

Metodologia adotada para a construção do projeto universitário da UNILA

Eliane-Terezinha Vieira-Rocha

Resumo

Este artigo pretende reconstituir o apoio pedagógico para a elaboração do projeto da *Universidade Federal da Integração Latino-Americana* (UNILA), junto a Comissão de Implantação da UNILA¹ com base em metodologia desenvolvida para acompanhar as diferentes fases da construção dos principais eixos temáticos da nova universidade. O processo envolveu a participação dos membros da referida Comissão com o objetivo de estruturar gradativamente essa elaboração coletiva. A metodologia do trabalho se inspirou no modelo de Huberman e Miles (1991) em que a coleta, o tratamento, a apresentação, interpretação e validação dos dados se dá de forma espiral e simultânea ao processo de elaboração.² Segundo a metodologia adotada partiu-se de uma questão desencadeadora na primeira reunião do grupo, buscando identificar em termos genéricos o conceito de uma “universidade ideal”. Este exercício, respondido individualmente pelos participantes a partir da visão pessoal sobre o que pensavam preliminarmente sobre a UNILA, permitiu desencadear um processo reflexivo fundamental para as etapas posteriores.

Palavras chave: educação superior, América Latina, aprendizagem organizacional, comunidades de aprendizagem, integração regional, projetos educativos, metodologias, universidades públicas.

Eliane-Terezinha Vieira-Rocha

elianevrocha@hotmail.com

Doctora en Educación por la Université de Sherbrooke, Québec, Canadá; Especialización en Orientación Educacional por la Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG-PR). Professora visitante y secretaria de Relaciones Internacionales de la Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). Fue Coordinadora Técnica-Científica de la Unidade Gestora do Fundo Paraná, de la Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Brasil. Temas de investigación: desarrollo profesional y organizacional; formación continua.

¹ A Comissão de Implantação (CI) da UNILA foi instituída pela Secretaria de Educação Superior/Ministério da Educação (SESu/MEC), por meio da portaria n. 43 de 17 de janeiro de 2008, presidida por Hélgio Trindade, professor titular de Ciência Política, ex-Reitor da UFRGS, membro da Câmara de Educação Superior do CNE, atual Reitor da UNILA. Foi constituída por treze membros, especialistas, escolhidos por sua competência no âmbito latino-americano e internacional, com o apoio de assessores técnicos.

² O projeto se baseou numa lógica de complementaridade em que o aprofundamento das ideias seguiu uma trajetória específica baseada no modelo «os ciclos da aprendizagem» (McCabe e Dutton, em Senge *et al.*, 2000), e na aprendizagem pela ação (Rothwell, 1999; Dean, 1998; Gibson, 2000; Revans, 1998; Dotlich e Noel, 1998; Payette e Champagne, 2000), combinando as percepções individuais com o trabalho de elaboração coletiva.



Metodología adoptada para la construcción del proyecto universitario de la UNILA

Resumen

Este artículo pretende describir el fundamento pedagógico utilizado para la elaboración del proyecto de la *Universidade da Integração Latino-Americana* (UNILA) por parte de la Comisión de Implantación de UNILA, con base en la metodología desarrollada para acompañar las diferentes fases de la construcción de los principales ejes temáticos de la nueva universidad. El proceso contó con la participación de los miembros de la referida comisión con el objetivo de estructurar gradualmente esa elaboración colectiva. La metodología del trabajo se inspiró en el modelo de Huberman y Miles (1991) en el cual la recolección, el tratamiento, la presentación, interpretación y validación de los datos se da en forma de espiral y simultánea al proceso de elaboración. Según la metodología adoptada, se partió de un punto desencadenador en la primera reunión del grupo con el objetivo de identificar en términos genéricos el concepto de “universidad ideal”. Ese ejercicio, con una respuesta individual de los participantes, a partir de su visión inicial sobre la UNILA, permitió desencadenar un proceso reflexivo fundamental para las etapas posteriores.

Palabras clave: Educación superior, América Latina, aprendizaje organizacional, comunidades de aprendizaje, integración regional, proyectos educativos, metodologías, universidades públicas.

Methodology Applied in the Construction of the UNILA University Project

Abstract

This article aims to rebuild the pedagogical support for preparing a project for the Universidade Federal da Integração Latino-Americana and UNILA's Implantation Commission, based on a methodology developed to accompany the different phases of structuring the key topics for the new university. The process required the participation of members of the Commission, with the aim of gradually structuring this joint development. The method of work was inspired on the Huberman and Miles model (1991) in which the gathering, treatment, presentation, interpretation and validation of data is done in a spiral process, and is simultaneous to the elaboration process. Following this method, the starting point in the group's first meeting was a generating question that sought to identify the concept of an “ideal university” in generic terms. This exercise, performed individually by participants that began from a personal vision of what each one preliminarily thought of the UNILA, gave rise to a reflexive process that was fundamental for later stages.

Key words: higher education; factors of academia success; failure of academic success; competencies; academia performance.

Recepción: 7/1/11. **Aprobación:** 27/3/11.



Introdução

Inicialmente se abordará a criação da *Universidade Federal da Integração Latino-Americana* (UNILA) e sua missão institucional, como parte das políticas educacionais do Governo Federal, que desenvolveu forte expansão das universidades públicas federais no Brasil. A contextualização da UNILA será apresentada, em linhas gerais, com o objetivo de permitir a melhor compreensão da metodologia adotada para a construção desse projeto universitário inovador. Em seguida se focará as etapas do processo de elaboração, apresentando as perspectivas teórico-metodológicas e exercícios que permitem avançar de uma visão de universidade ideal para a definição de seus eixos estruturantes. As formas de coleta, tratamento e análise dos dados são descritas para permitir ao leitor acompanhar todos os passos da operacionalização do dispositivo metodológico, culminando no final do artigo com a descrição do perfil da nova universidade na visão dos seus construtores.

UNILA: um projeto universitário inovador

Problemática da elaboração de um projeto universitário inovador

As universidades na sociedade do conhecimento estão cada vez mais desafiadas a desempenhar múltiplos papéis, impulsionadas pelas demandas científicas, tecnológicas e sociais. Sua missão acadêmica tende a se diversificar na medida em que o foco deixa de ser apenas o ensino e a pesquisa multiplicando-se em outras funções que repercutem no seu perfil acadêmico e institucional. Esses fatores levaram Altbach (2008) a questionar-se sobre quais são as funções da universidade para o século XXI e como essas mudanças podem afetar sua missão acadêmica. Suas indagações são

reveladoras de uma situação mais complexa das universidades que, nas últimas décadas tem sido objeto de estudo de organismos internacionais (UNESCO, OCDE, Banco Mundial) em diferentes perspectivas analíticas. Observa-se que as universidades são confrontadas em seu quase monopólio da transmissão e geração de conhecimento de forma mais desafiante do que em qualquer outra época de sua história. Na União Européia, desde o Relatório Atalli e nos documentos do processo de Bolonha, questiona-se a diversidade dos níveis universitários europeus comparados com os dos Estados Unidos e as universidades enfrentam transformações significativas em suas estruturas de formação graduada e pós-graduada. Agregue-se a isso a crise do financiamento das universidades públicas e a diversificação institucional através da expansão das instituições privadas, especialmente na América Latina.

Para Clark³ a universidade precisa inovar, o que requer um esforço voluntário na construção da instituição que exige atividade e energia especial. Numa posição proativa voltada para o futuro, a universidade deverá estar disposta a enfrentar os riscos e promover as mudanças necessárias em sua instituição. Em sua avaliação, as universidades estão submetidas a grandes contradições “deben mantener como siempre la extensa herencia cultural, le mejor del pasado, pero deben desarrollar rápidamente y con flexibilidad nuevas áreas de estudio y modelos de pensamiento; resolver a las demandas de todos porque todos tienen expectativas”. Isso requer um ponto de atenção que permita a elas superar a falta de equilíbrio instalada definindo novamente seu valor e papel dentro da sociedade, e preparando-se para lidar com as incertezas que desafiam a educação superior contemporânea (Clark, 2000:271).

³ Em seu livro *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Kidlington, England (pp. 19-68), traduzido para o espanhol (Clark, 2000), Burton R. Clark desenvolve uma pesquisa sobre algumas universidades da Europa que fizeram um grande esforço nos anos 80 e no início dos 90 para tornarem-se mais inovadoras e até agressivamente empreendedoras.



O principal desafio que enfrentam as universidades é mudar suas estruturas na perspectiva de sua transformação institucional para que possam responder aos desafios atuais. Clark em sua pesquisa buscou “determinar como cada universidade havia realizado a mudança de suas práticas [... e] identificar estratégias comuns de transformação”. Observa que para produzir transformações institucionais “as universidades requerem não somente uma capacidade mais ampla para responder as mudanças em contextos externos de governo, empresas, vida cívica, como também uma habilidade mais precisa para controlar as demandas mediante uma maior concentração de caráter institucional” (*ibid.*). Esse diagnóstico decorre do fato de que “as universidades modernas desenvolvem um inquietante desequilíbrio em seus ambientes. Estas enfrentam uma sobrecarga de demandas e tem falta de capacidade de resposta [... e] correm o perigo de ficarem em uma etapa de permanente desequilíbrio” (*ibid.*).

Clark recomenda “o conceito de universidade enfocada que concluímos para um tipo de caráter institucional que cada vez mais as universidades necessitarão para um desenvolvimento sustentável. Em cenários cada vez mais turbulentos, as universidades podem-se fortalecer a medida em que desenvolvam capacidades para resolver problemas construídos em torno de enfoque flexível” (*ibid.*: 24). E conclui que quando as universidades “enfrentam a complexidade e a incerteza terão que afirmar-se com novas formas de interação ambiente-universidade”, sem “nunca” renunciar “os valores educativos fundados nas atividades de pesquisa, ensino e estudo” (*ibid.*: 242).

Enquanto instituição social, a universidade somente realizará plenamente sua missão acadêmica e social se for capaz de gerar equilíbrio dinâmico entre relevância social, qualidade acadêmica e equidade. Neste sentido a Carta Magna de Bolonha, resultante do colóquio internacional comemorativo

aos 700 anos da mais antiga universidade europeia, definiu de forma lapidar o conceito genérico: “A Universidade, organizada diversamente por condições geográficas e históricas, é a instituição autônoma que, de modo crítico, produz e transmite cultura através do ensino e da pesquisa”.

As novas universidades que estão sendo criadas no século XXI têm uma responsabilidade ainda maior, de conceber sua missão projetando suas estruturas acadêmicas e administrativas compatíveis com seu desenho institucional inovador. No caso brasileiro, a UNILA, como nova instituição deve buscar ser “a expressão de uma sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito pela diferença e de solidariedade, mas que se constitua numa instância de consciência crítica em que a coletividade enfrente seu espaço para repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas” (Trindade, 2008: 600).

No Brasil, a importância estratégica da educação contrasta com o quadro brasileiro que enfrenta ainda hoje o maior desafio em termos latino-americanos: o nível de acesso é um dos mais baixos do continente (11% da faixa etária 18-24 anos) e a proporção de estudantes nas instituições públicas reduziu-se, representando menos de 25% do total, tornando-se o peso da matrícula nas instituições privadas, um dos mais altos da América Latina (75%). Diante desse quadro, como decorrência de uma política governamental que estabelece como estratégia a criação de novas universidades com inclusão social, foi encaminhado ao Congresso Nacional, um Projeto de Lei para a criação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), vinculada ao Ministério da Educação, instituição situada na tríplice fronteira –Brasil, Argentina e Paraguai.

