



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2028

2019





UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Comissão encarregada de
analisar o PDI 2009-2018
e elaborar o PDI 2019-2028

Sérgio Roberto Nobre – Vice-Reitor – Presidente

Wagner Vilegas – Coordenador

Alvaro Martim Guedes

André Henrique Rosa

Edson Antonio Capello Sousa

Hilda Maria Gonçalves da Silva

Leila Trevisan Braz

Maria Aparecida Custódio Domínguez

Maria Encarnação Beltrão Sposito

Mário Hissamitsu Tarumoto

Nilson Ghirardello

Ney Lemke

Rogério Luiz Buccelli



Prefácio

Consciente de seu compromisso científico e social, a Unesp, ao mesmo tempo em que é financiada pela sociedade, compartilha com ela conhecimentos relevantes para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da população.

A cada dez anos a Universidade dedica parte do seu esforço para pensar o futuro da Instituição. Por isso, a Unesp constrói o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Ele é o roteiro que serve de bússola para o futuro e serve também para consolidar a identidade da Organização e a diferenciar das demais Instituições de Ensino Superior - IES - do estado, do país e do mundo.

Nesse sentido, refletir sobre o que vivemos e participar da construção do futuro deve ocorrer de forma transparente, democrática, coletiva e participativa, com o envolvimento de servidores docentes, técnico-administrativos, estudantes e da sociedade.

Foi instituída uma comissão encarregada de proceder à análise do PDI 2009-2018 e à elaboração de proposta para o PDI 2019-2028, a qual estabeleceu que seria fundamental receber contribuições de toda a comunidade unespiana. Ademais, o Plano contém os eixos temáticos considerados essenciais ao PDI, de acordo com o decreto federal nº 5773 de 09/05/2006. Para isso, a metodologia empregada envolveu a elaboração de instrumentos eletrônicos, que possibilitaram a todos meios de se manifestar via ampla consulta pública, de caráter democrático e participativo. Órgãos colegiados locais, departamentos, coordenações de cursos e diretorias da universidade, congregações e coordenadorias executivas deram sua significativa contribuição. Docentes, servidores técnico-administrativos e discentes também puderam se manifestar individualmente, enriquecendo os dados coletados.

Foram abordados os Princípios, Missão e Visão de Futuro, bem como os eixos que alicerçam a Unesp: a Excelência, a Inovação, a Internacionalização, a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade. Tudo isso confluiu para a discussão sobre os desafios estratégicos da Unesp para os próximos anos e quais seriam as ações mais prementes de serem afrontadas.

Desse modo, foi produzido um documento representativo das aspirações da Unesp para os próximos anos, que não é nem impositivo, nem estático. Ele delinea uma linha mestra que orienta a vida universitária e, ao mesmo tempo, respeita a diversidade de opiniões.

Sandro Roberto Valentini

Reitor

Sérgio Roberto Nobre

Vice-Reitor



SUMÁRIO

1. Apresentação	5
2. A Unesp	8
2.1. Histórico, Perfil Institucional, Consolidação e Expansão	8
2.2. Análise situacional financeira e administrativa	11
2.2.1. Organização administrativa	11
2.2.2. Infraestrutura	12
2.2.3. Aspectos financeiros e orçamentários	13
2.3. Análise situacional acadêmica	14
2.3.2. Ensino	14
2.3.3. Pesquisa	15
2.3.4. Extensão Universitária e Cultura	16
2.3.5. Política de atendimento aos discentes	17
2.3.6. Avaliação Institucional	18
3. Conceituação da terminologia dos eixos do PDI	19
4. O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI	23
4.1. Balanço do PDI 2009-2018	26
4.1.1. Análise quantitativa. PDI 2009-2018.	26
4.1.2. Excelência	26
4.1.3. Inovação	27
4.1.4. Internacionalização	28
4.1.5. Responsabilidade Social	28
4.1.6. Sustentabilidade	29
4.1.7. Percepção da comunidade externa à Unesp	29
4.2. Perspectivas para o PDI 2019-2028	31
4.2.1. Análise quantitativa. PDI 2019-2028	31
4.2.2. Excelência	31
4.2.3. Inovação	32
4.2.4. Internacionalização	33
4.2.5. Responsabilidade Social	34
4.2.6. Sustentabilidade	35
5. Principais desafios para o período do PDI 2019-2028	36
6. Diretrizes para instrumentalizar o PDI 2019-2028	37
6.1. Excelência	37
6.2. Inovação	37
6.3. Internacionalização	38
6.4. Responsabilidade Social	38
6.5. Sustentabilidade	39
7. Considerações finais	41

1. APRESENTAÇÃO

A Unesp, como instituição pública de ensino superior, tem compromisso intrínseco com a sociedade. Isso porque, ao mesmo tempo em que a sociedade financia a universidade, essa contribui para formação de profissionais nas diferentes áreas do conhecimento e gera conhecimento técnico-científico inovadores relevantes para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, estabelecendo uma via de mão dupla indispensável ao bom funcionamento de ambas.

É nesse contexto que se insere o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. O desenvolvimento da sociedade está intimamente ligado ao da Unesp como instituição plural, pública, gratuita e democrática. Para que o desenvolvimento da universidade ocorra de maneira sistematizada, é necessário que se estruture por meio de um plano que aponte como essa instituição pretende caminhar para aperfeiçoar sua qualidade e assim cumprir sua função social. Ao mesmo tempo, o PDI agrega identidade acadêmica à instituição, o que a personaliza e a diferencia das demais Instituições de Ensino Superior – IES, em âmbito nacional e internacional.

O PDI é requisito da Lei de Diretrizes e Bases - LDB da Educação Nacional. Ele estabelece que a instituição de ensino superior deve demonstrar sua missão, visão de futuro e valores, aspectos conjugados a sua orientação pedagógica, estrutura organizacional e atividades acadêmicas. Mais do que uma exigência legal, o PDI é uma ferramenta para o planejamento de diretrizes e avaliação das atividades da instituição.

Por esses motivos, a construção do PDI deve ocorrer de modo transparente, democrático, coletivo e participativo, incluindo docentes, discentes, servidores técnico-administrativos e representantes dos mais diversos setores da sociedade.

Diante de panoramas políticos, econômicos e sociais instáveis, a elaboração de um PDI é uma experiência desafiadora, contudo necessária.

Para a elaboração de seus PDIs, a Unesp respeitou suas origens históricas, remotas e recentes, pois é a partir delas que se pode compreender como se constitui essa universidade no presente e quais caminhos podem ser trilhados em direção de um futuro promissor. Por ser uma instituição multicâmpus, suas peculiaridades, seus avanços e desafios enfrentados ao longo dos anos foram discutidos por todos. O olhar histórico conflui em direção ao desejado planejamento, que é o que pode nortear a sustentabilidade, o fortalecimento de sua identidade institucional e a própria existência da Unesp. Mais do que isso, o PDI é um documento que representa o elo entre a universidade e a sociedade, que é sua legítima beneficiária. A autonomia universitária, que garante a desejada liberdade de atuação, eticamente reivindica a reflexão e a escolha de caminhos que estejam em consonância com o desenvolvimento responsável e com as demandas da sociedade.

Completados 43 anos, a Unesp foi reconhecida pelo *Times Higher Education* como uma das melhores universidades do mundo com menos de 50 anos. Mesmo jovem, atingiu maturidade suficiente para promover reflexão ampla sobre suas atividades e sobre o seu futuro. Ainda que o caminho seja difícil e, algumas vezes incerto, a Unesp tem consciência



sobre onde quer chegar, pois tem princípios firmemente estabelecidos e clareza da sua missão.

O primeiro PDI da Unesp foi construído a partir de reuniões iniciadas em 2007 e culminou na apresentação do documento ao Conselho Universitário - CO em março de 2009. Passados cinco anos, procedeu-se à avaliação do PDI. Ao longo de 2014, a Escola Unesp de Liderança e Gestão - EULG organizou atividades que resultaram na readequação do documento, aprovada pelo Conselho Universitário em 2016.

De modo análogo ao anterior, o PDI 2019-2028 foi elaborado conforme as bases estruturais da Unesp: o ensino, a pesquisa e a extensão, apoiados na gestão, que dá suporte a essas dimensões transversais da vida acadêmica. Permeiam o Plano a excelência, a inovação, a internacionalização, a responsabilidade social e a sustentabilidade.

Partiu-se de análise detalhada do PDI 2009-2018, o que foi feito com a participação de toda a universidade, que permitiu chegar à nova avaliação do texto previamente estabelecido por todos os atores dessa instituição: docentes, estudantes, pesquisadores e servidores técnico-administrativos. Esse passo foi indispensável para que se refletisse sobre a trajetória da Unesp, tendo como referência sua missão, sua visão de futuro, seus valores e seus desafios.

Discernir quais são seus desafios futuros é essencial para que a Unesp possa promover o planejamento adequado de suas atividades. Essa reflexão propicia a identificação de objetivos e metas, que devem ser estabelecidos para favorecer o desenvolvimento institucional. Complementarmente, a análise das fortalezas e fragilidades da Unesp levou a um planejamento que embasa iniciativas claras e bem delineadas com vistas a assegurar sua excelência.

Mas o que é a excelência? Como perseguir algo que ainda pouco se compreende? A excelência não é um estado que se alcança em termos absolutos, antes é sempre relativa no tempo e pode variar conforme o que uma instituição define como essencial. Assim, a excelência necessariamente se coaduna com constante evolução, com as transformações da sociedade e com a ideia de *devoir*.

Por sua vez, o bom posicionamento em *rankings* está relacionado a uma miríade de fatores, que variam de acordo com escolhas metodológicas: dados coletados, critérios, tratamento das informações, indicadores e outros considerados importantes pelos órgãos avaliadores. As particularidades da Unesp explicam por que ela se encontra bem posicionada em alguns *rankings* e nem sempre em outros. Além disso, é preciso também considerar o fato de que a excelência da universidade precisa ser avaliada no contexto da sociedade na qual ela está inserida, o que alerta para a necessidade de relativizar tais avaliações e construir instrumentos próprios e adequados para atestar o caminho percorrido pela instituição, tendo em vista a realidade social na qual está inserida.

