação, tanto inicial quanto continuada, e a valorização de professores da educação básica em espaços de educação formal e não formal. Neste item, ressalta-se o papel que a UFABC deve cumprir em ações relacionadas à formação inicial e continuada de docentes em nível superior para a Educação Básica, no sentido de fomentar o aperfeiçoamento dos saberes inerentes à prática docente, em nível pedagógico e em nível específico na sua área de atuação.

## **Excelência na Gestão**

A excelência na gestão não é apenas desejável, mas necessária, para promover a excelência no ensino, pesquisa e extensão. Uma gestão ágil e eficiente tem o poder de alocar recursos (humanos, físicos e financeiros) para as atividades fim da universidade. Essa é uma característica das universidades de classe mundial, chamada de governança favorável, que encoraja visão estratégica, inovação e flexibilidade e que permite às instituições gerenciarem os recursos sem grande burocracia<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Salmi, J., "The Challenge of Establishing World-Class Universities", The World Bank, 2009.

Uma estrutura para gestão que privilegie a integração eficiente entre os diversos setores da universidade e dê fluência aos processos burocráticos é condição necessária para se alcançar a excelência administrativa. Nesse sentido, são investidos esforços intensivos para que toda a comunidade universitária esteja envolvida ativamente na adoção, desenvolvimento e implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica que visa integrar toda a base de dados da instituição, automatizando e permitindo o monitoramento e análise dos processos administrativos, aplicando agilidade e eficiência à gestão acadêmica. É contínua a promoção de processos de gestão e órgãos de acompanhamento, visando analisar os problemas, implantar e divulgar ações, correções e iniciativas que fortaleçam os princípios fundamentais de interdisciplinaridade, excelência e inclusão social.

Com vistas à excelência da universidade, a contratação de professores prioriza a seleção de doutores, em regime de trabalho de dedicação exclusiva, visando a formação de um corpo docente com alto nível de autonomia acadêmica e produtividade em pesquisa e extensão, além do comprometimento com a excelência no ensino, com o projeto pedagógico da instituição e com o atendimento adequado aos discentes. A possibilidade de outros formatos de contratação pode ser analisada caso a caso, na perspectiva de se atingir os objetivos desejados de excelência: professores visitantes, que possam colaborar no ensino, pesquisa e extensão, por períodos limitados; ou profissionais especialistas, com atividades externas, para atuar em áreas de interesse da instituição.

Em todas as esferas, deve prevalecer a hierarquia do mérito, da liderança e da cultura da competência e excelência. Avaliações são contínuas e atuam como exames preventivos que possam resultar em críticas construtivas e incentivos ao desenvolvimento pessoal e institucional. Almeja-se o contínuo desenvolvimento das competências, aperfeiçoamento, capacitação e qualificação profissional do corpo de servidores. Visa-se maior eficácia na gestão, aliada ao uso sustentável dos recursos, evitando-se burocratização.

A universidade é pública e preza por sua autonomia acadêmica e financeira. Sua fonte essencial de financiamento são os recursos públicos federais. Outras fontes podem complementar sua capacidade financeira e patrimonial, por meio de convênios e doações, através de recursos

públicos municipais e estaduais, bem como recursos privados de organizações nacionais e internacionais.

### 4.3 Inclusão Social

A UFABC tem como um de seus fundamentos conceituais, ao lado da interdisciplinaridade e da excelência, a inclusão social, praticada tanto como um ato de responsabilidade e diminuição da desigualdade, quanto como um processo ativo de identificação e desenvolvimento de talentos, e de promoção da diversidade e de pluralidade de ideias que enriquece o ambiente acadêmico. Conforme proclama o documento original que introduziu o Projeto Pedagógico inovador da UFABC em 2005:

“A criação da UFABC está inserida num programa federal de expansão da Universidade pública que pretende promover a inclusão de segmentos sociais até agora ausentes ou com muito pouca participação, gerando condições para finalmente suprimir a herança maldita da escravidão e unir a sociedade brasileira. A UFABC está comprometida com ações voltadas para a inclusão social, que tenham por objetivo assegurar que todos os segmentos da sociedade estejam nela representados. Essas ações não se esgotam no âmbito do processo de admissão com sistema de cotas de recorte socioeconômico e racial, que está em discussão no Congresso Nacional. O processo pedagógico deve repudiar a postura elitizante em favor da integração social do estudante, levando-o a se debruçar sobre a História para compreender o mundo em que vivemos numa perspectiva pluralista.”<sup>14</sup>