Concebida como uma universidade que deverá enfrentar grandes desafios, dentre os quais a superação das desigualdades e a construção de um



modelo de desenvolvimento sustentável, capaz de conciliar crescimento econômico com justiça social e equilíbrio ambiental, a UNILA se propõe a: “ampliar o acesso à educação e ao conhecimento; ao fortalecimento das bases culturais, científicas e tecnológicas de sustentação do desenvolvimento e ampliando a participação do País no mercado internacional, preservando os interesses nacionais; e à promoção dos seus valores, intensificando o compromisso do Brasil com uma cultura de paz, solidariedade e de direitos humanos no cenário internacional” (MEC, 2007).

Consciente do papel estratégico da educação superior no fortalecimento de uma região que aspira ocupar um lugar relevante na divisão internacional do conhecimento faz-se imprescindível o compartilhamento solidário do saber e da tecnologia com os demais países latino-americanos. Daí decorre a missão da UNILA, expressa na Exposição Interministerial de Motivos (MEC, 2007) ao Projeto de Lei aprovado por unanimidade na Câmara dos Deputados e Senado, em 16 de novembro de 2009, a de desenvolver uma integração solidária através do conhecimento, fundada no reconhecimento mútuo e na equidade.

As atividades da nova universidade devem pautar-se na pluralidade de questões e enfoques, liberdade de pensamento, pluralismo de ideias, comprometidas com a busca de soluções para os problemas latino-americanos, buscando enfrentar problemas de interesse comum através do acesso livre ao conhecimento, com vistas à integração solidária entre países, regiões, instituições, professores e alunos, segundo alguns princípios fundamentais e comuns nos planos acadêmicos, ético e político. Esses princípios compreendem a liberdade de ensino e pesquisa numa cultura acadêmica que valorize a interdisciplinaridade, a transdisciplinaridade e a inter-relação entre o ensino, a pesquisa e a extensão, favorecendo o aprofundamento das relações culturais, políticas e tecnológicas em

todos os níveis; a valorização da cultura, da história e da memória latino-americana, respeitando as identidades culturais, religiosas e nacionais e promovendo intercâmbios e cooperação com solidariedade na lógica da integração.

A “defesa da vida e do meio ambiente; a valorização e o aprofundamento da democracia e de suas práticas participativas e cidadãs; o desenvolvimento de uma cultura de alocação de recursos e de gestão acadêmica, priorizando os objetivos regionais e necessidades sociais; a abertura de suas atividades à sociedade civil em nome da equidade, da relevância social e da busca de soluções práticas a problemas comuns” (MEC, 2007) constituem outros princípios que norteiam a missão da nova universidade.

Conforme se verifica no artigo 2º do texto da Lei num. 12.189 de 12 de janeiro de 2010, a nova universidade brasileira terá um perfil singular e tem entre os seus objetivos: “ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária”. Em seu parágrafo primeiro estabelece sua área de abrangência, forma de atuação e sua vocação latino-americana:

1º. A UNILA caracterizará sua atuação nas regiões de fronteira e com vocação para o intercâmbio acadêmico e cooperação solidária, com países integrantes do Mercosul e os demais países da América Latina. Esta integração se realizará pela composição de corpo docente e discente proveniente não só das várias regiões do Brasil, mas também de outros países e do estabelecimento e execução de convênios temporários ou permanentes com outras instituições da América Latina.

Em seu parágrafo segundo estabelece que os cursos ministrados na UNILA sejam preferencialmente em áreas de interesse mútuo dos países membros do Mercosul, com ênfase nas seguintes



temáticas: “exploração de recursos naturais e biodiversidades transfronteiriças, estudos sociais e linguísticos regionais, relações internacionais e demais áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento regional” (Lei..., 2010).

A composição do quadro discente e docente da UNILA reflete seu caráter democrático ao abrir equitativamente o espaço para brasileiros e estrangeiros, impulsionando o conhecimento compartilhado e a cooperação solidária. Ela tem como meta atingir o número de 10 000 estudantes nos cursos de graduação, mestrado e doutorado nos próximos anos e de 500 professores, oriundos de diversos países da região, sendo que seus cursos serão ministrados em língua portuguesa e espanhola, respeitando a inter e a multiculturalidade.

A formação na UNILA estará centrada no aluno e a relação entre docente e discente se dará através de um sistema de tutoria numa “associação estreita entre saber como os alunos aprendem e o que fazer para ajudá-los a aprender melhor” (Ausubel, 1968). A aprendizagem é vista como um processo ativo de construção do conhecimento (Desgagné, 1994, 1997; Goodlad, 1983; Harris, 1993; Kline, 1998; Mitchell e Sackney, 2000) e se dará a partir da resolução de problemas sobre temas comuns e pertinentes para os países da América Latina. Nessa perspectiva, o docente deverá criar condições que levem a uma aprendizagem efetiva por parte dos alunos (Saint-Arnaud, 1993; Hensler, 1998; Sternberg, 1998; Schön, 1996) desenvolvendo competências básicas para o aprendizado contemporâneo e estratégico, dentre os quais as enunciadas por Bernheim e Chauí (2008: 34):

capacidade reflexiva e crítica; de solução de problemas; de adaptação a novas situações; de seleção de informações relevantes nas áreas de trabalho, cultura e exercício da cidadania, que

lhe permite tomar decisões corretas; de continuar aprendendo em contextos de mudança tecnológica e sociocultural acelerada com a permanente expansão do conhecimento; de buscar espaços intermediários de conexão entre os conteúdos das várias disciplinas, de modo a realizar projetos que envolvam a aplicação de conhecimentos ou procedimentos próprios de diversas matérias; de apreciar a leitura e a escrita, o exercício do pensamento e a atividade intelectual [...].

Enquanto projeto universitário para a América Latina, a UNILA iniciou as principais etapas do processo de elaboração de seu desenho acadêmico e institucional em março de 2008, quando a Comissão de Implantação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana⁴ foi instalada pelo Ministro da Educação Fernando Haddad, no Salão de Atos do MEC. A missão atribuída à referida Comissão foi a de realizar estudos e atividades para o planejamento institucional, a organização da estrutura acadêmica e curricular e a administração de pessoal, patrimônio, orçamento e finanças, visando atender os objetivos estabelecidos no Projeto de Lei de criação da UNILA (art.2º). O insucesso verificado em algumas experiências que visavam à construção de instituições inovadoras ao longo de nossa história e que resultaram na perda de seu objetivo fundamental, exigiu da comissão um olhar ora voltado para o que deveria ser uma universidade para o século XXI, ora para nossas referências passadas sem esquecer, no entanto, a contemporaneidade.

Nesse contexto, tornou-se crucial pensar numa metodologia diferenciada que permitisse conduzir um processo reflexivo na construção de um modelo universitário inovador. A composição de uma equipe heterogênea para realizar tal trabalho requereu a

⁴ Como assessora técnica educacional da Comissão de Implantação da UNILA, coube-me a tarefa de dar o apoio pedagógico na elaboração do projeto da universidade com base numa metodologia que permitisse desencadear as primeiras discussões e acompanhar o processo de construção dos principais eixos temáticos da nova universidade.



criação de um ambiente favorável e a adoção de dinâmicas específicas que permitissem a todos colaborar qualitativamente para atingir os propósitos almejados. Isso foi possível com a adoção da perspectiva da aprendizagem pela ação, que abordaremos a seguir.

Perspectiva teórico-metodológica **Situação e centralidade da** **aprendizagem pela ação**

Experiências desenvolvidas no campo da aprendizagem pela ação, encontradas na literatura, têm demonstrado a eficácia dessa corrente de pensamento na resolução de problemas, elaboração de políticas educacionais, formação de gestores, construção de projetos inovadores, desenvolvimento individual, de grupo ou da organização (Dotlich e Noël, 1998; Rothwell, 1999; Dean, 1998). Em todas essas circunstâncias, esse processo se desenvolve num ambiente de autonomia, confiança, respeito e ajuda mútua manifestada nos momentos de trocas entre os participantes e orientada por um processo reflexivo (reflexão e investigação) sobre o objeto investigado.⁵

Os diferentes modelos de aprendizagem pela ação (Argyris, 1985) se apresentam ora numa perspectiva de aprendizagem em pequenos grupos, que visa o desenvolvimento individual e coletivo, ora da organização que aprende que visa o desenvolvimento institucional ou organizacional. É dentro dessa segunda perspectiva⁶ da *organização que aprende* (DiBella e Nevis, 1998; Senge,

1999, 2002), que se encontra o modelo que nos guiou nas primeiras discussões.

A perspectiva da organização que aprende

E pertinente começar este assunto fazendo uma distinção entre dois conceitos que portam sobre o desenvolvimento das organizações, seja da aprendizagem organizacional e da organização que aprende. Estes conceitos são encontrados com frequência na literatura e apesar de sua similaridade semântica, cada um possui características distintas. Para DiBella e Nevis (1998) “a *aprendizagem organizacional* é um termo utilizado para descrever certos tipos de atividades ou de processos que podem se dar em qualquer nível organizacional (individual, grupo ou organização) ou ainda estando inerente a um processo de mudança organizacional”. A *organização que aprende* por sua vez é um conceito de nível sistêmico com características particulares para uma organização ideal. Ela tem capacidade para se adaptar às mudanças produzidas no seu meio ambiente e de modificar o comportamento organizacional. Esses mesmos autores apresentam três diferentes perspectivas para esse tipo de organização, a saber: a perspectiva do desenvolvimento,⁷ a perspectiva da capacidade⁸ e a perspectiva normativa⁹ (DiBella e Nevis, 1998; Bouchard, 1994; Bouchard e Corriveau, 2002; Rocha, V., 2003, 2004; Bengle e Laurin, 2001).

⁵ Nessa perspectiva, conta-se com a participação de pessoas que dispõem de competências específicas, denominadas por alguns autores como mentor (Schön, 1994), parceiro (Senge, 2000a), (Senge, 2000b), animador ou *coach* (Payette et Champagne, 2000), pessoa-recurso (Payette, 1988), consultor (Lescarbeau, 1996), facilitador ou grupo animador (Rothwell, 1999) ou ainda tutor.

⁶ Através dela é possível desenvolver uma visão individual, compartilhada e sistêmica da instituição, construída, mediante o diálogo entre os seus pares.

⁷ A perspectiva do desenvolvimento coloca a organização que aprende num contexto da história da organização, onde a capacidade de atingir o status de organização que aprende está associada aos seus administradores e a sua experiência de vida. Ela se adapta e evolui no decurso de suas experiências, de suas crises e de seus fracassos.

⁸ A perspectiva da capacidade considera que a aprendizagem é um processo contínuo em que o mais importante é compreender como e onde se desenvolve o processo de aprendizagem e que tipo de aprendizagem acontece, ou seja, ela presume que não há maneira ideal para a organização que aprende, pois o processo de aprendizagem está inserido na estrutura e na cultura da própria organização.