A Unesp reconhece a necessidade e a importância da avaliação institucional como elemento de autogestão. Essa avaliação informa a sociedade sobre o cumprimento de sua missão, bem como oferece à comunidade interna subsídios para o processo de reflexão e transformação de seu próprio projeto acadêmico-institucional. Na Unesp, ela ocorre por meio da autoavaliação, da avaliação externa e da avaliação dos cursos de graduação e de



pós-graduação. Por sua vez, a análise da percepção do PDI 2009-2018 contribuiu para fornecer uma visão mais clara sobre como a Unesp tem atuado e se ela tem correspondido ao esperado pela comunidade acadêmica e pela sociedade. Ao mesmo tempo, forneceu dados relevantes e indispensáveis para a construção do PDI 2019-2028.

O PDI 2019-2028 mostra que a Unesp é uma universidade preocupada com as demandas locais, nacionais e globais. Tendo se transformado desde sua criação, pretende exercer protagonismo dentre as universidades mundiais. Reconhece suas peculiaridades, posiciona-se criticamente perante elas e busca extrair suas forças dessas singularidades, com a participação e adesão de todos os membros da comunidade acadêmica e da sociedade.

O PDI enquanto documento é um importante norteador de ações. Mas é sua implementação que mobilizará a universidade para a concretização dos objetivos estabelecidos. Muitos deles necessitam de aporte financeiro; outros, contudo, apenas requerem ações transformadoras que otimizem os recursos existentes. Na Unesp, essa realidade criativa tem se consubstanciado na forma de Programas, em consonância com o PDI estabelecido. Mas eles representam apenas uma parte das ações em busca dos objetivos. É a ação de toda a comunidade acadêmica que traduzirá esse documento em resultados efetivos.

A estrutura deste documento segue a Legislação Federal, a partir do Decreto nº 5773 de 09 de Maio de 2006, que versa sobre os eixos temáticos essenciais para um PDI. Inicialmente, no capítulo 2, faz-se ampla análise da Unesp, com a apresentação da universidade, histórico e perfil. São analisados, também, as conjunturas administrativas, a infraestrutura e aspectos financeiros e orçamentários. No capítulo 3 é apresentado o balanço do PDI 2009-2018 e as perspectivas do PDI 2019-2028. Para tanto, como metodologia de trabalho, foi realizada ampla consulta à comunidade interna e externa tendo em vista avaliar o PDI atual e obter indicativos para o próximo. Os resultados foram tratados estatisticamente e embasaram a definição de diretrizes.

2. A UNESP

2.1. Histórico, Perfil Institucional, Consolidação e Expansão¹

A Unesp, criada em 1976, nasceu da incorporação de 14 Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Paulo, situados em diferentes cidades do interior paulista. Essas faculdades foram criadas, em sua maioria, no final dos anos 1950 e no início dos anos 1960. Desse conjunto, um grupo de sete unidades era constituído por Faculdades de Filosofia, localizadas em diferentes regiões do estado de São Paulo, mais especificamente nos municípios de Assis, Araraquara, Franca, Marília, Presidente Prudente, Rio Claro e São José do Rio Preto. Essas faculdades se dedicavam preferencialmente à formação de professores para compor os quadros das escolas secundárias do Estado.

Outros Institutos Isolados tinham a finalidade de formação profissional. Dentre esses, pode-se destacar a Faculdade de Farmácia e Odontologia de Araraquara (1923), fundada em 1923 e incorporada ao patrimônio estadual em 1956. Foram instituídas ainda as Faculdades de Odontologia de Araçatuba e de São José dos Campos, a Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal, a Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá e a Faculdade de Medicina de Botucatu.

Essas instituições estiveram fundamentadas no tripé que identifica a instituição acadêmica, quais sejam: a docência, a pesquisa e a extensão de serviços à comunidade. Todas essas Faculdades eram administradas pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

Em 1969 foi instituída, na Secretaria da Educação, a Coordenadoria do Ensino Superior do Estado de São Paulo (Cesesp), com a finalidade de gerir a administração daquelas escolas. Nessa época, os Institutos Isolados adotaram uma política de aproximação a fim de lhes conferir uma identidade própria. A partir de 1975, os estudos a respeito de uma nova forma de organização para os Institutos Isolados passaram a ocorrer na Cesep, desligando os Institutos Isolados da esfera de ação da Secretaria da Educação.

Em 1976, por determinação do então governador Paulo Egydio Martins, esses institutos deixaram o Cesesp para assumir direção própria, na forma de autarquia submetida ao governo do Estado de São Paulo. Em conformidade com a Lei 952 de 30 de janeiro de 1976, foi criada a Universidade Estadual Paulista que recebeu do governador o nome de "Júlio de Mesquita Filho", da qual passaram a fazer parte os Institutos Isolados.

A sede da universidade estaria provisoriamente em Ilha Solteira, onde foi criada uma Faculdade de Engenharia. Seu Estatuto, aprovado em 1977, instituiu catorze câmpus e sede em São Paulo, enquanto não houvesse em Ilha Solteira as condições necessárias para o funcionamento da Reitoria.

Foram anexados à nova universidade, instituída na forma de autarquia, o Centro de Educação Tecnológica "Paula Sousa" e a Faculdade de Música Maestro Julião. Essa última

¹ Adaptado do texto de Anna Maria Martinez Corrêa, criadora do Centro de Documentação e Memória da Unesp.



agregada à Unesp, até seu pleno reconhecimento, quando então passaria a ser integrada à universidade, em São Bernardo do Campo.

O primeiro reitor, Professor Luiz Ferreira Martins, havia sido coordenador da Cesesp. Nos anos 1980, a Unesp passou por algumas modificações registradas em seu novo Estatuto, o qual foi assinado em 1989. Vale destacar que as principais bandeiras defendidas pela universidade foram a democratização e a expansão.

A aproximação cada vez maior da universidade com o interior do Estado de São Paulo possibilitou a incorporação da Universidade de Bauru (1988) e do Imesp (Instituto Municipal de Ensino Superior de Presidente Prudente) em 1989. Em 1987 houve a incorporação do Instituto de Física Teórica - IFT.

A Unesp incentivou a criação de unidades auxiliares, unidades complementares e centro interunidades, além de museus com atividades coletivas e um projeto de integração e desenvolvimento das bibliotecas. Essas ações visavam, principalmente, dinamizar a pesquisa.

O estatuto de 1989 constituiu as pró-reitorias e assessorias especiais, com o objetivo de otimizar a administração e, nesse contexto, o trabalho da Reitoria. A Fundação Vunesp foi criada em 26 de outubro de 1979 por ato do Conselho Universitário da Unesp, tendo realizado seu primeiro vestibular em 1981. Em 1987 surgiu a Fundunesp e também a editora da universidade, transformada posteriormente em Fundação Editora Unesp.

Na década de 1990, a Unesp ampliou a oferta de vagas. Em 2003, atendendo à política do governo estadual de promover maior incremento do ensino superior público, a Unesp criou as Unidades Diferenciadas, desde 2006 denominadas Câmpus Experimentais, localizados em Dracena, Itapeva, Ourinhos, Registro, Rosana, São Vicente, Sorocaba, Tupã e, posteriormente, em São João da Boa Vista.

Em 2012, a Unesp criou 11 novos cursos de engenharia, com implantação ao longo de 2013, 2014 e 2015. O valor destinado a esse programa foi obtido em acordo com o Governo do Estado de São Paulo, pelo qual a Secretaria Estadual da Saúde assumiria os custos de manutenção do Hospital das Clínicas de Botucatu e o repasse feito pela universidade ao hospital. Essa verba foi sendo gradativamente anexada ao orçamento da universidade para ser aplicada nos novos cursos, de acordo com a Lei Complementar nº. 1.177, de 11 de Junho de 2012. Em 2013 foram criados os cursos de Meteorologia, em Bauru, e de Ciências Biológicas, em São Vicente. Finalmente, em 2014, foi instituído o curso de Artes Cênicas, em São Paulo.

Atualmente a Unesp não dispõe de recursos financeiros que possibilitem a implantação ou encampação de cursos novos. A administração da Unesp ressalta que toda expansão depende da garantia de recursos orçamentários perenes do governo do Estado para sua implementação e ainda deve se empenhar na reposição do quadro de servidores (docentes e técnicos).



Missão

Exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos. Promover a formação profissional comprometida com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática. Gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania.

Visão de Futuro

Ser referência nacional e internacional de universidade pública multicâmpus, de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, que forme profissionais e pesquisadores capazes de promover a democracia, a cidadania, os direitos humanos, a justiça social e a ética ambiental, e que contribua para o letramento científico da sociedade e para a utilização pública da ciência.

2.2. Análise situacional financeira e administrativa

2.2.1. Organização administrativa

No âmbito da administração central, a Unesp está organizada, conforme ilustrado na Figura 1. Verifica-se, a existência de instâncias colegiadas (Conselho Universitário - CO, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE, Conselho de Administração e Desenvolvimento - CADE) como estruturas decisórias, garantindo-se, assim, a pluralidade de pensamento, característica fundamental da universidade. As diferentes dimensões da vida universitária são também acompanhadas pelas pró-reitorias: pró-Reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão – PROPEG, pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD, pró-reitoria de Pós-Graduação – PROPG, pró-Reitoria de Pesquisa – PROPE e pró-Reitoria de Extensão Universitária e Cultura – PROEX. O mesmo ocorre nas Unidades Universitárias e Câmpus Experimentais, onde as Congregações ou Conselhos Diretores são a instância maior de decisão.