A educação na perspectiva inclusiva, e em seus diversos níveis, exige um olhar interdisciplinar, envolvendo diferentes dimensões: política, jurídica, econômica, cultural, tecnológica e social. É responsabilidade, principalmente do ensino público, a apropriação e desenvolvimento da educação inclusiva, visando a acessibilidade e a transposição de várias barreiras que impedem a igualdade de oportunidades: arquitetônica, comunicacional, informacional, metodológica, instrumental, programática, e principalmente da barreira atitudinal<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Projeto Pedagógico UFABC, 2006. Acesso em 28/09/2016.

[http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=627&Itemid=74](http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=627&Itemid=74)

<sup>15</sup> Adriano Henrique Nuernberg, “Rompendo barreiras atitudinais no contexto da educação especial na perspectiva inclusiva”, UFSC, 2011.

“Promover a inclusão não passa apenas pela atenção às necessidades educacionais específicas e acessibilidade, mas pelo fortalecimento dos educadores no exercício de seu ofício. Assim, muito mais do que um projeto, a inclusão deve ser um princípio compartilhado entre todos os agentes do espaço educacional (docentes, técnicos administrativos e discentes). Os desafios da inclusão, portanto, passam pela transformação de aspectos mais básicos da educação, e pensar um Projeto Pedagógico que acolha e promova a diversidade, implica pensar em todos os agentes nesse processo.”<sup>16</sup>

No contexto brasileiro, e no enfrentamento de temas situados na fronteira do conhecimento científico, a UFABC foi criada para demonstrar que é possível conciliar a necessária inclusão social com a busca pela excelência acadêmica, e que a qualidade da pesquisa pode, de maneira democrática, ser compatível com as prementes demandas da sociedade referentes à inclusão e à responsabilidade social.

Em face às oportunidades abertas no contexto nacional na primeira década do século XXI, tais como a tentativa de recomposição do papel do Estado na produção da ciência e da tecnologia e na expansão do ensino público de nível superior; a posição ascendente do Brasil na ordem internacional; e a elevação dos patamares mínimos de condições de vida da população brasileira, abriu-se um cenário favorável às inovações no ensino e na produção científica. Mas, este contexto também traz desafios como a rápida expansão experimentada pelo ensino superior público nos anos recentes e, como consequência da elevação das condições de vida, uma maior pressão, que tende a se manifestar em pouco tempo, por vagas e por ensino de qualidade tanto no ensino básico quanto no superior. Tudo isso leva a um alerta para que a organização universitária busque dar conta das demandas sociais, mas colocando os valores acadêmicos como a pedra angular dessa organização. Isso é algo particularmente importante para uma instituição como a UFABC, que tem como vetores de sua identidade a interdisciplinaridade, a excelência, a inovação, a internacionalização e a inclusão.

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

---

<sup>16</sup> Adriano Henrique Nuernberg, “Rompendo barreiras atitudinais no contexto da educação especial na perspectiva inclusiva”, UFSC, 2011.

da *gestão* universitária.<sup>17</sup> Portanto, a expressão “excelência acadêmica” deve ser pensada no sentido mais amplo de incluir os vários eixos de atividades universitárias: ensino, pesquisa, extensão, cultura, inclusão e gestão, estas duas últimas normalmente pouco consideradas em *rankings* tradicionais, mas essenciais para o sucesso da universidade.

Acredita-se que a inclusão social, tanto no âmbito da comunidade acadêmica quanto no cenário regional e nacional, são decorrência natural das políticas adotadas na UFABC nas áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, baseadas nos princípios da interdisciplinaridade e excelência.

### **Inclusão Social no Ensino**

O acesso à UFABC, tanto nos Cursos Interdisciplinares de Ingresso na graduação quanto nos diversos cursos de pós-graduação é caracterizado pela oferta de oportunidades de forma democrática e justa a todos os representantes da sociedade e em todas as regiões do país. O ENEM – *Exame Nacional do Ensino Médio* e o SiSU – *Sistema de Seleção Unificado* do MEC têm cumprido o requisito de abrangência nacional do acesso aos cursos de graduação da UFABC, e deverão ser adotados como parâmetro e sistema de ingresso, enquanto atenderem esse critério.