⁹ Na perspectiva normativa, a organização que aprende está associada a um conjunto específico de condições internas e supõe que ela se forma a partir da iniciativa e das escolhas estratégicas dos principais administradores que criam a condição ideal para que se produza a aprendizagem. Isso prevê o desenvolvimento e a utilização de habilidades específicas.



Em se tratando dessa última abordagem, Senge (1999, 2002) atribui a importância da existência de algumas condições internas para se atingir esse nível de organização, dentre as quais, o domínio de alguma disciplina de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico (organização que aprende) (Senge *et al.*, 2000a; Rocha, 2004). Nessa perspectiva normativa da organização que aprende, encontramos vários modelos de processo de aprendizagem,¹⁰ mas o que mais se aproximou dos nossos objetivos foi o modelo *Os ciclos da aprendizagem*¹¹ de McCabe e Dutton em *Schools that Learn* (Senge *et al.*, 2000b: 93) construído para ser desenvolvido nos contextos mais complexos dentre os quais se situa o meio educacional.

O que segue permite conhecer as diferentes etapas da metodologia aplicada no processo de intervenção ao mesmo tempo em que situa a evolução da construção coletiva sobre a nova proposta universitária a partir de diferentes visões individuais, culminando com a definição dos grandes eixos norteadores.

Da “universidade ideal” à definição de seus eixos estruturantes

Esta seção apresenta o dispositivo metodológico utilizado durante a aplicação do modelo de base *Os ciclos da aprendizagem* (McCabe e Dutton em Senge *et al.*, 2000b). A figura 1 fornece uma visão geral da sequência dada a essa experiência. Ela foi dividida em quatro fases: observação, reflexão (reconsideração, reconexão, requadragem), decisão e ação, que foram desenvolvidas de forma cíclica e interativa. O primeiro ciclo desse modelo foi construído

com base no modelo de Kolb (1984) e o segundo ciclo na teoria de Argyris e Schön (1978). Nesse movimento circular, fez-se a coleta, o tratamento, a análise, a verificação e a validação dos dados, com a ajuda do programa NVivo.¹² Faremos uma breve abordagem sobre cada uma das etapas.

Operacionalização do dispositivo metodológico

Após várias reuniões para definir os objetivos pretendidos com o trabalho da Comissão, concluiu-se a necessidade de utilizar uma estratégia que permitisse o engajamento dos membros da Comissão, respeitando a heterogeneidade presente em cada um dos seus perfis. Um estudo sobre o histórico das ações nos aspectos legais, políticos, técnicos, científicos, que sustentam a concepção da proposta se fez necessário, de forma a estabelecer a metodologia a ser conduzida no encaminhamento do processo. Em linhas gerais, a metodologia utilizada esteve embasada num processo reflexivo que contempla momentos de observação da realidade concernente ao objeto em discussão; de reflexão guiada por questões específicas favorecendo o diálogo e a discussão; reconsideração de conceitos e práticas adotadas; reconexão com outras experiências históricas ou da atualidade; requadragem (reformulação ou reelaboração) de ideias a partir dos novos dados emergentes; tomada de decisões coletivas encaminhadas para a ação.

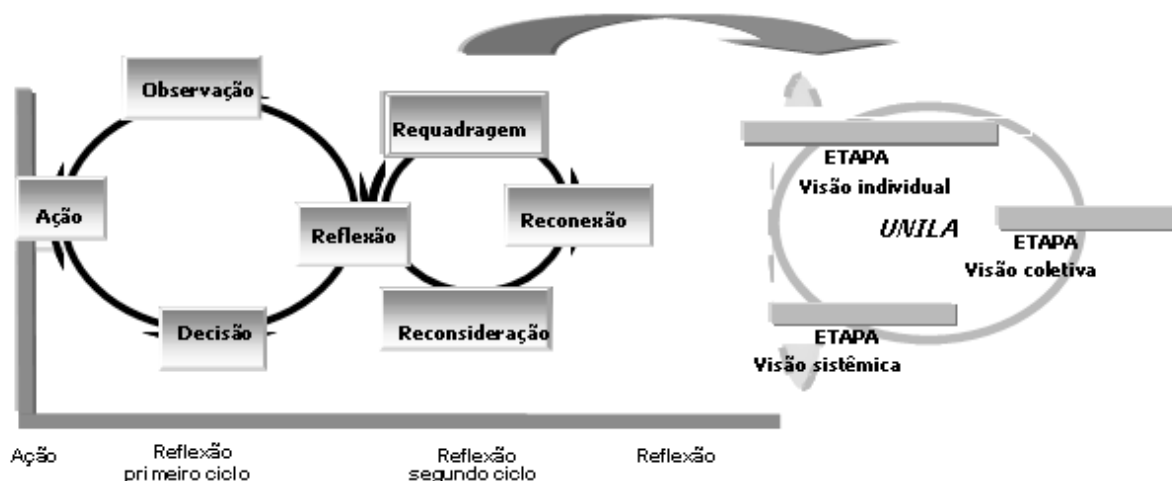
A pauta elaborada para os primeiros encontros, seguiu a metodologia descrita acima que contempla as quatro grandes fases de um processo de aprendizagem: a *primeira fase*, da observação, consistiu na apresentação sobre a UNILA, ou seja, foi

¹⁰ Referimo-nos aos modelos: *A roda da aprendizagem* (individual e de grupo) criada por Ross, Smith e Roberts (Senge *et al.*, 2000a: 72); *As rodas (ciclos) da aprendizagem* de McCabe e Dutton (Senge *et al.*, 2000b: 93) e o *Ciclo da aprendizagem organizacional*, do qual os autores são Dixon e Ross (Senge, 1999: 436).

¹¹ Modelo também chamado de *Rodas da aprendizagem*.

¹² Esse programa informatizado representou uma ferramenta importante no processo de tratamento de dados, aliado aos diversos referenciais teóricos (Deslauriers, 1991; Gauthier, 1997; Kleiner e Roth, 1996; Lessard-Hébert e Boutin, 1995; Mukamurera, 2001; Paillé e Mucchielli, 2003; Pourtois e Desmet, 1997; Savoie-Zajc, 2000; Strauss, 1987; Strauss e Corbin, 1990; Glaser e Strauss, 1967; Huberman e Miles, 1991).

Figura 1. Modelo: Os ciclos da aprendizagem



Fuente: McCabe e Dutton em Senge et al., 2000b.

exposto pelo presidente da Comissão as informações pertinentes sobre a constituição da mesma: Portaria SESu num. 43, Exposição de Motivos, abrangendo sua origem e seu perfil segundo o projeto de Lei, bem como as competências da Comissão. A exemplo da ilustração apresentada (figura 1), num momento determinado (a reflexão) as discussões partiram do ciclo inicial (primeiro círculo: observação, reflexão, decisão e ação) para se engajar num segundo ciclo de reflexão (reconsideração, reconexão e requadragem). Essa *segunda fase* permitiu alcançar o nível da meta-reflexão, ou seja, o de refletir sobre a maneira pela qual pensamos, tentando compreender a racionalização que levou a um determinado pensamento ou ação.

Questões reflexivas nessa *segunda fase* não somente permitiram discutir sobre a realidade atual e reconsiderar os encaminhamentos efetuados, dando abertura para novos direcionamentos, como também possibilitaram aos membros da Comissão o desenvolvimento de uma visão individual e compartilhada sobre a UNILA, através de exercícios

reflexivos, guiados por duas questões-chave. A primeira: *Qual seria o tipo ideal de uma Instituição com a vocação da UNILA?* e a segunda: *Na avaliação da universidade pública brasileira, quais as características que não deveriam ser adotadas pela UNILA, ou ainda, quais poderiam ser preservadas?* Ou seja, para atingir esse objetivo, os membros se submeteram à tarefa de expressar de forma escrita sua visão ideal e contemporânea de universidade, com ênfase em alguns quesitos específicos.

As ideias gerais que emergiram dessa reflexão¹³ e que se encontram sintetizadas no final deste artigo, transformaram-se em visão compartilhada na medida em que as mesmas foram socializadas num clima de diálogo e discussão, elementos essenciais dentro de um processo de aprendizagem em equipe, que requer o saber ouvir, a atenção, o equilíbrio na argumentação, a clareza ao expor suas próprias intenções. O conhecimento de outras concepções sobre um mesmo objeto permitiu não somente desenvolver uma visão sistêmica do pensamento do grupo como também reconstruir os próprios

¹³ Essas ideias encontram-se relatadas no livro *A UNILA em construção* (IMEA, 2009a).



conceitos. Considerou-se fundamental estabelecer um diálogo com as experiências já existentes paralelamente à construção de uma nova proposta. Para tanto, no momento da reconexão do modelo de base¹⁴ que consistiu não somente em diagnosticar os organismos e universidades latino-americanas potencialmente parceiras da UNILA e suas possibilidades de cooperação, foram registradas as sugestões dadas pelos membros da CI-UNILA, sobre experiências significativas que poderiam ser objeto de *workshops*, permitindo o enriquecimento do processo de concepção e construção de uma proposta inovadora para a UNILA.

Em decorrência disso, de um lado foram realizadas visitas técnicas para conhecer os projetos e programas desenvolvidos por outras instituições e de outro, especialistas e representantes de renomadas instituições nacionais e internacionais foram convidados para falar de suas experiências.

Nessa etapa, a participação de pesquisadores e autoridades regionais permitiu ampliar o conhecimento sobre diversas temáticas dentre as quais a região fronteira e discutir problemáticas relacionadas ao desafio da integração regional. Documentos relevantes, a exemplo de “Diretrizes para a universidade do século XXI, estudo sobre documentos de entidades internacionais” (UNESCO, 1998; 2009) constituíram-se em objeto de estudo e análise num processo contínuo de aprendizagem. Algumas preocupações foram manifestadas: o compromisso das universidades para com os pressupostos da justiça e da solidariedade e do comprometimento com a democracia e com a memória dos povos; a necessidade de diferentes abordagens de ensino sobre a América Latina; a aproximação da UNILA com a educação básica; a área da biodiversidade

como vocação natural da região, a questão do bilinguismo inerente ao processo, o sistema de avaliação e de tutoria no processo ensino aprendizagem. Um olhar sobre as experiências construídas com a União Europeia e reformas universitárias permitiu aprofundar a reflexão sobre o tema legitimando as discussões anteriores da Comissão.

Dentre as ações, realizou-se um diagnóstico sobre a educação básica, graduação e pós-graduação no Estado do Paraná onde está instalada a universidade, como também sobre a oferta de cursos na América Latina e que se transformou em documento de apoio para o trabalho dos membros da CI-UNILA e para o Relator da Comissão de Educação no Congresso Nacional quando da tramitação do projeto para sua aprovação.¹⁵ Também nessa fase foi proposta pelo presidente da Comissão uma consulta internacional com diversos especialistas renomados da América Latina e Europa sobre a visão de uma nova universidade.

A fase da requadragem (ou reestruturação do pensamento) compreendeu a reformulação de ideias e conceitos e foi o momento em que se questionou de forma compartilhada e através da autorreflexão a aplicabilidade, os benefícios e as repercussões que poderiam produzir o projeto que vinha sendo construído como resultado de todas as reflexões, discussões, contribuições, estudos e pesquisas que foram-se acumulando ao longo dos anos de trabalho da Comissão,¹⁶ com a preocupação manifesta de que sua implementação deveria estar associada à sua concepção.