As unidades universitárias, distribuídas em 24 cidades, estão organizadas em quatro modelos de estruturas administrativas: câmpus simples, câmpus complexos, câmpus recentemente consolidados e câmpus experimentais. O modelo de estrutura administrativa de cada câmpus se baseia no momento de sua criação e características próprias de funcionamento e necessidades. No caso das Unidades Universitárias e Câmpus Experimentais, as Congregações e os Conselhos Diretores, respectivamente, são as instâncias maior de decisão.

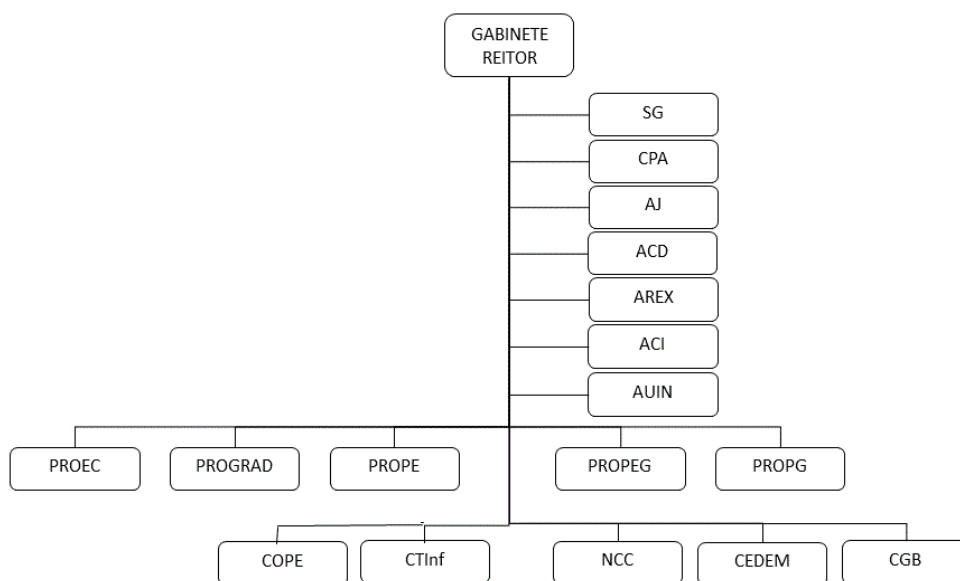


Figura 1. Organização administrativa da Unesp.

SG: Secretaria Geral; CPA: Comissão Permanente de Avaliação; AJ: Assessoria Jurídica; ACD: Assessoria de Contratação Docente; AREX: Assessoria de Relações Externas; ACI: Assessoria de Comunicação e Imprensa; AUIN: Agência UNESP de Inovação; PROEC: Pró-Reitoria de Extensão Universitária e Cultura; PROGRAD: Pró-Reitoria de Graduação; PROPE: Pró-Reitoria de Pesquisa; PROPEG: Pró-Reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão; PROPG: Pró-Reitoria de Pós-Graduação; COPE: Coordenadoria de Permanência Estudantil; CTInf: Coordenadoria de Tecnologia da Informação; NCC: Núcleo de Computação Científica; CEDEM: Centro de Documentação e Memória da UNESP; CGB: Coordenadoria Geral de Bibliotecas.



2.2.2. Infraestrutura

A infraestrutura da universidade é um dos aspectos importantes para a materialização de suas ações, pois está relacionada à qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Salas de aula, laboratórios, bibliotecas, tecnologias de informação, espaços de convivência e infraestrutura administrativa necessitam de adequações frequentes, modernização, acessibilidade e ampliações, de forma a acompanhar as necessidades do dia-a-dia.

A área territorial da Unesp nas suas 34 Unidades Universitárias, 14 Unidades Complementares e 3 colégios técnicos distribuídos em 24 cidades, é de 75 milhões de m², e quase um milhão de m² de área construída. Incluem 33 bibliotecas, cinco fazendas de ensino e pesquisa, três hospitais veterinários, quase 2.000 laboratórios, museus, hortos, biotérios, jardins botânicos e diversos centros e núcleos de atendimento à população, como clínicas de odontologia, psicologia, fonoaudiologia e fisioterapia (<https://ape.Unesp.br/anuario>, 2018).

Dentre os maiores desafios da Unesp incluem-se o de integrar as atividades desenvolvidas nessa gigantesca estrutura e o de diminuir as assimetrias existentes. No primeiro caso, é imprescindível viabilizar a mobilidade entre os atores de cada câmpus, promovendo maior conexão. No segundo caso, essas desigualdades têm, em alguns casos, origem histórica, pois a Unesp foi criada a partir de institutos isolados, com perfis, finalidades e expectativas diferentes. Por isso, infraestruturas antigas convivem com outras modernas, exigindo modernização e revitalização.

Atenta aos avanços da Tecnologia da Informação - TI, a Unesp entende que esses recursos tecnológicos e computacionais promovem avanço dos procedimentos acadêmicos e administrativos. No primeiro caso, a TI contribui para modernizar e otimizar a estrutura de seus cursos de graduação e pós-graduação, adotando novos paradigmas para o ensino. No segundo, pode melhorar, integrar, agilizar, simplificar e reduzir os custos dos procedimentos de gestão. É necessário também integrar os dados da Unesp com aqueles de bancos externos, como os do CNPq, Fapesp e Capes, de modo a obter informações que permitam realizar autoavaliação e redirecionar os caminhos da universidade.

A Assessoria de Informática - AI, assessorada pelo Comitê Superior de Tecnologia da Informação - CSTI, administra toda a rede de computadores, desenvolve sistemas institucionais e presta serviços a toda a comunidade unespiana.



2.2.3. Aspectos financeiros e orçamentários

Os aspectos financeiros e orçamentários da Unesp possuem regulamentação baseada na Constituição Federal e Decreto Estadual. A Constituição Federal, em seu artigo 207 dispõe que *“As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”*. Já a Lei de Diretrizes e Bases da educação – LDB (1996), em seus artigos 53 a 55 estabelece que *“No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão: IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais; V - adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento...”*. Dessa forma, após a criação da Unesp (1976), ela passou a contar com a autonomia financeira e orçamentária (1989).

Com base no artigo 5º da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO do Estado de São Paulo, ficou estabelecido que *“Os valores dos orçamentos das universidades Estaduais serão fixados na proposta orçamentária do Estado para 2018, devendo as liberações mensais dos recursos do Tesouro respeitar, no mínimo, o percentual global de 9,57% da arrecadação do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS - Quota-Parte do Estado, no mês de referência”*.

Do percentual global de 9,57% da quota-parte do ICMS do Estado para as três Universidades Estaduais Paulistas (Unesp, USP e Unicamp), 2,34 % é destinado à Unesp, representando assim, a receita mais relevante de que dispomos para manutenção da universidade. Atualmente, nossa maior e mais importante despesa refere-se a pessoal e reflexos, consumindo alto percentual dos valores recebidos.

Considerando que o orçamento da universidade está diretamente relacionado à atividade econômica, a qual influencia diretamente na arrecadação do ICMS, um importante desafio para os próximos anos está relacionado a buscar mecanismos em que seja possível manter o equilíbrio das contas da universidade, mesmo nos momentos de crises econômicas no país ou estado. Também é salutar intensificar a busca de soluções relativas ao aumento da proporção dos recursos da universidade para o pagamento de proventos de aposentadorias. Essas soluções não devem afetar a autonomia didática-científica da UNESP nem o princípio de gratuidade do ensino superior público do Estado de São Paulo.

2.3. Análise situacional acadêmica

2.3.2. Ensino

Atualmente, a Unesp oferece 136 cursos de graduação com 186 opções de ingresso para cerca de 38 mil alunos, 150 programas e 250 cursos de pós-graduação *stricto sensu* para outros 14 mil estudantes, 30 cursos de pós-graduação *lato sensu*, com cerca de 1,5 mil matriculados e ensino médio e técnico para mais de dois mil jovens. Cerca de 3 mil professores atuam nos cursos de nível superior e 124 naqueles de nível técnico e médio, apoiados por seis mil servidores técnico-administrativos.

O número de egressos inseridos no mercado de trabalho e sua posição de destaque dentre as universidades brasileiras em todos os *rankings* nacionais e internacionais são alguns dos índices que confirmam a solidez da formação ofertada pela instituição. Os egressos da Unesp têm nucleado grupos de ensino e pesquisas em todos os estados brasileiros e se engajado em atividades de diversos países do mundo.

No Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, que afere os cursos de graduação com notas de 1 a 5, a Unesp concentra suas avaliações no conceito 4, o que demonstra comprometimento com a formação de recursos humanos. No Índice Geral de Cursos - IGC, que é um indicador de qualidade que avalia as IES com notas de 1 a 5, a Unesp permanece com 4. Na pós-graduação, é a segunda IES em número de programas e a sexta em excelência, de acordo com indicadores da Capes.

A Unesp tem também longa e distinta história de envolvimento em atividades acadêmicas internacionais. Reconhece que um compromisso institucional articulado é fundamental para fomentar uma abordagem mais estratégica e abrangente da cultura da internacionalização. Para isso, mantém cerca de 500 de convênios vigentes com instituições de ensino superior em todos os continentes, tendo se tornado instituição de referência na América Latina.

A Unesp tem participado e proposto cursos em Educação a Distância - EaD para formação de professores - Pedagogia. Em 2001 teve início o Programa de Educação Continuada de Formação de Professores – PEC e em 2003, o Projeto Pedagogia Cidadã. Juntos receberam quase oito mil novos alunos no ensino superior. O Projeto Pedagogia Cidadã permitiu formação universitária de quase cinco mil professores do Ensino Fundamental de 43 prefeituras conveniadas, abrangendo 60 municípios.

Para atender ao compromisso social de formação de profissionais capazes de resolver problemas complexos de uma sociedade em constante transformação, a Unesp tem buscado inovar no ensino de graduação, articulado às demais dimensões da pós-graduação, pesquisa e extensão, com vistas a uma formação humanística e democrática, que valorize as diferenças e a diversidade cultural. O entrelaçamento desses níveis de ensino e de produção do conhecimento, de modo integrado, busca influir positivamente na formação ofertada aos discentes.