Com relação ao ingresso, são fomentadas discussões permanentes sobre o processo de ingresso na graduação adotado na UFABC, através do ENEM e pelo SiSU, reavaliando as notas de corte e os pesos atribuídos às provas nos Editais, de forma a garantir que os alunos ingressantes apresentem o perfil adequado para os Bacharelados Interdisciplinares de ingresso, em consonância com a política de ações afirmativas praticada pela universidade.

Na pós-graduação, os Programas avaliam continuamente seus critérios e processos de ingresso, para também visar a meta de acesso amplo, justo e democrático às comunidades interna e externa, aliados ao desempenho acadêmico desejado dos candidatos, de forma a não comprometer a avaliação dos cursos com relação à excelência.

---

<sup>17</sup> Gestão, neste contexto, inclui a formulação e execução das políticas da universidade, a administração das suas atividades e a representação em órgãos colegiados da universidade e em órgãos externos.



Para garantir o acesso democrático e justo ao ensino superior, a reserva de vagas na UFABC foi estabelecida, desde a criação da universidade e antes da Lei Federal<sup>18</sup>, em 50% para os estudantes que cursaram todo o ensino médio em escolas públicas. São também reservadas as devidas proporções segundo metodologia elaborada pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - para alunos autodeclarados negros (pretos e pardos) e indígenas, para candidatos com renda familiar abaixo de limite determinado, e para Pessoas com Deficiência (PCD), sem prejuízo de outros critérios que possam ser considerados importantes para o cumprimento de tal objetivo.

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

Atualmente, a Lei Federal prevê o acompanhamento e a avaliação do programa de inclusão. Ademais, também é consenso que este tipo de política de inclusão tem caráter emergencial e temporal. Espera-se que, dentro de alguns anos, ou talvez uma geração, as diferenças sociais diminuam, e que a qualidade do ensino público básico melhore, de forma que essas políticas não sejam mais necessárias. Para verificar a efetividade destas políticas, considera-se necessário o seu constante monitoramento.

As vagas destinadas a Pessoas com Deficiência contribuem com a necessidade de democratizar o acesso ao ensino superior público e gratuito, devendo ser cumprida a meta de se ampliar as ações afirmativas, criando as condições objetivas para o sucesso escolar deste grupo, com o provimento de recursos humanos e tecnologias assistivas apropriadas, e promovendo a sensibilização da comunidade para a remoção das barreiras atitudinais, e o aumento da acessibilidade em todos os níveis.

---

<sup>18</sup> MEC, Lei 12.711/2012

Outro aspecto que deve ser destacado é a destinação de metade das vagas oferecidas pela UFABC na graduação para o período noturno. Aparentemente menos relevante, enquanto política afirmativa, esta ação possui um forte conteúdo de inclusão social, uma vez que permite aos estudantes que trabalham no turno diurno que prossigam os seus estudos, considerando que a atividade laboral é uma necessidade de sustentação econômica sua e/ou de sua família. Todos os cursos de graduação da UFABC são oferecidos nos turnos matutino e noturno, garantindo a mesma qualidade em ambos os turnos, visando poder atender a parcela da população jovem que tem necessidade de trabalhar para ganhar seu sustento, mas que compreende o valor do conhecimento para seu crescimento humano e profissional. A criação da UFABC está inserida num programa federal de expansão da universidade pública que pretende promover a inclusão de segmentos sociais até agora ausentes ou com muito pouca participação. Assim, a UFABC está comprometida com ações voltadas para a inclusão social, que tenham por objetivo assegurar que todos os segmentos da sociedade estejam nela representados. Essas ações não se esgotam no âmbito do processo de admissão, com o sistema de reserva de vagas de recorte socioeconômico e racial. Após garantir a meta de acesso, são também de fundamental importância as ações que previnem a retenção, a evasão e a jubilação de alunos que apresentarem dificuldades de adaptação aos ritmos, exigências e desafios próprios de uma instituição que zela pela excelência de formação, bem como pela qualidade de vida e atendimento de seus discentes. Para tanto, são vigentes ações de cunho pedagógico e psicossocial, mas também de apoio econômico nas áreas de moradia, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital e outras.