A etapa da decisão, *terceira fase* do processo metodológico, compreendeu a apresentação do cronograma de atividades e o planejamento de ações a serem executadas nos anos subsequentes,

¹⁴ Esse momento teve seu início no 2ª encontro da Comissão estendendo-se até a 5ª reunião da CI-UNILA.

¹⁵ Realizei esse diagnóstico enquanto assessora educacional da CI-UNILA. Partes desses resultados estão no livro *A UNILA em construção* (IMEA, 2009a). Outras informações encontram-se em documentos não publicados que compõem o acervo da instituição.

¹⁶ A Comissão de Implantação da UNILA foi instituída pela SESu-MEC, por meio da Portaria num. 43, em 17 de janeiro de 2008.



construídas coletivamente e com ênfase na definição de temas a serem pesquisados pelos participantes para complementar as informações demandadas, ou ainda de tópicos concernentes a: relações interinstitucionais, tramitação do projeto UNILA no Congresso Nacional, relatórios para o Ministério, biblioteca da UNILA, projeto arquitetônico, recrutamento de professores brasileiros e estrangeiros (visitantes, seniores), seleção de alunos e funcionários técnico-administrativos.

Também foram criadas Subcomissões de Planejamento para: estrutura dos cursos, acompanhamento do projeto do Campus Universitário (Niemeyer), aquisição de livros para o projeto Biunila & Imea financiado pelo Fundo para a Convergência Estrutural e Fortalecimento Institucional do MERCOSUL, FOCEM, bem como GTs Executivos (grupos de trabalho) para tratar de assuntos relacionados à audiência pública, primeiro ciclo de estudos, residência estudantil, convalidação de diplomas. Esses grupos foram formados por membros e assessores da CI-UNILA e especialistas convidados de outras instituições, reforçando ainda mais a reconexão com outras universidades.

Foi definida a instalação e o funcionamento do Instituto MERCOSUL de Estudos Avançados (IMEA), iniciando suas atividades com um Programa de Cátedras Latino-Americanas, onde a partir destas seriam pensadas as linhas de pesquisa, a graduação e a pós-graduação. Previu-se a reunião e a instalação do Conselho Consultivo Latino-Americano; a realização do I Colóquio Internacional: Educação para a Integração Latino-Americana, do VII Encontro Internacional do Fórum Universitário Mercosul (FoMerco), que foi sediado pelo IMEA com a temática “Integração da América Latina” e o Curso Latino-Americano de Políticas e Avaliação da Educação Superior (CLAEPPAES) com o apoio da Instituição Tutora da UNILA, a Universidade Federal do Paraná (UFPR).

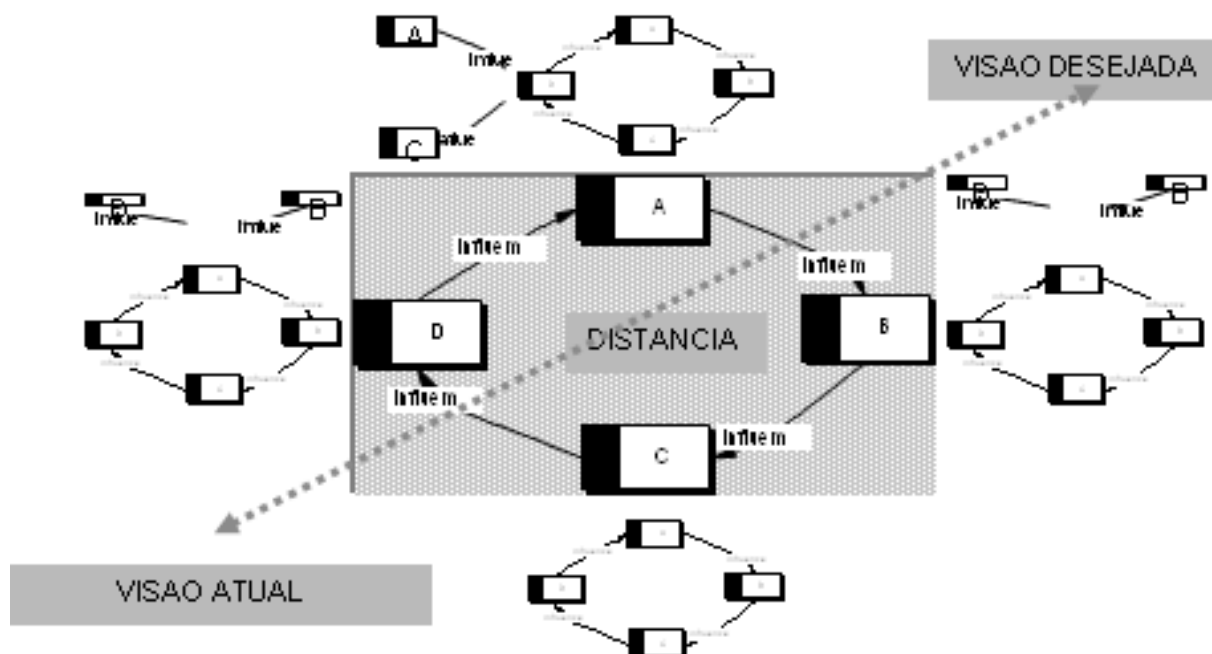
A definição de estratégias de ação, *quarta fase* do dispositivo metodológico, facilitou a operacionalização das atividades previstas e seus resultados apresentados periodicamente enriqueceram e forneceram subsídios para novos processos reflexivos. Cabe ressaltar que a visão sistêmica (ver figura 2) se ampliou ainda mais entre os membros da Comissão quando o foco passou a ser a distância existente entre a situação desejada e a realidade dentro de um contexto relacional de causa e efeito. Isso reforçou a teoria da tensão criadora inerente na disciplina de domínio pessoal, um dos componentes apresentados como essenciais num processo de construção de uma comunidade que aprende.

Segundo essa concepção, a partir de uma visão clara do futuro, uma motivação intrínseca leva a aproximar-se daquilo que se deseja (Senge et al., 2000a: 227). Todavia, devida sua complexidade é preciso desenvolver a capacidade de fazer emergir os pensamentos e compreender os próprios raciocínios. Nesse sentido, a disciplina *modelos mentais* teve seu papel importante. Nessa disciplina são privilegiadas as técnicas que provêm da *ciência-ação*, onde encontramos os teóricos e educadores Chris Argyris e Donald Schön. Essa teoria “visa analisar a racionalidade e as atitudes que sustentam a ação humana e a favorecer a aprendizagem nas organizações e nos outros sistemas sociais” (Senge et al.; 2000a: 276).

A coleta, o tratamento e a análise dos dados

A transcrição integral dos dados advindos dos documentos escritos, discussão dos participantes, notas coletadas durante a observação participante e dos exercícios guias, passou por um processo de *destilação dos dados*. Esse processo foi orientado pelas técnicas de análise de dados qualitativos (Huberman e Miles, 1991) e da teoria *ancree* (Glaser e Strauss, 1967).

Figura 2. Visão sistêmica do objeto investigado



Os dados coletados passaram, inicialmente, por um processo de organização, em que ideias similares e diferentes foram reagrupadas, permitindo uma visão global sobre o pensamento individual e coletivo dos membros da Comissão. Buscou-se na utilização do software de análise qualitativa NVivo, fazer o tratamento de dados, tendo como ponto de partida as categorias pré-estabelecidas na primeira questão: vocação, estrutura acadêmica e gestão, perfil dos cursos e, ou pesquisas, projeto pedagógico, relação universidade-sociedade, cooperação com América Latina, formas de recrutamento e seleção de professores, perfil do aluno e forma de seleção. Aliada a essas unidades de análise, alguns códigos (conceitos) emergiram desse processo permitindo uma subdivisão das mesmas.

Às categorias de análise pré-definidas, juntaram-se num primeiro momento as opiniões manifestadas pelos participantes e extraíram-se os conceitos considerados mais significativos do material bruto. Procurou-se ainda utilizar as

palavras “vivas”, isto é, aquelas utilizadas pelos participantes e permanecer o mais próximo possível dos dados. No tocante a segunda questão apresentada aos membros da CI-UNILA, foi realizado diagnóstico crítico sobre as universidades federais públicas atuais. Fez-se inicialmente de forma individualizada e aleatória, respeitando, porém, as duas vertentes presentes na questão formulada sobre a visão da realidade atual: *as características que não deveriam ser adotadas pela UNILA e/ou aquelas que poderiam ser preservadas ou adotadas.*

Num segundo momento os dados foram organizados aproximando as ideias similares e distintas. Em suma, as atividades consistiram em: a) *reagrupar os conceitos* obedecendo a ordem da transcrição das respostas e, posteriormente, aos códigos pré-definidos e emergentes, sendo verificados os conceitos similares com especial atenção à frequência do mesmo; b) *analisar os conceitos com base nas seguintes perguntas: Quais são os temas que esses reagrupamentos parecem descrever? Qual é a*



correlação dos conceitos? Quantas vezes eles foram mencionados? Qual o perfil do participante que deu atenção a esse conceito?

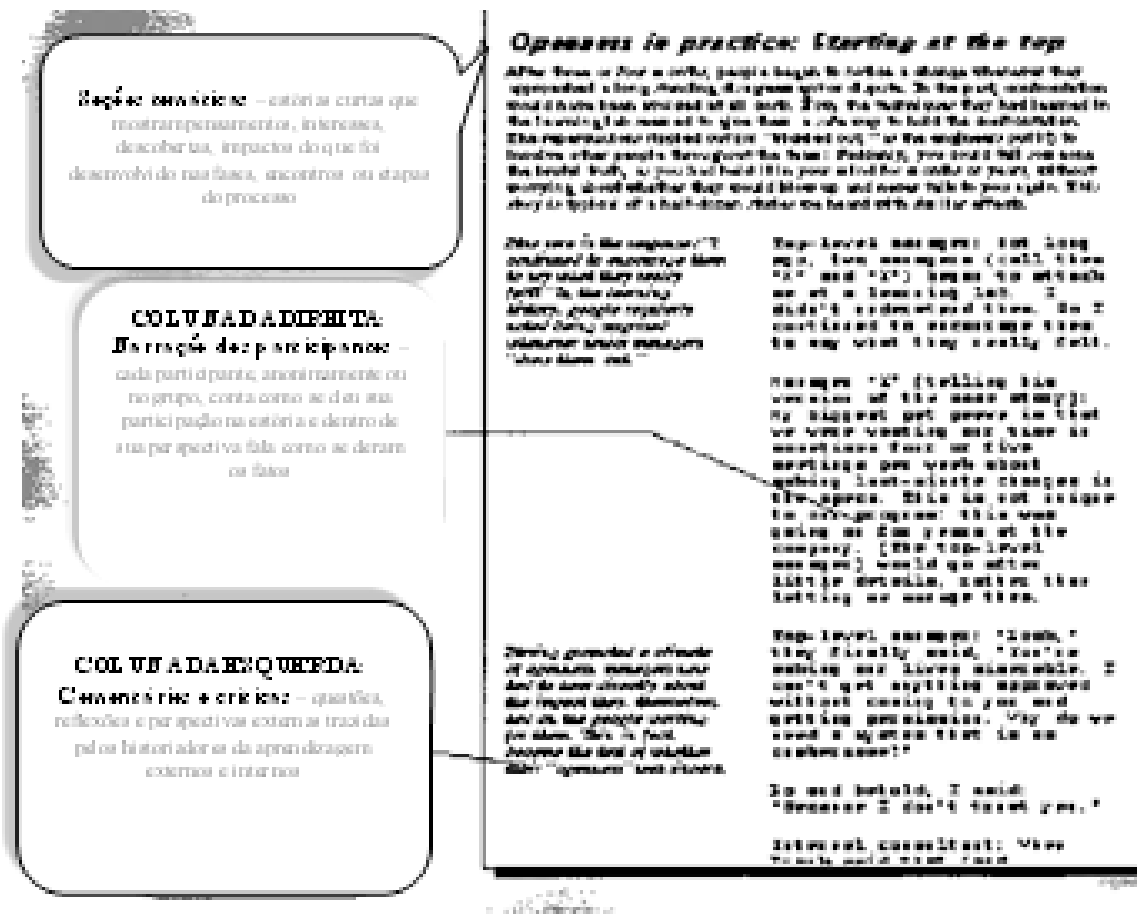
Esses dados foram tratados de forma temática imediatamente após cada encontro. O resultado dessa organização foi apresentado aos participantes em forma de quadro sintético segundo as categorias listadas anteriormente e dentro de um formato de duas colunas, conforme veremos a seguir.