2.3.3. Pesquisa

A Unesp vem assumindo posição cada vez mais significativa em âmbito mundial, especialmente entre as universidades mais jovens, com menos de 50 anos, acompanhando as rápidas mudanças no cenário mundial. Isso se contrapõe ao que ocorria nas décadas anteriores, quando era suficiente o docente realizar pesquisa. Depois, vigorou a filosofia do "*publish or perish*", que incitou a publicação dos resultados, gerando grande número de artigos. Posteriormente, perseguiu-se o caminho do alto impacto das pesquisas, especialmente no número de citações. Hoje, está em foco a inovação, a relevância social e a capacidade de a pesquisa contribuir para solucionar os grandes problemas da humanidade. Buscam-se ambiciosos projetos multidisciplinares, multi-institucionais, com vultosos investimentos financeiros. Contudo, não se pode deixar de lado contribuições individuais igualmente importantes, provenientes de projetos de menor escala. A universidade tem, portanto, o papel de equilibrar essa demanda contemporânea com sua vocação natural de desenvolver a pesquisa básica. É importante que a universidade preserve sua autonomia e, ao mesmo tempo, contribua para o desenvolvimento da sociedade.

É imprescindível que a pesquisa científica esteja indissociavelmente articulada ao ensino e à extensão universitária, gerando novos conhecimentos, criando e fomentando condições de análise crítica dos fenômenos naturais, da nossa história e sociedade. Sendo assim, a pesquisa científica na UNESP deve ser autônoma, engajada e alinhada com o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural do país e do mundo.

O aumento qualitativo das parcerias e colaborações internacionais com grandes universidades é uma ação fundamental para a próxima década. A internacionalização da pesquisa é fator indiscutível e preponderante para o aumento da visibilidade e impacto da produção do conhecimento realizado pela nossa universidade.

Do mesmo modo, tem-se o desafio de aumentar o número de projetos de pesquisa de maior complexidade, como aqueles associados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando a busca por financiamento que favoreçam a interdisciplinaridade na fronteira do conhecimento. É importante considerar que as demandas locais certamente podem se estender aos desafios globais apontados pelos ODS. Para isso, uma estratégia de duas vertentes deve ser implementada: a instituição precisa trabalhar com parceiros em áreas onde estão na vanguarda do conhecimento e, ao mesmo tempo, fortalecer as capacidades internas, buscando instituições parceiras estrangeiras para melhorar a capacidade em áreas promissoras.

Por fim, para a sustentabilidade financeira da UNESP é necessário o aumento da interação com setores empresarial e industrial. O entendimento de que a pesquisa aplicada e o desenvolvimento necessários à criação de inovação tecnológica e competitividade devem ocorrer na empresa é um conceito ainda incipiente no em nosso país. Portanto, embora a Unesp tenha boa produtividade e um bom número de colaborações internacionais, há necessidade de aumentar seu impacto e ampliar as parcerias com a sociedade.



2.3.4. Extensão Universitária e Cultura

A extensão universitária é a dimensão responsável por estabelecer interações, comunicações, relações dinâmicas e recíprocas para e com outros setores da sociedade. Dessa forma, sempre indissociada do ensino e da pesquisa, oferece a oportunidade de diálogo e construção de vínculos sólidos com os setores representativos da sociedade e com o poder público, para a definição conjunta de desafios estratégicos e busca de soluções para problemas sociais e construção de estratégias para o desenvolvimento humano.

Nos últimos anos a Unesp vem gradativamente incorporando em sua legislação e prática acadêmica os conceitos e as diretrizes da Política de Extensão Universitária proposta pelo Fórum de Pró-reitores de Extensão - ForPROEX em 2012, que representam um grande avanço qualitativo para a extensão universitária.

A extensão universitária inclui ainda cursinhos pré-universitários, a Universidade Aberta da Terceira Idade (Unati), Centros de Línguas e Formação de Professores, Programa de Educação de Jovens e Adultos (PEJA), o Núcleo Negro Unesp para Pesquisa e Extensão (NUPE), empresas juniores, além de eventos e cursos de extensão universitária (presencial ou EaD).

A Unesp dá grande ênfase aos projetos de extensão universitária. Recentemente foram introduzidos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS como referência para a definição dos problemas a serem tratados nos projetos de extensão universitária. Os resultados dos projetos devem gerar novos conhecimentos, processos e produtos que possam ser transferidos para a sociedade o que nos colocará no patamar da extensão inovadora, tanto no âmbito social quanto tecnológico.

A articulação do ensino com as atividades de extensão universitária amplia o universo de formação dos estudantes à medida que o processo ensino-aprendizagem se desenvolve dentro do contexto social e em contato direto com os grandes desafios contemporâneos, promovendo, assim, a formação acadêmica, humanística, ética, política e cultural, articulada à produção de conhecimentos. A Resolução do MEC 07/2018, regulamenta o disposto na meta 12.7 do Plano Nacional de Educação, e prevê em seu Art. 4º que *"as atividades de extensão devem compor, no mínimo, 10% do total da carga horária curricular estudantil dos cursos de graduação, as quais deverão fazer parte da matriz curricular dos cursos"*.

No âmbito da cultura, o potencial de interação e articulação com outros setores da sociedade também se apresenta de forma significativa. A dimensão cultural, organizada e estruturada, proporciona uma formação mais ampla a nossos estudantes.

Ao contrário do que ocorre para a pesquisa e pós-graduação, a extensão universitária não conta com as agências de fomento para o apoio sistemático de suas atividades. Assim, a extensão na Unesp é majoritariamente financiada por recursos orçamentários. A dependência de recursos orçamentários limita fortemente a capacidade de ampliação da extensão universitária e principalmente a possibilidade de financiamento de projetos de grande porte. A captação de recursos extra orçamentários é crucial para o fortalecimento da extensão universitária da Unesp.



2.3.5. Política de atendimento aos discentes

Na última década, houve expressiva ampliação dos programas de ações afirmativas na Unesp: cursinhos pré-vestibulares, isenções de taxas no vestibular, Bolsas de Apoio Acadêmico - BAAE, restaurantes universitários, moradias estudantis, diversificação de modalidades de auxílio permanência, etc.

A criação pela Unesp, em 2013, do Programa de Inclusão por meio do Sistema de Reserva de Vagas para a Educação Básica Pública - SRVEBP trouxe novos ares a universidade, porém, com maiores reivindicações relativas à permanência estudantil.

Foi então criada a Coordenadoria de Permanência Estudantil - COPE, que é a responsável por atribuir auxílios e desenvolver ações de apoio ao aluno para melhorar a condição de vida universitária e o desenvolvimento acadêmico dos estudantes que se encontram em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Com o intuito de fortalecer ainda mais seus compromissos acadêmicos e sociais, a Unesp implantou programas de ações afirmativas, reservando vagas para alunos de escolas públicas, pretos, pardos e indígenas - PPIs. Em 2017, 50% dos ingressantes na Unesp foram de escolas públicas e 18% eram PPIs.

Os investimentos da universidade em permanência estudantil aumentaram 84% nos últimos cinco anos, o que não ocorreu com a quota parte que as universidades recebem da arrecadação do ICMS. Nunca houve suplementação para a implantação dos Programas de Inclusão pelo Governo do Estado de São Paulo, comprometendo, desse modo, a manutenção e a ampliação dos benefícios.

Assim, é fundamental a definição de um projeto de financiamento da permanência estudantil para que a instituição possa manter seus compromissos acadêmicos e sociais e continuar se destacando dentre as melhores universidades do país e do mundo, bem como manter-se como instituição condizente com os princípios que orientam a qualidade e a excelência dos serviços prestados pelo Governo do Estado de São Paulo.

Os Programas de Permanência Estudantil da COPE e da PROEX são destinados, até o momento, para alunos de graduação. É necessário aperfeiçoar a política de enfrentamento dessa questão, de forma a diminuir as assimetrias existentes nos diversos câmpus. Nessas ações, destacam-se os restaurantes universitários, localizados em 10 das 24 cidades; as moradia estudantis, que disponibilizam 1.240 vagas em 13 cidades; os auxílios socioeconômicos, para manter o estudante no local de matrícula de seu curso; o auxílio aluguel, para os estudantes em câmpus onde ainda não foram edificadas moradias estudantis, ou com número insuficiente de vagas; o subsídio alimentação; o auxílio estágio, para o aluno que desenvolve Estágio Curricular Obrigatório quando esse estágio não puder ser desenvolvido no município onde o curso é ministrado; o auxílio especial, para alunos com deficiência ou mobilidade reduzida e/ou doenças graves e que apresentem vulnerabilidade socioeconômica; o auxílio transporte, para alunos contemplados com Moradia Estudantil e a bolsa de auxílio acadêmico, para o desenvolvimento de atividades acadêmicas e de complementação à sua formação.



2.3.6. Avaliação Institucional

Como qualquer instituição, a universidade deve prestar contas de suas atividades, o que demanda avaliação contínua, de modo a detectar e corrigir acertos e erros, de modo a possibilitar intervenções, quando necessárias, para melhor aproveitar seu potencial e superar problemas.

No caso da Unesp, universidade autônoma e financiada com verbas públicas, essa avaliação é parte de seu compromisso social e contribui para criar mecanismos para melhor atender a sociedade.

A Avaliação Institucional da Unesp atende à Deliberação do Conselho Estadual de Educação - CEE 004/2000 e é conduzida pela Comissão Permanente de Avaliação –CPA, comissão assessora do Reitor. Essa avaliação contempla as diferentes dimensões da vida universitária: ensino de graduação, ensino de pós-graduação, pesquisa, extensão universitária, planejamento, finanças e infraestrutura, além da gestão e da avaliação acadêmico-administrativa.