A extrema liberdade de composição curricular individualizada, marca registrada da UFABC, demanda um eficiente Programa de Tutoria, que afeta diretamente o quesito de inclusão social na permanência e sucesso dos alunos na conclusão de seus cursos, levando em conta seus limites, possibilidades e interesses. Para tanto, o formato e operação deste Programa, existente na UFABC desde os seus primórdios, são constantemente avaliados e revisitados, a fim de que cumpram com eficácia a missão de assistir os alunos em suas dificuldades tanto na transição do ensino médio para o ensino superior, como no exercício de autonomia de sua própria trajetória e formação acadêmica, característica tão peculiar e valorizada na UFABC.

Para manter a política de inclusão universitária e diversidade social, atendendo as prerrogativas orçamentárias e sem comprometer a excelência dos cursos e a formação de seus alunos em qualquer um dos turnos, a UFABC dedica-se a estudos e propostas de alterações nas já flexíveis matrizes sugeridas em seus Projetos Pedagógicos de cursos, de forma a permitir alternativas e períodos de integralização compatíveis com as necessidades dos alunos que trabalham. Neste sentido, busca-se uma melhor distribuição diária das atividades de ensino, pesquisa e extensão da comunidade, aliada a um eventual incremento do prazo previsto para integralização dos cursos noturnos, prezando-se pela garantia do mesmo nível de qualidade e grau de oportunidades e exigência para todos os alunos.

As políticas institucionais têm como objetivo ampliar o atendimento dos estudantes assistidos de modo a contemplar com recursos financeiros os estudantes que se encontrem em condições estabelecidas. A instituição também cria mecanismos para auxiliar na adaptação dos estudantes ao ambiente universitário, bem como à nova residência ou cidade, no caso dos estudantes que vêm de outras cidades. Estudantes com altas habilidades cognitivas também recebem atenção institucional em seu percurso acadêmico.

O Ensino a Distância (EaD), presente na UFABC através de cursos de capacitação, de extensão e pós-graduação, bem como em disciplinas semipresenciais da graduação, tende a ser continuamente ampliado, de forma a se tornar uma ferramenta efetiva também para cumprir os objetivos da inclusão social, pois é inegável que o seu alcance vai muito além da localização física dos *campi*.

Outras metas que contribuem para a Inclusão Social no plano do Ensino na UFABC são:

- O acompanhamento dos resultados das ações afirmativas de acesso e permanência da UFABC, criando instrumentos de monitoramento para antes, durante e depois da graduação do estudante, através do levantamento de rendimento, evasão, abandono, jubilação dos estudantes beneficiários de ações afirmativas;
- A promoção da formação cultural dos estudantes com a capacitação em língua estrangeira, incentivando o aumento do número de participações em programas de mobilidade internacional;
- A promoção e participação de encontros, seminários e redes de pesquisadores,

nacionais e internacionais, que trocam experiências a respeito das ações afirmativas, divulgando as políticas, planos, programas e projetos da UFABC e publicando seus resultados periodicamente;

- O estudo e discussão da participação feminina em Ciência e Tecnologia, para que apresente crescimento contínuo, destacando as questões relacionadas à inserção profissional, política salarial e de igualdade de gêneros;
- O acompanhamento dos ex-alunos para avaliação contínua dos planos de ação institucionais.

### **Inclusão Social na Pesquisa**

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

Em particular, projetos e laboratórios dedicados às pesquisas nas áreas de tecnologias assistivas são de grande interesse da instituição, que pode utilizar seus recursos e talentos para a criação de sistemas que contribuam para proporcionar ou ampliar a acessibilidade e as habilidades funcionais de pessoas com necessidades especiais e conseqüentemente promover vida independente e inclusão. Destacam-se também as importantes contribuições de projetos desenvolvidos nas áreas de Ciências Humanas, relacionados com o tema de Inclusão Social.

Os vários programas oferecidos para apoiar as atividades de pesquisa na universidade, como por exemplo, PDPD- *Pesquisando desde o Primeiro Dia* e PIC - *Programas de Iniciação Científica*, promovem oportunidades de desenvolvimento científico e profissional, no ambiente de excelência e inclusão social que regem a UFABC.