A apresentação e validação dos dados

Para facilitar a apresentação e validação dos resultados, procurou-se na recensão dos escritos, uma estratégia oriunda dos estudos sobre o *récit d'apprentissage*, que se constitui uma forma de

descrição da história de uma experiência, expressa no formato: *Jointly told tale* (Roth e Kleiner, 2000: 5), onde o pesquisador e os participantes contam ou elaboram a história juntos. Essa estratégia segundo seus autores, pode ser utilizada como um documento base de discussões e reflexões feitas na instituição, oportunizando a disseminação das informações aos demais membros do grupo ou organização ou ainda, podendo ser utilizada com o intuito de aprofundar ou concretizar ideias emergentes desse processo (Roth e Kleiner, 2000: 6). Inspirada nessa nova forma de exposição de resultados, adaptamos essa dinâmica ao processo de construção de uma visão coletiva sobre a nova universidade. O *récit* (figura 3) possui um formato de duas colunas, composto de sessões temáticas:

Figura 3. Um novo formato para apresentar a história de um projeto (Roth e Kleiner, 2000)





No *alto do texto* se encontra o tema abordado seguido de uma especificação do mesmo, relacionado a algo que foi desenvolvido numa determinada fase, encontro ou etapa do processo. A coluna mais larga do texto situada no lado direito contém as ideias dos participantes nas suas próprias palavras, tiradas diretamente dos dados primários das discussões e encontros.

A *coluna esquerda do texto* fornece espaço para registro de questões, análises, generalizações feitas pelos demais membros (externos e internos) no seu processo de leitura e análise. No nosso trabalho, fomos cuidadosos em maximizar a diversidade das perspectivas e assegurar a fidelidade dos dados. Isso representou o início da construção coletiva sobre a nova universidade, cujo resultado final, apresentado no formato de duas colunas, foi validado pelos participantes e transformou-se na matriz do novo projeto universitário.

Perfil da nova universidade na visão dos seus construtores

Esta seção se destina a apresentar de maneira ainda incipiente, porém representativa, o resultado de uma longa trajetória reflexiva, que mostra como a organização da nova universidade toma forma num dado momento de seu processo de construção coletiva. Naturalmente, teve avanços que indicam o aprofundamento de cada tópico trabalhado.

Se iniciará apresentando algumas dimensões do diagnóstico crítico sobre o atual sistema de

organização das universidades federais brasileiras. Não se trata de um diagnóstico abrangente, mas de alguns tópicos referidos pela maioria dos participantes da Comissão sobre a estrutura acadêmica e administrativa dominantes entre essas universidades que deveriam ser evitados no projeto da UNILA. Em seguida, se apresentará os primeiros eixos que deram origem ao projeto estrutural e acadêmico da instituição. Finalmente, se fará alguma abordagem sobre as contribuições gerais de consultores internacionais.¹⁷

No tocante às unidades temáticas citadas anteriormente, observa-se que as concepções são convergentes entre os membros da CI-UNILA, seja no que concerne à atual conjuntura do ensino superior seja sobre suas perspectivas futuras. A atual estrutura de gestão das universidades brasileiras se organiza de forma hierarquizada e burocrática, segundo a Lei Universitária de 1968, elaborada durante a ditadura militar (1964-1981). Apesar de estruturarem-se através de Departamentos, como a menor unidade acadêmico-administrativa, as universidades foram obrigadas a implantar um conjunto de órgãos colegiados que se superpunham afetando por exemplo, os poderes tradicionais dos Departamentos pré-existentes.¹⁸ A consequência é que, adotando o sistema departamental, tirou-se a autonomia destes para alterar seus currículos, tornando-o um órgão burocratizado para a distribuição das tarefas acadêmicas dos cursos. Assim, adotam currículos tradicionais centrados

¹⁷ Somando-se às discussões que permearam as reuniões periódicas da Comissão de Implantação da UNILA, contribuíram significativamente para a elaboração do projeto universitário renomados especialistas de diversos países da América Latina e Europa, através de uma consulta internacional (IMEA, 2009b) cujas questões norteadoras passaram temas relacionados a missão da UNILA articulada com o contexto da mundialização e do crescente diálogo entre as culturas; eixos de uma proposta acadêmica de uma universidade pública brasileira num contexto de integração latino-americana; eixos temáticos, cursos e programas de pesquisas que deveriam compor o plano acadêmico-científico da UNILA; implicações da inter e transdisciplinaridade e complexidade das transformações do conhecimento para a estrutura acadêmica e projeto pedagógico nos campos das ciências e/ou das humanidades; inovações nas atividades de ensino, pesquisa e extensão considerando o recrutamento de professores e alunos oriundos de vários países latino-americanos; formas de seleção de alunos assegurando a igualdade de oportunidades entre candidatos de diferentes países da América Latina e a harmonização do local, regional e universal numa universidade voltada para os desafios da região.

¹⁸ Parte do poder atribuído aos departamentos em matéria de currículo dependia de comissões especializadas em graduação, pesquisa e extensão que, por sua vez, estavam subordinadas a um Conselho de Ensino e Pesquisa.



em disciplinas, vinculadas a uma área disciplinar, reproduzindo mecanicamente o modelo de cursos e carreiras. Além do que, a compartimentalização do conhecimento extrapola a sala de aula atingindo outros espaços, onde se verifica a existência de modelos rígidos e burocráticos na estrutura acadêmica, gestão e avaliação, estando esta última inserida dentro de um sistema centralizador em que aspectos quantitativos sobrepõem-se aos qualitativos. O conjunto desses fatores aliado à falta de recursos torna a gestão difícil de ser conduzida. A isso se agrega a falta de capacitação de recursos humanos, no que concernem funções acadêmicas e administrativas.

Nos discursos proferidos por um grande número de especialistas, fala-se da importância do conhecimento abrangente, mas pouco se pratica no âmbito dos estudos multi ou transdisciplinares. Para alguns, os “campos acadêmicos” tem muros sólidos e poucas vias comunicantes. Verifica-se a ênfase nas chamadas ciências “duras” em detrimento de outros saberes das áreas de ciências humanas, não sendo diferente com relação às línguas estrangeiras onde a língua inglesa ocupa um espaço superior em relação às demais. A separação entre a graduação e a pós-graduação é sempre referida como um dos pontos que não deve-se reproduzir na UNILA. Na pós-graduação o problema se acentua quando se observa a falta de planos de estudo mais orgânicos. Observa-se que a ação do professor está orientada para o seu campo de investigação, provocando dessa forma a oferta de disciplinas monográficas e fragmentadas também nesse nível de ensino. Outro aspecto mencionado está relacionado ao elitismo do acesso ao ensino superior através dos exames de seleção tradicionais o que faz da universidade uma instituição

distante da realidade local. Em se tratando dos estudantes que frequentam as universidades, constata-se o baixo índice de intercâmbio entre alunos, professores e instituições. Finalmente, questiona-se o papel que as universidades públicas vêm desempenhando em sua inserção na sociedade. Se de um lado buscam tornarem-se centros de produção da inovação, da tecnologia e da pesquisa, com cursos de mestrado e doutorados, de outro, esse conhecimento acadêmico destina-se mais a produção científica dos professores do que para oferecer benefícios a sociedade. Ressalta-se ainda as dificuldades de acesso dos acadêmicos brasileiros a produção científica dos países latino-americanos, inclusive, por sua relação mais forte com os Estados Unidos e Europa.

Essas ideias manifestadas pelos membros da CI-UNILA constituíram-se em elemento fundamental no processo de elaboração de um projeto universitário inovador, contribuindo para a criação de uma visão idealizada sobre a universidade e a definição de seus eixos estruturantes conforme veremos no quadro a seguir, composto de três grandes partes: aspectos gerais, organização acadêmica e relações nacionais e internacionais e cooperação solidária.

Em seguida se apresenta o texto de acompanhamento metodológico e temático com a intenção de mostrar a matriz originária do projeto da UNILA, concebida com base nas reflexões realizadas durante o desenvolvimento do modelo de base pelos membros da Comissão. Os eixos temáticos foram confrontados com as ideias apresentadas pelos especialistas internacionais onde foi possível verificar um grande esforço multidisciplinar e uma grande convergência de ideias que podem ser constatadas no livro: Consulta Internacional (IMEA, 2009b).



Acompanhamento metodológico e temático

Tema	Unidades de análise
Perfil da UNILA	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos gerais• Organização acadêmica• Relações nacionais e internacionais e cooperação solidária

PARTE 1. Aspectos gerais

Denominação da Instituição

- Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA).

Sede

A sede acadêmica será no terreno doado pela Itaipu Binacional e a residência universitária em terreno doado pela Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

Estrutura Física

- Plano diretor do campus que traduza o projeto político pedagógico e reflita a sua vocação.
- Estrutura física com capacidade para receber alunos de diferentes nacionalidades cuja interação coletiva num espaço comum de convivência (quadras esportivas, centros de vivências, restaurantes, casas de estudante).
- Espaço de produção de saberes e de enriquecimento cultural.
- Biblioteca UNILA, cujo acervo seja uma referência para América Latina com modernas tecnologias de informação e conhecimento (livros, periódicos, vídeos, DVDs).
- Laboratórios, instalações, equipamentos.
- Acessibilidade a portadores de necessidades especiais.

Missão

“Contribuir por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, próprias das instituições

universitárias, para uma América Latina mais justa, plural, democrática e solidária, procurando desenvolver, através do conhecimento, uma cultura de integração entre os povos latino-americanos que valorize o estudo de questões sociais, econômicas e culturais, em áreas de interesse comum à região e a inserção soberana do continente no contexto internacional”.

Objetivos

- Constituir um espaço de diálogo e de reflexão sobre questões emergentes e desafios comuns à América Latina tornando a UNILA um centro catalisador de cientistas e pensadores de várias procedências.
- Promover a integração e cooperação internacional solidária, contribuindo para a geração de uma cultura de paz.
- Desenvolver um projeto pedagógico que enfatize a produção e difusão do conhecimento inter e transdisciplinar.
- Elaborar uma visão prospectiva da sociedade latino-americana, para o fortalecimento da região no cenário internacional.
- Valorização dos saberes tradicionais e das expressões socioculturais dos povos da AL buscando a equidade social e a cidadania plena.