A primeira Avaliação Institucional da Unesp ocorreu no período entre 2000 e 2004, a segunda entre 2005 e 2009 e a terceira no período 2010 a 2014. Essa última, conduzida de maneira transversal, teve como objetivo compreender as relações entre as diferentes dimensões, o que permitiu pensar a universidade como um todo e não cada uma das suas dimensões ou pró-reitorias.

A Unesp tem redefinido a forma como a avaliação é realizada, de modo a valorizar seu autoconhecimento como caminho para a constante reelaboração do planejamento, estabelecendo uma relação positiva entre planejamento e avaliação. Por isso, tem criado instrumentos que favorecem o planejamento e a autoavaliação das unidades, departamentos ou coordenadores, além daquela feita por avaliadores externos.

Na Unesp, entende-se que o planejamento e a avaliação devem constituir um processo sistêmico e contínuo, em que todos são responsáveis pela sua consecução. Sendo assim, foi aprovado pelo CEPE processo de planejamento e avaliação não mais centrado nos indivíduos, mas sim nos departamentos, que são a célula básica da universidade, instância onde se articulam docentes e pesquisadores.

O planejamento hoje instaurado tem como linha mestra o estímulo ao envolvimento direto de cada docente e pesquisador na elaboração do projeto departamental, que evidenciará o conjunto de ações que devem ser levadas a cabo em determinado período. Essa organização permite oferecer elementos importantes para redirecionar tanto a avaliação individual quanto a relativa às Unidades Universitárias. Possibilita um novo percurso para a avaliação institucional, com maior participação do conjunto da universidade, para que se conheça o que pensam os diferentes segmentos, suas aspirações, fortalezas e fragilidades.

Assim, a implantação do processo de Planejamento e Avaliação Departamental, desde 2018, embasam os Planos de Desenvolvimento Departamentais - PDDs e poderão oferecer novos elementos para estruturar os Planos de Desenvolvimento das Unidades e, conseqüentemente, o PDI, constituindo ambientes e práticas mais democráticas.



3. Conceituação da terminologia dos eixos do PDI.

Partindo de uma simples definição, a **Excelência** é o atributo daquilo ou de quem tem qualidade muito superior. No Ensino, na Pesquisa e na Extensão, a Excelência para fundamentar o PDI da Unesp deve ser vista segundo aquilo que é substantivo para nossa instituição – ser pública, gratuita e de qualidade.

Não se pode analisar esse assunto na atualidade sem ter em conta que “A excelência é um dos conceitos-chave da nova retórica educativa” (Quaresma, 2015), sendo traduzida com frequência, como mercado, capacidade de gestão, performatividade e “alternativa politicamente atractiva e eficaz à tradição educacional centrada no Estado e no bem estar público” (Ball, 2002, p.4). Por isso é importante se esclarecer de que excelência ou excelências está se tratando. A Excelência deve contribuir para que se desenvolvam competências e habilidades associadas aos níveis cognitivos, psicomotores, sociais e afetivos (Scheuer e Gonçalves, 2017). Assim, para o PDI da Unesp a Excelência é plural.

O termo **Inovação** vem sendo adotado cada vez com maior intensidade, por vezes de modo vago, em outras ocasiões de modo restrito. Uma definição simples de Inovação é a de que se trata de algo novo ou uma novidade. Avançando a partir dessa primeira aproximação, frisamos que, embora o substantivo inovação esteja muito associado, no discurso político e no plano do senso comum, ao adjetivo tecnológico, seu conceito vai muito além dessa qualificação.

J. Schumpeter (1982) foi quem melhor abordou a inovação, dando ao termo uma base conceitual mais sólida. Ele propôs uma tipologia para classificá-la: - introdução de um novo bem; - introdução de um novo método; - abertura de um novo mercado; - conquista de uma nova fonte de matéria-prima e - aparecimento de uma nova estrutura de organização.

Assim, percebemos que a Inovação não é só tecnológica. É ambiente, vista como interações entre indivíduos capazes de promover mudanças; é produto inovador, como resultado desse ambiente; é processo, pensado como o caminho percorrido e as interações que nele se estabeleceram.

A expressão **Responsabilidade Social** foi tratada de modo mais sistemático no livro Social Responsibilities of the Businessman, de Howard Bowen, publicado em 1953 (Aquier & Gond, 2007).

Hoje, a ideia de responsabilidade social é adotada também para se tratar das ações públicas, como vem sendo bandeira das empresas quando se trata de elas demonstrarem como são importantes para o desenvolvimento social ou ambiental: “A responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo” (Schroeder e Schroeder, 2007, p. 5).



Por conseguinte, é necessário que o poder público e suas instituições atuem para se alcançar equidade ou minimizar disparidades, num sistema econômico, social e político, que tem na base as desigualdades, maiores ou menores, e a transferência de riqueza de uns para outros, em múltiplas escalas.

Portanto, neste documento sobre o PDI da Unesp, adotou-se a acepção que traduz a ideia de interesse público, de objetivos compartilhados, de direitos sociais, de responsabilidade compartilhada e de respeito ao bem comum de uma sociedade.

A **Internacionalização** da Unesp, materializada em seu “Plano Estratégico de Internacionalização” (Unesp, 2018), baseia-se na ideia de John Hudzik (2011) de “Internacionalização Abrangente”. Ele o define como: “Um compromisso, confirmado através da ação, de introduzir perspectivas internacionais e comparativas em todas as missões de ensino, pesquisa e serviços do ensino superior. Ele desenvolve a natureza e os valores institucionais e aborda todos os desafios do ensino superior. É essencial que ele seja adotado pela liderança institucional, pela administração, pelos professores e alunos, bem como por todas as unidades de serviço e suporte acadêmicos. Ele é um imperativo institucional, e não apenas uma possibilidade desejável”.

O Ciclo Delta de Rumbley (Rumbley, 2007) para Internacionalização (RDCI) foi usado como a estrutura conceitual da avaliação dinâmica da implementação do processo de internacionalização da UNESP. O'Malley (2015) definiu o Ciclo Delta de Rumbley para Internacionalização como uma estrutura avançada para entendimento e análise da internacionalização em nível institucional. O RDCI considerou o processo de internacionalização como um ciclo contínuo e identificou seis etapas ou fases que uma instituição atravessa para desenvolver e implementar uma estratégia de internacionalização: (a) conscientização, (b) compromisso, (c) planejamento, (d) operacionalização, (e) revisão e (f) reforço. O RDCI também considera quatro fatores ambientais básicos: (a) oportunidades, (b) imperativos, (c) obstáculos e (d) recursos. Além disso, o RDCI afirmou que as justificativas, estratégias e resultados devem ser incorporados a qualquer análise de internacionalização. Devido a essas características, o RDCI foi utilizado como a estrutura conceitual da avaliação dinâmica do processo de internacionalização da UNESP (Unesp, 2018).

A introdução do conceito de **Sustentabilidade** é uma tendência crescente nas universidades (Leal F^o., 2009; Caieiro et al, 2013). O desenvolvimento sustentável ajusta a precisão da ciência com os ricos elementos sociais, econômicos e políticos que compõem a universidade e sua posição na sociedade. Para que isso aconteça, é necessário que essa visão seja compartilhada por toda a instituição, de modo a promover a necessária mobilização na busca da resolução dos problemas.

Os princípios de sustentabilidade nas universidades devem ser compreendidos e incluir novas formas de pensar, colocando-os como peças centrais nas várias dimensões da vida universitária, de modo a combinar os esforços de toda a comunidade universitária como uma ferramenta para melhorar a qualidade de vida e auxiliar a resolver os problemas da sociedade.



Mas a sustentabilidade no ensino superior precisa ser percebida como um processo em andamento, pois a maioria das instituições de ensino superior ainda está num estágio bastante preliminar, e os princípios do desenvolvimento sustentável não são universalmente entendidos, limitando-se, geralmente à sustentabilidade ambiental.

Neste PDI, o eixo Sustentabilidade serve de suporte para estratégias que visem vencer os desafios para realizar o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, e a criar cenários que permitam desenvolver novas competências para lidar com as complexas pressões ambientais, sociais, culturais e econômicas globais com as quais as gerações atuais e futuras serão confrontadas. Assim, a própria natureza da sustentabilidade aqui adotada significa que podem ser estabelecidos vínculos com muitos assuntos, da saúde à ética, da economia aos assuntos sociais, permitindo assim a construção de um senso mais amplo de conscientização.

Referências

Acquier, A. & Gond, J-P. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie* – 10 (2), 2007, p. 5 – 35.

Ball, S. Reformar escolas, reformar professores e os terrores da performatividade. *Revista Portuguesa de Educação*. 15 (2), 2002, p. 3-23.

Caeiro, S.; Filho, W.L.; Jabbour, C.; Azeiteiro, U.M. Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions; Springer International Publishing: Gewerbestrasse, Switzerland, 2013; p. 432.

Hudzik, J. Internacionalização Abrangente: do conceito à ação, 2011, Disponível em https://www.nafsa.org/uploadedFiles/NAFSA_Home/Resource_Library_Assets/Publications_Library/2011_Comprehen_Internacionalização.pdf, acesso em janeiro de 2018.

Leal Fº., W. Sustainability at Universities: Opportunities, Challenges and Trends. Peter Lang Scientific Publishers, Frankfurt. 2009. p. 340.

O'Malley, D. M. (2015) Internacionalização do ensino superior: um estudo de caso do Trinity College Dublin. Tese (Doutorado em Filosofia) – Universidade da Carolina do Norte, Raleigh, Carolina do Norte, 2015, p. 256.

Quaresma, M. L. Entre a entrega e a renúncia: excelência acadêmica em escolas públicas chilenas de alta performance. *Educação e Pesquisa*, 41 (spe), 2015, p. 1487-1502.