A UFABC promove ações que estão alinhadas com a meta da Inclusão Social, podendo ser identificadas, por exemplo, através do estímulo ao empreendedorismo, apoio a inventores, busca de soluções tecnológicas, contratos e convênios, para tornar possível a transferência das tecnologias geradas através das pesquisas e sua conversão em benefícios e serviços para a

sociedade. São também promovidas ações para apoiar a criação e crescimento de empresas e empreendimentos envolvendo conhecimentos e tecnologias no âmbito das atividades de pesquisa e desenvolvimento da UFABC.

### **Inclusão Social na Extensão e Cultura**

Partindo-se do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, outras premissas são intrínsecas à política de extensão universitária. Entre eles podem ser citados os princípios da inclusão social e da redução das desigualdades e da pobreza extrema como norteadores das ações de extensão, além do princípio da autonomia e da emancipação das instituições envolvidas e/ou beneficiadas pela política da UFABC.

O desenvolvimento das ações de cultura na UFABC, em consonância com os planos nacional e regional de cultura, considera a necessidade de descentralizar e democratizar o fazer artístico, cultural e científico, por meio da participação ativa e crítica da comunidade em projetos que valorizem expressões da diversidade cultural e social.

Destaca-se na área de Extensão, relacionada à inclusão social, a importância de apoiar e ampliar as ações da Escola Preparatória da UFABC, promovendo o acesso das comunidades populares da região do ABC ao ensino superior de qualidade.

### **Inclusão Social na Gestão**

As atividades básicas da universidade são atendidas e praticadas por todos os servidores, e democraticamente acessíveis ao público, através de programas de inclusão social. A busca pela excelência serve como meta inspiradora em todas as etapas. Assim, as políticas de gestão são no sentido de estabelecer um programa multissetorial sólido para atendimento aos discentes, servidores e terceirizados, abarcando aspectos pedagógicos, acadêmicos, sociais e psicológicos, incluindo as demandas relacionadas à acessibilidade e inclusão.

Neste ponto, e em consonância com os princípios constitucionais aplicados à administração pública<sup>19</sup>, a efetividade das políticas de gestão é norteada por critérios análogos àqueles utilizados na avaliação da excelência acadêmica e científica, fundamentalmente a chamada avaliação por pares; propiciada pela transparência dos atos administrativos e pelo acompanhamento sistemático da comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos-administrativos) das práticas de gestão. Para tanto, a UFABC desenvolve e aprimora constantemente técnicas e métodos de avaliação e monitoramento de políticas de gestão educacional orientadas para a concretização do conceito de boa governança universitária.

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

Outras metas que contribuem para a Inclusão Social no plano da Gestão na UFABC são:

- A ampliação da infraestrutura de espaços esportivos, gastronômicos e de convivência para atividades cotidianas e a realização de eventos, promovendo a diversidade de oferta de serviços para todos os segmentos da comunidade interna e visitantes;
- A promoção de discussões e participação em fóruns locais e regionais, envolvendo a comunidade acadêmica, formulando propostas e implantando projetos de interesse da comunidade;
- O destaque, na área da saúde, do atendimento psicossocial, visando à integração com

---

<sup>19</sup> Constituição Federal, Art. 37

outros profissionais para a prevenção e acompanhamento, atendimentos individuais e em grupo, oferecendo escuta qualificada e da interface com serviços internos e externos à instituição que tenham competência para atender as demandas apresentadas.

## **ANEXO - Síntese das Políticas Institucionais Fundamentais da UFABC**

Neste Anexo estão listadas de forma sucinta as políticas institucionais fundamentais que devem reger as ações e o desenvolvimento da UFABC, para que a universidade mantenha-se fiel à sua essência ao longo de sua história, cumprindo sua missão de *“promover o avanço do conhecimento através de ações de ensino, pesquisa e extensão, tendo como fundamentos básicos a interdisciplinaridade, a excelência e a inclusão social.”*