Estruturação acadêmico-administrativa

Composição

- Conselho Consultivo composto por membros de alto prestígio acadêmico-científico



internacional, com função propositiva e avaliativa em caráter permanente.

- Conselho Superior, Órgão Colegiado estatutário integrado por professores brasileiros e estrangeiros, representantes de docentes, funcionários, técnico-administrativos e estudantes.
- Conselho superior de ensino, pesquisa e extensão.
- Conselho consultivo de interação entre a universidade e sociedade.

Estrutura e gestão: princípios orientadores

- Estrutura não verticalizada, permitindo através de sua flexibilidade e articulação, o fluxo constante entre pessoas e órgãos componentes e com capacidade de adaptação às situações e problemáticas emergentes.
- Estrutura organizada em unidades integradoras de ensino, pesquisa e extensão.
- Mobilidade, flexibilidade e multiplicidade de modelos.

PARTE 2. Organização acadêmica

Gestão Acadêmico-Pedagógica

- Inovação nos enfoques disciplinares, processos pedagógicos e de gestão e na produção do conhecimento construído numa perspectiva interdisciplinar e transdisciplinar, envolvendo as formas de ensino e de pesquisa num processo de criação coletiva.
- Instituição antecipadora e produtora de conhecimento sobre a região da América Latina.
- Instituição receptiva aos saberes e experiências tradicionais, seguindo as tendências de inovação, num processo de atualização permanente.

Áreas/Eixos temáticos estruturantes

(classificação CNPQ)

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

- Oferta e/ou articulação entre:

- História (identidade e diversidade cultural).
- Filosofia.
- Sociologia (Sociedade e Cultura; Sociedade e Energia; Meio ambiente e Sociedade; Tecnologia e Sociedade).
- Ciência Política (Política e Espaço Internacional, Relações Internacionais).
- Economia (Latino-americana e global).
- Educação (Formação de professores para o ensino básico).
- Administração: Gestão ambiental (Ênfase em economia ecológica e ecologia política; estratégias e políticas ambientais sustentáveis; biodiversidade)
- Arquitetura (urbana, rural, histórica).

Comunicação, Letras e Artes¹⁹

- Letras (Língua Portuguesa e Espanhola; Literatura Regional).
- Arte e cultura popular (Música, cinema, teatro, artes plásticas) e/ou:
- Curso de Humanidades (Razão e Cultura), expressos nos estudos das Artes, Filosofia, Literatura, Comunicação e Expressão.

Ciências da Vida

- Biomedicina (Nutrição e saúde).
- Agronomia (questões agrárias).
- Engenharia Agrícola.
- Ciências Ambientais.
- Recursos Florestais: Gestão das Florestas (conservação e produção; visão da produção na pequena propriedade); Gestão das Águas e Recursos Hídricos; Gestão da paisagem (Ecologia, Ecossistema, Organização dos Espaços).

¹⁹ Na classificação do CNPQ, estes elementos estão incluídos nas Ciências Humanas e Sociais Aplicadas.



Engenharias, Ciências Exatas e da Terra

- Geografia Física —territórios e fronteiras da AL; cidades (mundiais, periféricas, latino-americanas).
- Engenharia ambiental – gestão de resíduos sólidos e líquidos, tecnologias ambientais.
- Física (Energia, Matrizes energéticas).
- Obs.-Tecnologias (Inovação tecnológica) e Línguas, permeando todas as áreas (e questões ambientais como eixo para todos os cursos).

Organização do ensino/aprendizagem

- Sistema de tutoria e co-tutoria no projeto pedagógico da UNILA fazendo do estudante um elemento ativo no processo de ensino-aprendizagem permitindo maior atenção, dedicação e interlocução entre professor e aluno.
- Formação nos níveis da graduação e da pós-graduação, dentro de uma concepção integradora do conhecimento no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, fundamentada na articulação com o social (incorporando projetos com impacto sobre a região).
- Rigor acadêmico no ensino e na pesquisa caminhando *pari passu* com a inclusão, estando atento para a garantia da permanência do aluno.
- Articulação entre o alto nível teórico e as propostas/pesquisas aplicadas, dentro de um processo de busca permanente.

Organização curricular

- Currículo construído a partir de núcleos temáticos e/ou eixos trans e interdisciplinares permitindo que línguas e informática permeiem todas as áreas e os conteúdos

curriculares reflitam duas dimensões: a) a realidade atual e regional latino-americana e b) a utopia de uma nova sociedade.

- *Ciclo de Formação Geral Comum* (primeiros semestres) constituído por um núcleo comum sobre a AL permitindo a construção de uma visão latino-americana numa perspectiva de integração pelo conhecimento e solução dos problemas.
- *Formação por área de conhecimento* (Ex. Ciências Humanas e Exatas, Tecnológicas, da Saúde), com ênfase em cursos inter e transdisciplinares.

Composição do quadro docente e discente Perfil dos Professores²⁰

- Constituir um quadro fixo de professores permanentes, brasileiros e estrangeiros (de forma a dar sustentação ao projeto pedagógico) e um número substantivo de professores visitantes, colaboradores, com visibilidade internacional.
- Combinar professores seniores experientes com jovens doutores, ambos com uma visão e postura multidisciplinar e interdisciplinar somados aos talentos informais, não acadêmicos, enriquecidos da vivência local, regional e inter-regional.
- Integrar no quadro docente, profissionais de reconhecida experiência governamental e empresarial para atuar em módulos específicos, ainda que não titulados com mestrado e doutorado.

Recrutamento de professores

- Pré-condição comum para os docentes: ser educador para a ideia de integração, tendo

²⁰ Considerar normativas das IFES (...):a) Existência de três conceitos de professores: substituto, equivalente e visitante; a) Professor visitante estrangeiro (contrato até 4 anos; doutores ou pessoas renomadas na área; tabela salarial pré-definida); c) Possibilidade criação de fundações de apoio – contrato de professores oferecendo melhores salários. Sugestão: criação de uma nova lei ou emenda para a contratação de professores para o quadro da UNILA.



compromisso ético, capacidade de interlocução e articulação com diferentes áreas de conhecimento e instituições.

- Atrair professores visitantes e/ou profissionais qualificados através de oferta de bolsas (CAPES e CNPq).
- Oferecer incentivos aos professores efetivos, brasileiros e estrangeiros, para atraí-los à Foz do Iguaçu.

Seleção

- Realizar concurso público, com banca internacional, para professores permanentes que se sintam motivados pelo projeto UNILA, com critérios rigorosos que assegurem a excelência na seleção.
- Selecionar e formalizar através de convite, professores visitantes e/ou de notório saber para realizar estudos sobre temáticas/problemas específicos ou ministrar cursos de curta duração.

Perfil dos Alunos

- Alunos com potencial acadêmico, oriundos do Brasil e de países da América Latina, originários de meio educacional, social, cultural e econômico diversos.

Recrutamento de alunos

- Difundir a oferta de cursos junto aos órgãos de gestão do Ensino Médio e Técnico (Secretarias de Educação) dos países do continente.
- Envolver universidades dos países vizinhos como mediadoras no contato com estudantes do ensino médio e/ou seus próprios alunos.
- Desenvolver uma política de comunicação ampla via ensino médio, universidades, consulados e dos portais de organismos latino-americanos e internacionais, utilizando-se de portal próprio e de outros portais latino-americanos (CLACSO, FLACSO, UNESCO, CONSELHO DE REITORES, UNIVERSIA).

- Associar relações institucionais com as convocações diretas a jovens estudantes em cada país.
- Conceder bolsas de estudo ao aluno latino-americano condicionada à contribuição social, mediante a prestação de serviço civil.
- Disponibilizar financiamento de bolsas através de Programas de Mobilidade Interinstitucional de estudantes e de Parceria público-privado.

Seleção

- Seleção de estudantes brasileiros mediante concurso vestibular nacional em convênio com várias universidades (a exemplo da UNICAMP).
- Seleção latino-americana considerando três possibilidades (ou a combinação das mesmas):
- Acordos com Universidades de referência (AL) utilizando sistema de seleção própria, assegurando o ingresso do aluno através da mesma.
- Parcerias com Universidades da AL utilizando um processo construído coletivamente, que assegure a equidade e a diversidade na seleção, não necessitando o deslocamento dos alunos para tal.
- Através do Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) latino-americano aberto.
- Os exames serão bilíngues (português e espanhol) para assegurar equidade entre os candidatos nacionais e estrangeiros.

Interrelação entre o ensino, a pesquisa e a extensão

Quanto aos Cursos de Graduação e Pós-Graduação

- Ofertar cursos com ênfase em formação (disciplinar), interdisciplinar, multidisciplinar, transdisciplinar, articulando as temáticas com a extensão, respondendo entre outros,



aos desafios da sustentabilidade ambiental e voltados para a integração, produção e disseminação do conhecimento.

- Dar ênfase nos cursos de graduação e pós-graduação, aos temas e problemas pertinentes, comuns à região (Brasil e AL) associando os elementos práticos (tecnologia) ao saber teórico, sem perder de vista a universalidade do saber.
- Ofertar cursos inovadores, com ênfases na flexibilidade linguística, gerando ofertas diferenciadas, sem uma preocupação imediatista de profissionalização.
- Ofertar cursos em parceria com outras universidades, com diploma/título expedido pela UNILA e de validade transnacional cuja tutoria é desenvolvida na UNILA e a co-tutoria pelas outras universidades.
- Ofertar cursos que contemplem modelos “mistos”: presencial, semipresencial, compartilhados com outras IES, co-tutela, bolsas-sanduíche, utilizando ferramentas tecnológicas modernas (internet/EAD) com a participação de professores competentes e efetivos de diversos locais do Brasil e exterior.
- Ofertar cursos de especialização (PG *lato sensu*, módulos, curta duração), atendendo demanda específica dos setores governamentais e/ou não governamentais, de forma presencial, semipresencial ou presencial-itinerante (IES Brasil e exterior).
- Definir a duração dos cursos (formação geral, técnico, especialização) com base na amplitude de sua necessidade social ou cultural, considerando a oferta de cursos preparatórios de pequena duração (técnicas de estudo, acesso às novas tecnologias).

Quanto à pesquisa

- Realizar estudos/pesquisas em rede acadêmica (nacional e internacional) sobre temáticas

e problemáticas de relevância social, oportunizando: a) reflexões coletivas e o estabelecimento de políticas para a resolução dos problemas comuns estruturais e conjunturais que desafiam a AL na atualidade e no futuro e b) gerando, a partir de centros de interesse, núcleos ativos de pesquisa (IC, ME, DT).