Rumbley, Laura E., Internacionalização das Universidades da Espanha: Oportunidades, Imperativos e Resultados. Tese (Doutorado em Filosofia) – Departamento de Administração Educacional e Ensino Superior da Faculdade de Boston - Lynch School of Education, Boston, Massachusetts, 2007.

Scheuer, F. D., Gonçalves, H. H. L. Excelência profissional na prática docente. *Revista de divulgação interdisciplinar do núcleo de licenciaturas*. Univali, 5 (1), 2017, 11 p.

Schumpeter, J.A. The theory of economic development. Cambridge, Harvard University. 1957.

UNESP, 2018. Internationalization Strategic Plan 2018-2021. Disponível em https://drive.google.com/file/d/1t_MoujH6vUFnW5LK2ncWJjMSQTVVGt4r/view



4. O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

Na Unesp, o desenvolvimento acadêmico e administrativo é uma preocupação constante. Em 2007, tomou-se a decisão de concretizar essa inquietação na forma de um Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo a primeira vez que houve a elaboração, de forma sistêmica, de um planejamento que explicitava Princípios, Missão e Desafios. O documento foi estruturado em seis dimensões: 1) Ensino de Graduação, 2) Ensino de Pós-graduação, 3) Pesquisa, 4) Extensão Universitária, 5) Planejamento, Finanças e 6) Infraestrutura e Gestão e Avaliação Acadêmico-Científica. Em cada uma delas foram apontados objetivos e ações visando enfrentar os desafios. O entendimento do PDI como um processo dinâmico levou à sua readequação em 2014.

Para elaborar o PDI 2019-2028, foi instituída uma comissão encarregada de proceder também à análise do desenvolvimento do PDI 2009-2018, denominada CPDI (Portaria 117, de 04/04/2017). A primeira reunião ocorreu em 24 de Maio de 2017. Em seguida, por meio de reuniões regulares, estabeleceu-se uma metodologia de trabalho, que se iniciou com a consulta a outras experiências de elaboração dos PDIs de universidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, o que foi feito mediante encontros e trocas com equipes responsáveis por esses PDIs, bem como pela apreciação do material por elas elaborado. Seguindo-se prática vigente na Unesp, desde o início ficou estabelecido que seria fundamental receber contribuições de todos os seus integrantes, servidores docentes, técnico administrativos e discentes. As informações estão disponíveis em <https://www2.unesp.br/portal#!/pdi>.

Para tanto, foram elaborados instrumentos eletrônicos, que possibilitaram a todos meios de se manifestar via ampla consulta pública, de caráter democrático e participativo. Esse instrumento contemplou questões fechadas e abertas sobre os Princípios, Missão e Visão de Futuro, bem como a respeito dos desafios estratégicos e dos eixos que alicerçam a Unesp: a Excelência, a Inovação, a Internacionalização, a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade, conforme definidos no tópico 3.

A Assessoria de Comunicação e Imprensa da Unesp - ACI encaminhou os instrumentos à comunidade em 28/02/2018. Assim não apenas indivíduos (docentes, pesquisadores, servidores técnico-administrativos e alunos), mas os Conselhos de Curso de Graduação e de Pós-Graduação, as Comissões Permanentes de Ensino, de Pesquisa e de Extensão Universitária, os Departamentos, as Diretorias Acadêmicas, Administrativas, de Bibliotecas, de Informática e de Serviços, as Congregações, os Conselhos Diretores e órgãos colegiados centrais, além de público externo, receberam o material. Eles foram incentivados a se pronunciar até o dia 30/04/2018 (posteriormente prorrogado para 30/05/2018), sendo que as Congregações e Conselhos Diretores tiveram esse prazo ampliado até 18/05/2018 (posteriormente prorrogado até 02/07/2018), de modo a compilar todas as manifestações vindas dos colegiados locais.

Esses temas foram objeto de reflexão e levaram a manifestações coletivas e individuais, sendo amplamente discutidos nos vários órgãos colegiados locais e centrais. Esse conjunto de atividades e de informações foi acompanhado por diálogo permanente entre a CPDI, Reitor, Vice-Reitor, Pró-reitores e comunidade acadêmica, de modo a



assegurar a representatividade e legitimidade do novo PDI. Os órgãos colegiados locais, departamentos, coordenações de cursos e diretorias da universidade também deram sua significativa contribuição, legitimando os dados da metodologia adotada.

Além das manifestações dos colegiados, 2069 membros da comunidade apresentaram suas contribuições individualmente, representando 3,4% da população da Unesp. O maior percentual foi o dos docentes (6,4%) e o menor foi o dos alunos de graduação (3,0%). As respostas foram espontâneas e, portanto, a amostra obtida não pode ser considerada como sendo probabilística. Além disso, considerando cada um dos segmentos como sendo estratos, os limites de erros relativos ao nível de 95% foi de, no máximo, 9,5% para a estimativa da proporção de entrevistados que conhecem o PDI.

Todos os instrumentos ficaram disponíveis para receber as contribuições por período de aproximadamente quatro meses (de Março a Junho de 2018). As congregações e conselhos diretores contribuíram com instrumento diferente dos demais, com prazo maior para resposta (Julho de 2018), tendo em vista que essa discussão colegiada sintetizou a opinião de todos os colegiados. Das 34 unidades da Unesp, 29 (85,3%) responderam ao instrumento. Os colegiados centrais também debateram a proposta, encaminhando suas sugestões para a CPDI. Após esse período, iniciou-se a etapa da sistematização dos dados.

Inicialmente, verificou-se a consistência dos dados e, em seguida, as informações quantitativas foram tabuladas e apresentadas sob a forma de gráficos. Para as questões abertas, a CPDI leu todas as contribuições e destacou tanto as tendências prevalentes como as opiniões divergentes, o que permitiu incorporar a diversidade das respostas. Os textos foram tratados com a utilização de software específico (Iramuteq - <https://sourceforge.net/projects/iramuteq/>) para a realização de análise lexical e, posteriormente, análise de conteúdo. Com base nessas informações, foram construídos agrupamentos de respostas para cada uma das questões. Os dados quali e quantitativos foram tratados estatisticamente, garantindo as bases científicas dessa metodologia, o que resultou na construção de um texto contendo as informações síntese do pensamento coletivo.

Essa estratégia permitiu o conhecimento global das opiniões e sugestões. Desse modo, foi produzido um documento representativo das aspirações da Unesp para os próximos dez anos que não é nem impositivo, nem estático. Ele delinea uma linha mestra que orienta a vida universitária e, ao mesmo tempo, respeita a diversidade de opiniões.

O PDI 2019-2028 avançou em relação ao primeiro também no sentido de aumentar a transversalidade entre as dimensões, desafio que atualmente se coloca com força. Além disso, tentou precisar termos e conceitos, como aqueles relacionados aos eixos Excelência, Internacionalização, Inovação, Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Ademais, o Plano contém os eixos temáticos considerados essenciais ao PDI, de acordo com o decreto federal nº 5773 de 09/05/2006.

A primeira versão foi integralizada em 02/12/2018 para leitura e análise da gestão superior da Unesp. Após correções, a segunda versão foi encaminhada em 29/08/2019 para sugestão das Congregações em Conselhos Diretores até 14/11/2019. A partir dessas novas contribuições, a CPDI finalizou a versão destinada a ser pautada no Conselho Universitário em 26/11/2019.



4.1. Balanço do PDI 2009-2018

Nesta parte são apresentados os principais resultados obtidos por meio dos questionários aplicados a todos da Unesp. Foram encaminhados convites a todos os servidores docentes, servidores técnico-administrativos, alunos, além dos órgãos colegiados da Universidade. Dessa forma, todos tiveram a oportunidade de se manifestar.

4.1.1. Análise quantitativa. PDI 2009-2018.

Com relação ao Índice de Conhecimento do PDI, de forma geral, mais de 85% das categorias de respondentes mostraram que conheciam o PDI anterior.

Com relação ao índice de adequação dos Princípios, Missão e Visão, a categoria de respondentes que demonstrou a menor percepção de atendimento foi a dos conselhos de cursos de graduação e a maior foi a dos conselhos de curso de pós-graduação.

Foi também solicitado que a comunidade unespiana se manifestasse quanto ao grau de atendimento a cada um dos desafios. A seguir, apresentam-se as percepções de cada uma das categorias em relação ao atendimento a esses desafios no PDI 2009-2018.

Os resultados indicam que, no que tange aos desafios, esses ainda não foram atendidos. O índice de atendimento mais elevado, ainda que com menos de 50%, diz respeito à inclusão e o com menor avaliação diz respeito à desburocratização.

Em seguida, são apresentadas as análises das questões abertas referentes aos comentários da comunidade unespiana em relação aos possíveis avanços da Unesp em cada um dos eixos no período do PDI 2009-2018.

4.1.2. Excelência

Segundo a percepção da comunidade, a Unesp avançou na excelência devido às ações de cooperação interunidades e interinstitucionais nacionais e internacionais; inserção social; transversalidade e interdisciplinaridade, o apoio à publicação da produção acadêmica em veículos qualificados, a ampliação do Repositório Institucional e o apoio às mobilidades discente e docente. Vale destacar também a melhoria da articulação entre ensino, pesquisa e extensão universitária. Tais resultados expressaram-se no desempenho da Unesp em diferentes rankings.

No entanto, alguns aspectos atinentes a excelência requerem atenção: a assimetria entre ensino, pesquisa e extensão, o aumento do índice de evasão e de retenção em alguns cursos, o engessamento e carga horária excessiva das grades curriculares, a falta de difusão dos novos fundamentos e conceitos sobre Extensão Universitária, o baixo impacto acadêmico, econômico e social das pesquisas, e em especial o represamento da contratação de docentes e de servidores técnico-administrativos e a suspensão da progressão da carreira.