### **Gerais**

1. Compromisso permanente com a excelência acadêmica.
2. Integração do Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão.
3. Promoção da igualdade de oportunidades em todas as esferas, respeitando a diversidade.
4. Fomento ao papel crítico na sociedade, resgatando a valorização cultural e não puramente econômica da formação superior.
5. Busca de inserção externa permanente para garantir que a instituição esteja cumprindo sua missão nos âmbitos regional e nacional, com meta de tornar-se uma universidade de classe mundial.
6. Compromisso permanente com a responsabilidade ambiental e a sustentabilidade, vista de uma maneira completa como questão ecológica, econômica, social, política e humana, através de ações, propostas e projetos que tragam benefícios efetivos para a sociedade.
7. Compromisso com a ética e o respeito humano em todas as políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.
8. Compromisso com a acessibilidade e atendimento às necessidades especiais de todos os membros da comunidade acadêmica.
9. Realização de pesquisas periódicas e avaliação permanente do PPI, com dados provenientes de sua implantação, de forma a utilizar os resultados para embasar futuras revisões, contando com a cumplicidade, parceria e capacidade em trabalhar cooperativamente, de todos os membros da comunidade universitária.



## Ensino

1. Ingresso na graduação que conduz necessária e exclusivamente aos Cursos Interdisciplinares de Ingresso (Bacharelados Interdisciplinares ou Licenciaturas Interdisciplinares), de forma a evitar escolhas precoces e possibilitar a formação de profissionais de nível superior com base científica sólida, ampla e interdisciplinar, capazes para atuar e resolver problemas em uma sociedade que se transforma rapidamente e que exige especializações específicas.
2. Liberdade acadêmica e flexibilidade na composição de currículo personalizado, que atende tendências formativas contemporâneas, permitindo reorientação da formação profissional e possibilitando especialização em área de interesse.
3. Processo de ingresso que favorece a inclusão social, trazendo para o ensino superior estudantes de grupos sociais e étnicos que foram historicamente menos favorecidos.
4. Processos de seleção que obedecem ao requisito de abrangência nacional de acesso aos cursos de graduação da UFABC, com eficiência no aproveitamento das vagas disponíveis.
5. Ensino visando o desenvolvimento da criatividade, capacidade de expressão, capacidade de pensar e espírito crítico e científico dos alunos.
6. Carga didática dos cursos mantida nos valores mínimos recomendados pelas diretrizes e conselhos nacionais, valorizando-se a educação continuada.
7. Contribuição na formação, tanto inicial quanto continuada, e a valorização de professores da Educação Básica.
8. Desenvolvimento e utilização de novas metodologias de aprendizagem ativa, consistentes com o regime quadrimestral, acompanhando e promovendo a evolução do ensino.
9. Incentivo à capacitação contínua do corpo docente para aprendizagem e utilização de novas metodologias de ensino.
10. Instrumentos variados e inovadores de avaliação da aprendizagem em disciplinas, utilizando sistema de conceitos e de acompanhamento qualitativo da evolução acadêmica dos alunos.
11. Estrutura dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação projetada e distribuída de forma equilibrada em grandes eixos de conhecimento.
12. Composição das matrizes curriculares dos cursos, através de disciplinas das categorias

- obrigatória, de opção limitada e livre.
13. Alto grau de compartilhamento de disciplinas entre os cursos de graduação e nos programas de pós-graduação, visando: o favorecimento da interdisciplinaridade; a transferência do conhecimento e formação fundamentais; e a otimização de recursos físicos e humanos.
  14. Ausência de sistema de pré-requisitos, que tornaria inviável a evolução acadêmica dos alunos através de matrizes curriculares flexíveis. Indicação explícita e consistente das recomendações das disciplinas, visando orientar o aluno na escolha das disciplinas de forma a respeitar a evolução do conhecimento.
  15. Regime quadrimestral, que permite dinamismo e exposição do aluno a um número maior de áreas, através do aproveitamento de um número maior de disciplinas.
  16. Oferta dos cursos de graduação em turnos matutino e noturno, com a mesma estrutura curricular, os mesmos docentes e a mesma carga horária, prezando-se pelo nível de qualidade idêntico nos dois turnos, e visando poder atender a parcela da população jovem que tem necessidade de trabalhar para ganhar seu sustento.
  17. Carga máxima de disciplinas obrigatórias nos Cursos Interdisciplinares de Ingresso mantida em 35% do total de créditos, de forma a possibilitar escolhas variadas dos alunos dentre as disciplinas de opção limitada e livres.
  18. Projetos Pedagógicos dos cursos de formação específica contendo a formação em um Curso Interdisciplinar de Ingresso e com proporção máxima de disciplinas obrigatórias em 75% do total de créditos do curso, e com disciplinas de opção limitada e livres, de forma a manter um compromisso consistente entre profissionalização e visão geral das ciências e da área de especialização.
  19. Percentagem mínima de disciplinas livres prevista nos Projetos Pedagógicos de todos os cursos de graduação.
  20. Projetos Pedagógicos de cursos de formação específica que possuem uma estrutura básica comum, tais como as Licenciaturas e as Engenharias, seguindo a política de agregar o conhecimento comum em núcleos de disciplinas compartilhadas, possibilitando um processo gradativo de escolha de sua especialização. Esses Projetos são elaborados,