- Aprofundar através da pesquisa o estudo das convergências regionais na História, Geografia, Meio Ambiente e Cultura, a fim de construir e fortalecer a mentalidade da integração.
- Desenvolver, através dos grupos de pesquisa, estudos que permitam avançar do modelo de conhecimento disciplinar para o conhecimento pluri-universitário (contextualizado), onde a inter e a transdisciplinaridade constituem premissas básicas.
- Identificar padrões latino-americanos, através de abordagens inter e transdisciplinares compreendendo das Ciências humanas integradas às Ciências contemporâneas.
- Gerar, a partir dos cursos de graduação, parcerias para pesquisas envolvendo alunos e professores, permitindo o intercâmbio e a mobilidade dos mesmos e o estabelecimento de estratégias relacionadas a questões/problemas comuns.
- Gerar fomento, produção científica e difusão do conhecimento integrado, econômico, social, cultural, político e sua disseminação através de publicações, da internet e da extensão universitária.
- Prever no âmbito das publicações, uma linha editorial de pesquisas e material didático com o selo UNILA.

Quanto à extensão

- Organizar programas de iniciação científica para alunos de escolas públicas, durante período de férias escolares, entre outras.
- Discutir de forma ativa, proativa,



participativa e articulada ao projeto acadêmico, demandas socialmente exigidas e ofertar programas de educação continuada ou cursos de Extensão à comunidade do entorno e exterior, que venham a acrescentar um conhecimento significativo para a superação das necessidades, assegurando o equilíbrio destes com as inovações que surgem no trabalho acadêmico.

- Prestar serviços através da extensão, com o objetivo de ajudar em processos de mudança de pensamento que se tornaram imperativos em nossos dias e, sobretudo para fazer avançar direitos humanos fundamentais.

PARTE 3. Relações nacionais e internacionais e cooperação solidária

Relação Universidade/Sociedade

- Estabelecer relações com instituições e organismos representativos da sociedade agregando esforços ao projeto de integração latino-americana no âmbito social, político e acadêmico, valorizando seus aspectos geopolíticos e estratégicos:

- a) Espaço Comum de Educação Superior do Mercosul e Ibero-americano.
- b) Parlamento do MERCOSUL (e outros blocos).
- c) União Europeia e demais regiões (cooperação).
- d) Agência Brasileira de Cooperação (ABC).
- e) Academias diplomáticas latino-americanas.
- f) Instituto Rio Branco.
- g) IPRI — Instituto de Pesquisa em Relações Internacionais.
- h) Instituições já existentes (Ex. Mercocidades, Mercouniversidades e Fomerco).
- i) Instâncias de Poder.
- j) Comunidade.

Cooperação solidária: Brasil e países da América Latina

- Realizar parcerias, convênios de co-tutela (doutorado) e intercâmbios com universidades de boa reputação acadêmica no Brasil e outros continentes (públicas e confessionais), desenvolvendo programas de mobilidade de docentes, estudantes e pesquisadores por um período determinado (Ex. modelo “Erasmus” europeu).
- Acolher estudantes do PEC-G e do PEC-PG, inclusive de países caribenhos não latinos, interessados em estudar na UNILA.
- Desenvolver cooperação científica, prioritariamente com IES do entorno e os principais centros de pesquisa do país e de outros continentes formando redes de pesquisa com o objetivo de promover a articulação acadêmico-científica, favorecer os avanços tecnológicos e científicos e a geração de soluções para problemas comuns.
- Integrar-se em rede com as universidades brasileiras que dediquem esforço teórico ao processo de integração, desenvolvendo vínculos relacionais permanentes ou temporários.
- Criar e fortalecer espaços de educação superior, abertos e compartilhados, sem perder de vista o respeito à diversidade e às especificidades dos sistemas de educação superior de cada país.
- Realizar trabalho compartilhado com instâncias de administração/gestão local e regional (Itaipu, Prefeitura, Governo) de forma a criar/oferecer um ambiente receptivo e acolhedor aos alunos e professores da UNILA.
- Promover conjuntamente um Fórum Anual Internacional, para discutir problemas comuns da AL, convidando nomes de referência na cultura mundial.
- Participar de programas de cooperação técnica prestada a países em desenvolvimento e / ou recebida de países desenvolvidos.



- Estruturar programas e políticas para a América do Sul, cuidando com a eventual força hegemônica brasileira, através da cooperação Sul-Sul.

No tópico seguinte nos limitaremos a expor somente algumas ideias diretoras por considerar que o propósito deste artigo foi o de apresentar o processo de definição do desenho institucional de um projeto para uma nova universidade.

Contribuição internacional e sua integração com o projeto da universidade

O principal desafio na elaboração do projeto da UNILA consistiu em buscar atender a dois objetivos: o de ser uma universidade vocacionada para a América Latina e, ao mesmo tempo, uma universidade para o século XXI. Isso pressupõe a compreensão das transformações em curso no mundo globalizado e seu impacto sobre o modelo tradicional das universidades contemporâneas que requer estruturas universitárias alternativas associadas a novas formas de organização acadêmica e de gestão do conhecimento, a composição de eixos estruturantes nas áreas das ciências e humanidades, o intercâmbio com outras universidades da América Latina e de outros continentes e o estabelecimento de novos processos de seleção de alunos, docentes e pesquisadores.

Todas essas questões de natureza conceitual e organizacional foram consideradas sob o prisma da integração regional, mas sem perder de vista a importância estratégica da inserção da América Latina no contexto internacional e na sociedade do conhecimento. Conforme exposto no seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a UNILA propõe-se a “produzir a máxima qualidade acadêmica com a máxima qualidade social” sob a inspiração de uma “ética que respeite a diversidade e os direitos humanos universais”. Nesse sentido

a missão da UNILA pode ser analisada sob dois enfoques: a) o serviço da integração latino-americana e b) dentro de uma vocação inovadora necessária das universidades.

O serviço da integração latino-americana

A universidade latino-americana se tornou um ator institucional no processo de integração da América Latina num contexto instável de avanços e recuos. O reconhecimento de sua importância estratégica manifestou-se pela primeira vez, há várias décadas num dos coletivos universitários mais importantes da região: a União de Universidades de América Latina (UDUAL). Em Lima, na V Assembléia da UDUAL, foi estabelecido um conjunto de recomendações que se tornaram diretrizes a serem adotadas pelas universidades da região. No entanto, a maior parte dessas recomendações pertinentes não passou de boas intenções. Na esteira dessa tomada de consciência, coube às universidades assumirem o seu destino histórico contribuindo para efetivar esse papel integracionista que estão convocadas a realizar.

A UNILA, assim como outras Universidades, tem a obrigação de assumir a liderança do “processo de integração espiritual e cultural da América Latina, reconhecendo que a integração é fundamentalmente um processo cultural, largo e complexo, que não pode realizar-se à margem da universidade” (Mix, 2009: 297). Por isso a necessidade de que se contribua à formação de um pensamento integracionista e isso implica a compreensão da história das ideias, da cultura, da educação, da literatura. Faz-se necessário também, posicionar-se diante da nova realidade mundial e propor uma nova agenda latino-americana: assumir o estudo da integração latino-americana em seus aspectos econômicos, sociais, culturais, ecológicos, políticos, como tarefa universitária. Além dos campos fundamentais da integração



mencionados, outros aspectos são considerados pertinentes no plano da integração continental: o econômico-comercial e o científico. Ressalta-se que é preciso criar uma linha de estudos que integre com categorias de valor os aspectos multiculturais das diversas raízes da América Latina.

Alguns eixos são imprescindíveis nesse processo: o eixo histórico onde se possa mostrar, a “invenção histórica da América Latina”, rompendo com as naturalizações frequentes desde as últimas décadas; o eixo dos processos reais de integração, que compreende tanto as iniciativas políticas supranacionais (MERCOSUL, CELA, Pacto Andino) como as formas mais informais de integração, dentre as quais as relações entre intelectuais, investigadores científicos, movimentos diversos, artistas, etc.; e um terceiro eixo que seria o analítico, buscando os desafios e as dificuldades dos processos de integração, examinando potencialidades e riscos (Kreimer, 2009: 315).

Vocação inovadora necessária das Universidades

Dentro de uma perspectiva da importância do papel das universidades no cenário contemporâneo, como instituições quase milenares no desenvolvimento das sociedades, existe a necessidade de se considerar as modificações que deveriam decorrer das novas condições apresentadas pelas sociedades contemporâneas. Nesse contexto vários desafios se apresentam para a UNILA no sentido de refletir de forma criativa e imaginativa sobre o que pode ser agregado para que ela venha a desempenhar, de forma articulada, os novos papéis. A UNILA deve ser pluralista, mas precisa estruturar áreas prioritárias nas quais assuma efetivamente liderança acadêmica, passando a ser uma referência internacional de qualidade e profissionalismo, sendo uma universidade de excelência (Coutinho, 2009: 283). Cabe a ela também contribuir a gerar um ideário dinâmico da integração onde através

da formação de recursos humanos se possam melhorar as políticas para lograr democracias participativas, sociedades comprometidas com a equidade em suas múltiplas dimensões e estratégias de desenvolvimento baseadas no trabalho digno, criativo e estimulante para todas as pessoas (Rivera, 2009: 287).

A nova universidade será autônoma, pública e terá como missão ser uma comunidade de aprendizagem, de ensino, de pesquisa e difusão da cultura no nível mais avançado. Diferentemente da complexa e pesada estrutura da universidade tradicional, se organizará através da articulação de redes centrada no ensino e nas pesquisas inter e transdisciplinares. Buscará oferecer ao aluno que participa de seus programas de estudo e investigação, uma grande diversidade de meio ambiente de aprendizagem com o fim de oferecer-lhe uma multiplicidade de possibilidades educativas como laboratórios, oficinas, práticas e trabalhos de campo, estudo independente. Isso requer o desenvolvimento de novos princípios de cultura acadêmica, tais como: a atenção a uma ampla, crescente e diversa demanda social; a construção de uma instituição de organização complexa para fazer possível a interdisciplinaridade e uma aprendizagem significativa para toda a vida; a autonomia institucional de seu “que fazer” para determinar seus currículos, planos e programas de estudo e seus perfis de egresso, suas formas de governo e o uso e manejo responsável de seus recursos; a formação de cidadãos com a mais ampla capacidade para intervir na vida pública, cultural, profissional, científica e técnica; a gestão de sua mais elevada qualidade e pertinência social, e de sua plena participação no local, regional, nacional e internacional (Didriksson, 2009: 22).

Essas e as demais contribuições nacionais e internacionais inspiraram a elaboração do Projeto Político Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNILA que se encontra



em fase de elaboração.²¹ Trata-se de uma exigência contida nos termos do art. 15 do Decreto 5773/2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, adaptado as especificidades do perfil e da vocação da instituição. Nele está inserida sua filosofia de trabalho, sua missão, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Conclusão

O objetivo desse artigo foi descrever o processo de construção de um projeto universitário voltado para a integração latino-americana, com o propósito de demonstrar que a partir da metodologia adotada oriunda da perspectiva da organização que aprende e fundamentada na corrente da aprendizagem pela ação poderíamos desencadear um processo reflexivo sob duas óticas: de um lado, partindo de uma reflexão individual para a coletiva e de outro, de uma visão ideal para a visão atual.

Nessa dinâmica os membros da Comissão foram confrontados com seus próprios modelos mentais e evoluíram suas visões institucionais e acadêmicas por meio da autorreflexão associada ao compartilhamento de concepções. A visão do futuro almejado para a universidade, construída individualmente e coletivamente pelos atores envolvidos, e a percepção da distancia entre o ideal e a realidade, levaram os membros da Comissão a estabelecer novos objetivos e desafios para o projeto da nova universidade que contemplava não

somente elementos “extrínsecos” à missão da universidade: a formação, a pesquisa e a extensão, mas, sobretudo elementos que são inerentes a essa missão, e que compreende dentre outras coisas, o “compromisso social” como bandeira da Reforma de Córdoba em 1918 (Sader et al, 2008), conceituado como pertinência nas Conferências Mundiais da UNESCO.