A restrição financeira interferiu, segundo indicam os dados, de forma significativa na evolução da excelência na universidade. Um ponto relevante foi a falta de contratação de docentes em ampliação ou reposição e a sua substituição por professores temporários. Outro ponto destacado diz respeito ao fato de o número de bolsas e auxílios de permanência estudantil e de extensão universitária não haver acompanhado a demanda crescente. Somado a isso, as agências de fomento também reorganizaram a concessão de bolsas, tornando mais difícil o seu acesso.

De acordo com os dados, a falta de modernização da gestão afetou tanto o planejamento orçamentário quanto a integração entre o ensino, pesquisa e extensão. Outro fator que comprometeu a excelência foi a percepção que houve maior valorização institucional da pesquisa e da pós-graduação em detrimento do ensino de graduação e da extensão. Mesmo a contratação pela Unesp de uma nova geração de docentes no primeiro quinquênio do PDI não foi suficiente para equacionar essa disparidade.

4.1.3. Inovação

O eixo inovação foi avaliado como sendo crucial na Unesp. A comunidade considera que esse eixo deveria ser inserido na formação dos estudantes e dos docentes. Contudo, não existe clareza em relação ao que se entende por inovação nas diversas dimensões da universidade. Muitas ações, nesse tema ainda são tímidas e localizadas em algumas unidades. Exemplos disso são aquelas referentes: à inovação dos projetos políticos pedagógicos dos cursos; ao uso das tecnologias para o ensino e aprendizagem presencial e à distância; à revitalização dos espaços das bibliotecas; à falta de cultura empreendedora; ao baixo número de patentes registradas e licenciadas, e à pouca valorização das empresas juniores.

Observou-se que a inovação deveria também ter envolvido o aprimoramento do ensino para formação de consciência crítica. Ela foi e tem se destinado apenas ao tecnicismo, desvinculada das necessidades reais da comunidade e conseqüentemente, da formação emancipadora. A Unesp foi avaliada como ainda pouco aberta à inovação, o que talvez se deva à cultura organizacional de baixa colaboração entre pesquisadores e/ou unidades aliada à grande resistência a parcerias com a iniciativa privada. Ademais, numa conjuntura de escassez de recursos humanos, em que o docente deve atender ensino, pesquisa, extensão e gestão, frisou-se que não há oportunidade para priorizar o pensamento inovador.

Mereceu destaque a criação da Agência Unesp de Inovação - AUIN, que gerencia a política de proteção intelectual e conhecimento científico, tecnológico e cultural.

Além disso, verificou-se que houve fomento à criação de programas de pós-graduação e outras ações interunidades e interinstitucionais em áreas estratégicas.

Pontos cruciais apontados pela comunidade como críticos para a excelência foram a pequena quantidade de investimentos e a grande burocracia.



4.1.4. Internacionalização

A comunidade unespiana apontou que as políticas implementadas e a atuação de escritórios de relações internacionais nas unidades ampliaram e fortaleceram o intercâmbio internacional de docentes e estudantes, em especial aquelas referentes à mobilidade. Houve destaque ao incentivo aos estágios no exterior, à vinda de pesquisadores internacionais para ministrar cursos ou participar de projetos de pesquisa, ao desenvolvimento de atividades acadêmicas em língua estrangeira, ao pagamento de taxas para publicação em periódicos internacionais, aos convênios com associações internacionais (AUGM, AUIP, GCUB, Instituto Confúcio) e à diminuição da burocratização dos processos. A comunidade destacou que o Programa Ciência sem Fronteiras possibilitou a implementação dessas ações e a ida de estudantes, em especial os da graduação, para diversos países. Programas de cátedras viabilizaram a inserção de intercambistas em atividades de ensino e pesquisa, reforçando a internacionalização.

Advertiu-se que um problema a ser superado é a assimetria da internacionalização entre as dimensões acadêmicas, especialmente em relação à Extensão Universitária. Outra questão levantada é a falta de investimentos em outras opções de internacionalização para além da mobilidade presencial, tais como salas de aulas e grupos de pesquisas com o uso de tecnologias virtuais.

Mesmo reconhecendo que a internacionalização da universidade é importante, face às características do último quinquênio, marcado pelas restrições à recomposição do quadro de servidores, parte da Unesp considerou que esse eixo ficou prejudicado.

4.1.5. Responsabilidade Social

Foi mencionado que o conceito de Responsabilidade Social ainda é limitado no âmbito universitário. Houve percepção de avanço, mas alguns aspectos importantes ainda são de difícil mensuração, como a empregabilidade dos egressos. Ações como o oferecimento de cursos de graduação e de pós-graduação e a realização de pesquisas de qualidade e que também possuem implicações diretas para o desenvolvimento da sociedade, não foram percebidas como Responsabilidade Social.

Uma das ações mais enfatizadas foi a inclusão social, por meio da política de cotas e da implementação do Programa de Permanência Estudantil. Ressaltou-se ainda que a Extensão Universitária é a dimensão que mais tem contribuído com esse eixo, principalmente por meio dos diversos projetos e atividades em parceria com a comunidade (Cursinhos, UNATI, EJA, PEJA). Foi apontado que, no período do PDI 2009-2018, a Unesp foi a primeira universidade pública paulista a atingir a meta de cotas nos vestibulares, ampliando a inclusão social e as políticas de diversidade.

Destacou-se que a Responsabilidade Social perpassa pela democratização da Unesp, que ampliou o acesso ao ensino superior e à produção intelectual. De fato, outro fator que mereceu ênfase foi a ampliação da capilaridade da Unesp, que, presente em vários



municípios, expandiu as oportunidades de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, foram destacados os programas de pós-graduação Minter e Dinter, estabelecidos com IES de regiões pouco desenvolvidas para a qualificação de recursos humanos.

Contudo, parte da universidade entende que há pouca conexão da Unesp com a sociedade, parecendo haver barreira invisível entre as partes. Para superar isso, é preciso melhorar a articulação da comunidade unespiana com a sociedade, a fim de contribuir para o efetivo atendimento de suas necessidades.

4.1.6. Sustentabilidade

A sustentabilidade é um conceito multidimensional, que exige uma visão holística. Contudo, parte da comunidade unespiana ainda a associa somente a questões ambientais. Outro grupo compreende que a sustentabilidade da Unesp depende da manutenção de sua posição de liderança como universidade.

A percepção geral da comunidade é a de que a sustentabilidade financeira foi prejudicada tanto pela falta de planejamento a curto, médio e longo prazos no processo de expansão da Unesp, quanto pela necessária implementação do sistema de cotas e de seus reflexos na permanência estudantil, sem o correspondente incremento do aporte financeiro pelo governo do estado.

Para aumentar a captação de recursos, foi apontada a necessidade de simplificar processos e procedimentos, viabilizando as parcerias público-privadas em adição aos recursos provenientes do ICMS.

Os atuais modelos de progressão de carreira docente e de técnicos administrativos foram citados como pouco sustentáveis, pois consomem de forma inadequada os recursos da universidade.

4.1.7. Percepção da comunidade externa à Unesp

Para a comunidade externa, foram feitas três perguntas: 1) importância da Unesp na área de formação do entrevistado; 2) capacidade dos profissionais formados pela Unesp no desempenho das atividades e 3) sugestões para aproximar a Unesp da sociedade.

Dentre os entrevistados, 88,9% atribuíram nota 4 ou 5, dos quais 65,8% atribuíram nota 5, mostrando alto grau de importância da Unesp.

Em relação ao questionamento sobre a capacidade de atuação dos egressos da Unesp no mercado de trabalho, 87,30% dos entrevistados, dos quais 56,00% atribuíram notas 4 ou 5, mostrando novamente alto índice de aceitação dos egressos da Unesp.

A consulta feita à comunidade externa revelou que ela reconhece a Unesp como instituição importante. Observou-se que os egressos da Unesp têm boa capacidade de atuação profissional. Com relação às formas de aproximação da universidade com a



sociedade, mereceu destaque a parceria público-privada. A comunidade apontou ainda, a necessidade de maior divulgação da Unesp. Mencionaram a necessidade de maior aproximação da instituição com a sociedade por meio da pesquisa, ensino e extensão universitária.

As principais sugestões apresentadas pela comunidade externa, para a aproximação da universidade com a sociedade foram: a) formular política de extensão universitária que respondam às demandas sociais, tais como cursos de qualificação de profissionais e de difusão do conhecimento científico; b) promover a conscientização de docentes, servidores técnico-administrativos e alunos para integrar as atividades dos câmpus com a sociedade; c) divulgar os resultados das pesquisas realizados na universidade, especialmente aquelas que atendam a sociedade e d) divulgar os projetos de extensão por meio de redes sociais em parceria com escolas, entidades públicas municipais, entre outras.

4.2. Perspectivas para o PDI 2019-2028

Nesta parte, os entrevistados foram convidados a opinar sobre a relevância de cada desafio.

4.2.1. Análise quantitativa. PDI 2019-2028

Foi solicitado que a comunidade unespiana se manifestasse quanto a relevância de cada um dos desafios (Departamentos; Conselhos de graduação e de pós-graduação; CPP e CCEU; Diretorias acadêmica, administrativa, de biblioteca, de informática e de serviços).

A seguir, apresentam-se as percepções sobre cada um desses desafios. Essa percepção se refere ao índice de relevância da manutenção dos mesmos para o PDI 2019-2028.

O PDI foi estruturado em torno de cinco eixos: Excelência, Inovação, Internacionalização, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, os quais embasam as atividades da Unesp. Aferiu-se a percepção da comunidade com relação à relevância desses eixos para o PDI 2019-2028.

Análise dos resultados mostrou que todos os eixos (Excelência, Inovação, Internacionalização, Responsabilidade Social e Sustentabilidade) foram considerados relevantes para o Plano de Desenvolvimento Institucional para o próximo período. De forma geral, o eixo com a menor percepção de relevância foi a Internacionalização. Em quase todas as respostas, o eixo mais importante foi a Excelência, com exceção da CPP e CPEU, que elegeram a Responsabilidade Social, como sendo o mais relevante.