discutidos, revisados e apresentados de forma conjunta, ressaltando e valorizando as etapas progressivas de especialização e o compartilhamento de disciplinas entre as áreas, ainda que respeitando as especificidades de cada um.

21. Possibilidade de graduação em mais de um curso de formação específica, além do Bacharelado ou Licenciatura Interdisciplinar de ingresso.
22. Possibilidade de graduação em cursos de formação específica, por alunos oriundos de bacharelados ou licenciaturas interdisciplinares diferentes, e mesmo de cursos interdisciplinares de outras instituições.
23. Orientação acadêmica consistente para que os alunos possam compor e finalizar com sucesso sua trajetória.
24. Promoção de ações de combate à evasão e à retenção.
25. Promoção e valorização da elaboração de material didático inovador próprio, consistente com o regime quadrimestral e com as metodologias de ensino, para atender as disciplinas e cursos da universidade.
26. Promoção e valorização da elaboração de material para divulgação e democratização do conhecimento.
27. Cursos e programas de graduação e pós-graduação estruturados de forma a priorizar os anseios científicos da sociedade, promovendo a invenção e a inovação.
28. Alcance dos cursos de graduação e pós-graduação (*stricto* e *lato sensu*) incrementados através da Educação a Distância, implementada dentro dos princípios de interdisciplinaridade e padrões de excelência da instituição.

## **Pesquisa**

1. Envolvimento dos alunos com atividades de pesquisa desde o início da graduação.
2. Promoção e manutenção dos espaços para pesquisa, incluindo laboratórios de ensino, de grupos de pesquisa e multiusuário.
3. Promoção e manutenção de Núcleos Estratégicos de Pesquisa para atender os grandes desafios da ciência, em temas de interesse da comunidade e que envolvam servidores e

alunos de vários Centros e cursos.

4. Estímulo ao empreendedorismo, apoio a inventores, busca de soluções tecnológicas, contratos e convênios, para tornar possível a transferência das tecnologias geradas através das pesquisas e sua conversão em benefícios e serviços para a sociedade.
5. Ações para apoiar a criação e crescimento de empresas e empreendimentos envolvendo conhecimentos e tecnologias no âmbito das atividades de pesquisa e desenvolvimento da instituição.

### **Extensão e Cultura**

1. Implementação de políticas de extensão e cultura que cumpram o papel da universidade na difusão de conhecimento, através de consultorias, contratos de pesquisa e serviços, pesquisas inovadoras e desenvolvimento tecnológico, que tragam benefício social.
2. Em consonância com as metas nacionais, as atividades de extensão integram os Projetos Pedagógicos de todos os cursos de graduação, proporcionando aos alunos vivência com atividades dessa natureza durante sua formação acadêmica.
3. Ações de extensão e cultura norteadas nos princípios da inclusão social e da redução das desigualdades e da pobreza extrema, além do princípio da autonomia e da emancipação das instituições envolvidas e/ou beneficiadas pela política da UFABC.
4. Apoio e ampliação das ações da Escola Preparatória da UFABC, promovendo o acesso das comunidades populares da região do ABC ao ensino superior de qualidade.
5. Desenvolvimento de ações de cultura em consonância com os planos nacional e regional de cultura, considerando a necessidade de descentralizar e democratizar o fazer artístico, cultural e científico, por meio da participação ativa e crítica da comunidade em projetos que valorizem expressões da diversidade cultural e social.
6. Formação, tanto inicial quanto continuada, e valorização de professores da educação básica, em espaços de educação formal e não-formal. .
7. Ações integradas entre a universidade e os diferentes setores sociais: escolas, comunidades, órgãos públicos, organizações não-governamentais, movimentos sociais e empresas, que resultem na construção da solução de problemas que lhes sejam caros, através de projetos

de extensão e cultura.