Finalmente, o exercício realizado a partir da metodologia referida, permitiu que os membros da Comissão de Implantação tivessem o apoio metodológico para desenvolver suas atribuições na elaboração do projeto da UNILA,²² como também demonstrou que é possível através de uma dinâmica de aprendizagem em equipe desenvolvida num ambiente favorável a discussão e ao diálogo construtivo, ultrapassar os paradigmas existentes no ensino superior e construir um projeto universitário que possa responder aos desafios do século XXI.

Essa contribuição concreta à produção de um novo projeto de universidade beneficiou-se de contribuições internacionais vindas de diferentes países, o que permitiu melhor compreender, através da perspectiva comparativa, as convergências e diferenças com relação ao sistema brasileiro. Ficou-nos a convicção que todos estamos buscando no contexto da crise dos modelos universitários atuais, novas orientações e diretrizes para reestruturar as universidades latino-americanas, cuja tradição histórica produziu uma identidade própria na comparação com as instituições dos outros continentes. Hoje, mais do que nunca a sobrevivência da instituição universitária dependerá de sua capacidade de manter um equilíbrio dinâmico entre pertinência, qualidade e equidade. ■

²¹ Enquanto assessora educacional coube-me também a tarefa de participar da elaboração da matriz do PDI da UNILA que será submetida à apreciação do seu corpo docente e técnico-administrativo num processo de construção coletiva.

²² Os resultados desse trabalho foram incorporados no texto do livro *A UNILA em construção* (IMEA, 2009b), em sua Parte II, cujo título é “Construção da UNILA: da utopia à realidade”, pp. 59-156.



Referências

- Altbach, Philip G. (2008), "The complex roles of universities in the period of globalization", en *Higher Education in the World 3. Global University Network for Innovation*, New York, Guni.
- Argyris C.y D. Schön (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. (1985), *Action Science*, San Francisco/Londres, Jossey-Bass Publishers.
- Ausubel, D. P. (1968), *Educational Psychology: a cognitive view*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.
- Bengle, N. M. e P. Laurin (2001), "Analyse réflexive et organisation apprenante", en *Notes de cours*, Longueuil, Université de Sherbrooke.
- Bernheim, C. T. (2008), *Noventa años de la Reforma Universitaria de Córdoba (1918-2008)*, Buenos Aires, CLACSO.
- Bernheim y Chauí, (2008), *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior*, Brasília, UNESCO.
- Bouchard, P. (1994), "La recherche qualitative: Études comparatives", en *Les cahiers du Laboratoire de Recherche en Administration et Politique Scolaires*, vol. 16, Québec, Université Laval.
- Bouchard, M. e L. Corriveau (2002), "Développement d'une culture collaborative de gestion", em *Cahiers de lectures*, Université de Sherbrooke (Secteur de la gestion de l'éducation et de la formation).
- Clark, Burton R. (2000), *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Coutinho, M. (2009), "A UNILA como pólo cultural vivo e dinâmico", en UNILA, *Consulta Internacional: Contribuições à concepção, organização e proposta politico-pedagógica da UNILA*, Foz do Iguaçu, IMEA, p. 283.
- Dean, P. (1998), "Action Learning and Performance Improvement", en *Performance Improvement Quarterly*, 11(1), 3.
- Desgagné, S. (1994), "À propos de la discipline de classe: Analyse du savoir professionnel d'enseignants et enseignantes expérimentés du secondaire en situation de parrainer des debutants", *Tesis doctoral*, Quebec, Université Laval-Faculté d'éducation.
- Desgagné, S. (1997), "Le concept de recherche collaborative: l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants", en *Revue des Sciences de l'Éducation*, 23, 371-393.
- Deslauriers, J. P. (1991), *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill Éditeurs (Collection THEMA).
- DiBella, A y E. Nevis (1998), *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Didriksson, A. (2009), "La construcción de nuevas universidades para responder a la construcción de una sociedad del conocimiento", en UNILA, *Consulta Internacional: Contribuições à concepção, organização e proposta politico-pedagógica da UNILA*, Foz do Iguaçu, IMEA, p. 24.
- Dotlich, D. y J. Noel (1998), *Action Learning: How the World's Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Gauthier, B. (1997), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, (3ª Ed.), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gibson, L. (2000), *From Action learning: A journey in discovery and development by K. Weinstein*, Londres, Harper Collins.
- Glaser, B. e A. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine.
- Goodlad, J. I. (1983), *A place called school: Prospects for the future*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.
- García Guadilla, C. (2008), *Proyecto Pensadores y forjadores de la universidad latinoamericana*, Venezuela, BID & co. Editor/IESALC.
- Harper, William R. (1905), *The trend in higher education*, Chicago, University of Chicago Press.



- Harris, I. (1993), *New Expectations for Professional Competence. Educating Professionals*.
- Hensler, H. (1998), "Au carrefour de la recherche et de la pratique: la formation universitaire des enseignants", en M. Bru e J. Donnay (dir.), *Recherches, pratiques et savoirs en éducation*, Bruselas, De Boeck.
- Huberman, M. y M. B. Miles (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruselas, De Boeck Université Montréal.
- Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA) (2009a), *A UNILA em construção: Um projeto universitário para a América Latina*, Brasil, IMEA.
- IMEA (2009b), *UNILA. Consulta Internacional: Contribuições à concepção, organização e proposta político-pedagógica da UNILA*, Brasil, IMEA.
- Kleiner, A. e G. Roth (1996), *Field Manual for a learning historian*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology-Center for Organizational Learning.
- Kline, K. (1998), "Schools as learning organizations: a learning history of a changing school", Disertación, Ohio, Miami University-Department of Educational Leadership.
- Kolb, D. (1984), *Experiential Learning*, New Jersey, Prentice-Hall. Lei núm. 12.189 (2010), 12 de enero, Brasil.
- Kreimer, P. (2009), "La riqueza de las diversidades", en UNILA, *Consulta Internacional: Contribuições à concepção, organização e proposta político-pedagógica da UNILA*, Foz do Iguaçu, IMEA, p. 315.
- Lessard-Hébert, M., G. Goyette y G. Boutin (1995), *Recherche qualitative: fondements et pratiques* (2a. ed.), Montréal, Éditions Nouvelles.
- Lescarbeau, R. (1996), *Profession: consultant*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- MEC (2007), *Exposição de Motivos Interministerial*, No. 00331/2007/MP.
- Mitchell, C. y L. Sackney (2000), *Profound improvement: Building Capacity for a Learning Community*, EUA, Swets & Zeitlinger Publishers.
- Mix, M. (2009), "Sobre los compromisos de la UNILA", en UNILA, *Consulta Internacional: Contribuições à concepção, organização e proposta político-pedagógica da UNILA*, Foz do Iguaçu, IMEA, p.297.
- Mukamurera, J. (2001), "Analyse qualitative", en *Recueil de textes*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke-Département de Pédagogie.
- Paillé, P. y A. Mucchielli (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, París, Armand Colin.
- Payette, A. (1988), *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Payette, A. y C. Champagne (2000), *Le groupe de co-développement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Pourtois, J.-P. y H. Desmet (1997), *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, (2^a. ed.), Sprimont, Mardaga.
- Rama, Germán W. (1970), *El sistema universitario em Colômbia*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Revans, R. (1998), *ABC of Action Learning: Empowering managers to act and to learn from action*, Inglaterra, Lemos & Crane.
- Rivera, M. (2009), "Comentarios sobre el proyecto de establecimiento de UNILA", en UNILA, *Consulta Internacional: Contribuições à concepção, organização e proposta político-pedagógica da UNILA*, Foz do Iguaçu, IMEA, p. 287.
- Rocha, E. V. (2003), *História da aprendizagem de uma equipe de professores de ensino médio no Brasil: construção de uma comunidade que aprende num contexto de reforma educacional*, Brasil.
- Rocha, E. V. (2004), "Construção de uma comunidade de aprendizagem no contexto da reforma: o caso de uma história de aprendizagem de uma equipe escola no Brasil", *Tesis doctoral*, Québec, Université de Sherbrooke-Faculté d'Éducation.
- Roth, G. y A. Kleiner (2000), *CarLaunch: The humanside of managing change*, Nueva York, Oxford University Press.
- Rothwell, W. (1999), *The action learning guidebook: a real-time strategy for problem solving, training design, and employee development*, San Francisco, Jossey -Bass Pfeiffer.



- Sader, E; P. Gentili y H. Aboites (2008), *La Reforma Universitaria: Desafíos y perspectivas noventa años después*, Buenos Aires, CLACSO.
- Saint-Arnaud, Y. (1993), "Pratique, formation et recherche. Une histoire de poupées russes", en F. Serre (dir.), *Recherche, formation et pratiques en éducation des adultes*, Sherbrooke: Éditions du CPR, pp. 405-419.
- Savoie-Zajc (2000), "La recherche qualitative/interprétative en éducation", en Th. Karsenti y Savoie-Zajc, *Introduction à la recherche en éducation*, Sherbrooke, Éditions du CPR, p. 350.
- Schön, D. (1994), *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, (Trad. J. Heynemand, J. y D. Gagnon), Québec, Éditions Logiques (Collection Formation des maîtres).
- Senge, P. (2002), *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*, São Paulo, Editora Nova Cultural.
- Senge, P. (1999), *The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*, Nueva York, Doubleday Publishing.
- Schön, D. (1996), *Le tournant réflexif: pratiques éducatives et études de cas*, (Trad. J. Heynemand y D. Gagnon), Québec, Éditions Logiques (Collection Formation des maîtres).
- Senge, P., C. Roberts, R. Ross, B. Smith y A. Kleiner (2000a), *La cinquième discipline: le guide de terrain*, Paris, First Editions.
- Senge, P., N. McCabe, T. Lucas, B. Smith, J. Dutton y A. Kleiner (2000b), *Schools that learn: A Fifth Discipline Field book for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, New York, Doubleday Publishing.
- Sguissardi, V. y J. R. Silva Jr. (1994), "As novas faces do ensino superior privado", Piracicaba, UNIMEP, mimeo.
- Sternberg, R. (1998), "Abilities are forms of developing expertise", en *Educational Researcher*, 27(3), pp. 11-20.
- Strauss, A. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Strauss, A. y J. Corbin (1990), *Basics of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Trindade, H. (2008). "Pensadores y forjadores de universidades creadas a partir de la independencia: Brasil", en Carmen García Guadilla (org.), *Pensadores y forjadores de la universidad latinoamericana*, Venezuela, BID & Co. Editor/IESALC, p. 600.
- UNESCO (1998, 2009), *World Conference on Higher Education. The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development*, París, UNESCO.

Cómo citar este artículo:

Vieira-Rocha, Eliane-Terezinha (2011), "Metodologia adotada para a construção do projeto universitário da UNILA", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, ISSUE-UNAM/Universia, vol. II, núm. 5, pp. 25-51, <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/143>. [Consulta: fecha de última consulta].