## **Gestão**

1. Estrutura organizacional em Centros interdisciplinares, visando quebrar barreiras, otimizar recursos, promover a interação profissional e o crescimento integrado.
2. Estrutura acadêmica e administrativa para os Centros, cursos e docentes, com o objetivo de evitar os caminhos da departamentalização. Essa estrutura deve apoiar as coordenações em seus procedimentos operacionais, construir e documentar o histórico de disciplinas e cursos, facilitando os processos interdisciplinares entre os indivíduos e os Centros.
3. Garantia da representatividade, participação, democracia, equilíbrio e a funcionalidade das Pró-reitorias, Conselhos superiores, Comissões, Conselhos dos Centros e dos colegiados dos cursos, para que cada órgão e setor tenham bem definidos suas atuações e alcances, de modo que todos trabalhem conjuntamente na implementação do modelo institucional proposto.
4. Promoção em todas as esferas, da prevalência da cultura do trabalho, do mérito, da liderança, da competência e da excelência. Avaliações contínuas atuando como exames preventivos que resultem em críticas construtivas e incentivos ao desenvolvimento pessoal e institucional.
5. Promoção de processos e órgãos de acompanhamento, visando analisar os problemas, implantar e divulgar ações, correções e iniciativas que fortaleçam os princípios fundamentais de interdisciplinaridade, excelência e inclusão social.
6. Metas de expansão da universidade em termos de cursos e concursos, dimensionadas para que a instituição siga suas políticas fundamentais, atendendo também os indicadores de qualidade e excelência almejados.
7. Processo de contratação de professores que prioriza a seleção de doutores, em regime de trabalho de dedicação exclusiva, visando a formação de um corpo docente com alto nível de autonomia acadêmica e produtividade em pesquisa e extensão, além do comprometimento com o projeto da instituição e o atendimento adequado aos discentes.
8. Vinculação de cada docente a pelo menos um Bacharelado Interdisciplinar e um curso de

formação específica, além de, idealmente, à Pós-Graduação. Registro das áreas de interesse e atuação dos docentes e estímulo à atuação docente em mais de um curso de formação específica, visando fortalecer a diversidade de experiências e a interdisciplinaridade, bem como as contribuições e participações transversais entre esses cursos.

9. Contínuo desenvolvimento das competências, aperfeiçoamento, capacitação e qualificação profissional do corpo de servidores, visando maior eficácia na gestão, aliada ao uso sustentável dos recursos, evitando-se burocratização.
10. Promoção e otimização do compartilhamento dos espaços e recursos (humanos e materiais) pelos cursos de graduação, e, a partir da prioridade atribuída ao ensino, numa estrutura que amplia as possibilidades da comunidade acadêmica também em suas atividades de pesquisa e extensão.
11. Políticas de ocupação e integração dos *campi* e na distribuição dos cursos, atividades e recursos nestes espaços, pautadas pelos princípios fundamentais que regem a gestão na instituição.
12. Envolvimento ativo de toda a comunidade universitária na adoção, desenvolvimento e implantação do sistema integrado de gestão acadêmica, que visa integrar toda a base de dados da instituição, automatizando e permitindo o monitoramento e análise dos processos administrativos, aplicando os princípios de desburocratização, agilidade e eficiência na gestão acadêmica.
13. Avaliação contínua do programa de reservas de vagas de ingresso e das políticas de ação afirmativa.
14. Acompanhamento dos ex-alunos para avaliação contínua dos planos de ação institucionais.
15. Manutenção de autonomia acadêmica e financeira da universidade, sendo sua fonte essencial de financiamento, os recursos públicos federais. Outras fontes podem complementar sua capacidade financeira e patrimonial, por meio de convênios e doações, através de recursos públicos municipais e estaduais, bem como recursos privados de organizações nacionais e internacionais.