Em seguida, são apresentadas as análises das respostas contendo sugestões e comentários da comunidade unespiana às questões abertas referentes aos eixos Excelência, Inovação, Internacionalização, Responsabilidade Social e Sustentabilidade para o PDI 2019-2028.

4.2.2. Excelência

A busca pela excelência no ensino de graduação e de pós-graduação devem ser priorizadas, seguida pela pesquisa e extensão. Para alcançá-las, é fundamental haver **investimentos**, priorizando a **reposição do quadro docente e de servidores técnico administrativos**. É importante haver uma política de **valorização dos recursos humanos**, prevendo tanto a recomposição salarial quanto o financiamento do aperfeiçoamento profissional.

Para o aprimoramento do ensino, da pesquisa e da extensão, a gestão deve ser acompanhada constantemente e estar apoiada em **planejamento de curto, médio e longo prazos**, de modo que as metas e objetivos institucionais alcancem o desejado grau de excelência. Nesse contexto, o PDI deve visar **maior equidade estrutural entre as unidades**



para que se possa ampliar a excelência atualmente existente na Unesp em algumas unidades e câmpus.

A comunidade unespiana entende que **os processos de contratação e avaliação permanente** devem se pautar na qualidade, por meio de um sistema eficiente que oriente a manutenção ou a alteração do regime de trabalho. Ademais, a administração deve **melhorar a gestão dos relacionamentos interpessoais e do clima organizacional**. Além disso, é essencial **aprimorar a transparência orçamentária** da Unesp.

Paralelamente, é necessário **reestruturar cursos de graduação, de forma a atender as demandas do mundo do trabalho e a formação para o exercício da cidadania**. É preciso tornar as estruturas curriculares mais flexíveis e evitar cargas horárias muito acima do mínimo exigido pelo MEC. Os cursos de graduação devem incluir novas metodologias de ensino presenciais que reflitam em cursos mais atualizados para possibilitar a formação de profissionais habilitados. Ainda, é necessário ampliar as possibilidades de escolha das disciplinas por parte dos alunos no seu processo formativo, bem como incorporar as atividades de pesquisa e extensão como parte da formação acadêmica e profissional. É importante continuar o acompanhamento direto, intensivo e criterioso dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação.

Com relação à infraestrutura, é preciso **modernizar laboratórios, equipamentos e recursos didáticos**.

A excelência da universidade deve estar diretamente associada ao **impacto social** de suas ações e, por isso, torna-se importante **avaliar as atividades extensionistas** e seus reflexos na transformação da sociedade.

4.2.3. Inovação

A percepção de parte dos unespianos é a de que a inovação deve ser entendida como a criação de novos conhecimentos e pela busca por soluções e alternativas de crescimento sustentável. Na universidade, a inovação não deve ficar restrita à esfera da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, mas também no ensino, na extensão e na administração. Para isso, é preciso **estabelecer políticas mais claras** de inovação, acompanhadas também por **investimentos** adequados, de modo a romper resistências.

Foi destacado que a **inovação não deve ser pensada apenas como produto ou processo**. Ela deve ocorrer nos ambientes de aprendizagem, com a criação de infraestrutura que possibilite ao aluno participar de atividades virtuais síncronas e assíncronas, interagindo com docentes e discentes de outras unidades e instituições nacionais e internacionais, de forma sustentável.

Nesse sentido, a AUIN é um dos canais para viabilizar parcerias com programas de pesquisa e desenvolvimento dos mais variados segmentos. Faz-se necessário também investir nas Empresas Juniores, que podem ser vetores importantes para semear a inovação.



Apontou-se que a **cultura do empreendedorismo**, o **estabelecimento de redes de compartilhamento** e as **parcerias público-privadas** favorecem a inovação. Tudo isso expande as ações pedagógicas e amplia o conceito de sala de aula, favorecendo a formação de profissionais melhor qualificados e mais inseridos no mundo do trabalho. No entanto, é essencial que se promova a **desburocratização**, de forma a viabilizar e a agilizar essas sinergias. Além disso, é essencial criar ferramentas jurídicas que facilitem parcerias com setores públicos e privados, as quais podem gerar recursos financeiros e promover avanços tecnológicos.

É importante promover ações para estimular o empreendedorismo, a inovação em vários setores, incluindo Organizações Sociais (OSs) e poder público. Essas ações poderão contribuir com a sustentabilidade social e econômica, para a disseminação do conhecimento e aumento da competitividade dos arranjos locais produtivos.

Experiências inovadoras no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão são pontuais na Unesp, mas com grande relevância e impacto. Contudo, **lacunas na comunicação institucional** têm impedido o compartilhamento dessas iniciativas, o que precisa ser resolvido. Como resultado, a estrutura vigente de ensino no Brasil é ultrapassada e muitas vezes ineficiente, havendo grandes desafios para uma instituição de ensino superior inovar.

No âmbito das pesquisas, é necessário **criar ambientes que permitam a interação entre pesquisadores e empreendedores**, reduzindo trâmites, que são grandes entraves nos acordos. Ressaltou-se ainda a importância de se **investir em áreas tidas como estratégicas**, de forma a que se contribua efetivamente para a **resolução dos grandes problemas mundiais**, sempre respeitando a diversidade de todas as áreas do conhecimento.

Os **regimes de trabalho** dos servidores, especialmente dos docentes, **devem ser flexibilizados** para facilitar a interação com os setores público e privado, conferindo maior dinamismo aos processos de inovação nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, a cultura empreendedora ainda é incipiente, necessita ser mais estimulada e inserida na formação acadêmica.

4.2.4. Internacionalização

A internacionalização foi destacada pela comunidade como sendo de grande importância para que Unesp realize sua missão no contexto de um mundo globalizado. O compartilhamento de conhecimentos teóricos e práticos em nível internacional permite conhecer novas formas de ação e de organização, essenciais para a manutenção da excelência. Ele também contribui para aumentar a visibilidade da universidade, favorecendo intercâmbios de docentes e discentes, parcerias, projetos, publicações conjuntas, e reafirma seu papel social em países menos desenvolvidos. A internacionalização não pode ser vista apenas sob o aspecto da mobilidade de docentes, servidores técnico administrativos e discentes. Toda estratégia que estimule a interação de nossa comunidade acadêmica com universidades estrangeiras de qualidade deve ser valorizada, especialmente àquelas oriundas de interação em projetos de pesquisa



colaborativos que poderão contribuir para a geração de produtos científicos e tecnológicos, aumentando o impacto das pesquisas desenvolvidas na Unesp.

O intercâmbio científico e cultural é de extrema relevância para o desenvolvimento de docentes e pesquisadores, para o pensamento crítico dos alunos e para evitar a estagnação da universidade pública. Argumentou-se que, num mundo globalizado, é muito importante manter laços consolidados com instituições internacionais que possibilitem intercâmbio de conhecimento e tecnologia. Essa **articulação** foi considerada um modo eficaz de inovar rumo à excelência. A internacionalização permite conhecer outras realidades e outras metodologias de ensino, pesquisa e extensão, assim como é fundamental que haja o **compartilhamento dessas experiências** e de seus resultados com aqueles que não puderam realizar intercâmbio. Conhecer outras realidades de ensino superior possibilita entender diferentes processos históricos e a repensar nosso próprio cenário em busca de soluções próprias e compatíveis. Uma das consequências da internacionalização é o **fortalecimento de redes de conhecimento** e a **formação de profissionais** que se destaquem em suas áreas de atuação.

Avançar no processo de internacionalização exige inicialmente a busca de excelência que propiciará o reconhecimento internacional e não apenas orientar o processo por meio do uso de **rankings**. Os resultados nos **rankings** acabam sendo uma consequência de todo planejamento e atividades desenvolvidas na instituição, não podendo se caracterizar como o principal objetivo a ser alcançado. É **importante também desenvolver experiências internacionais de extensão**. A interação entre várias culturas por meio do ensino, da pesquisa e da extensão deve possibilitar o conhecimento de problemas comuns à maioria das nações, contribuindo para a resolução de problemas mundiais.

Foi destacada a importância de a internacionalização avançar por meio de **editais e convênios** que favoreçam o intercâmbio com instituições do exterior. Ela deve ser incentivada e fomentada preferencialmente com **recursos externos à universidade** para participar mais ativamente da agenda de programas internacionais de desenvolvimento.

Nesse sentido, as ações de internacionalização da Unesp devem ser aprimoradas, apesar de já haver considerável investimento nessa área.

4.2.5. Responsabilidade Social

Apontou-se que a Unesp, universidade pública, tem responsabilidade social e suas ações devem ser amplamente divulgadas para a sociedade. Nessa perspectiva, a universidade deve formar profissionais altamente qualificados para o mundo do trabalho e oferecer à sociedade retorno científico e cultural efetivo. Devem ser incentivadas também ações da pós-graduação de âmbito nacional e internacional com regiões e países menos desenvolvidos.

Foi destacado, ainda, o conceito de responsabilidade social que deve ser remetido a perspectivas ainda mais amplas, pois temos o dever de aplicar esses recursos de maneira inteligente, transparente e demonstrar o retorno social dos investimentos feitos pelo



conjunto dos habitantes de São Paulo e do país. A responsabilidade social da Unesp aumenta à medida em que contribui para a **economia local** das cidades nas quais está presente, seja **criando empregos, seja gerando renda**.

4.2.6. Sustentabilidade

A comunidade apontou que a sustentabilidade deve contribuir para preservar e fortalecer os compromissos públicos e sociais da Unesp. Foi registrado que manter ou galgar posição de liderança requer a participação de profissionais engajados e motivados, mas dentro de metas concretas e exequíveis. Para isso, é necessário estabelecer políticas de longo prazo, com bases bem estruturadas, e reconhecidas pela comunidade acadêmica.

5. Principais desafios para o período do PDI 2019-2028

Análise das respostas da comunidade unespiana revelou que todos os 15 desafios delineados no PDI 2009-2018 permanecem importantes, visto que foram apenas parcialmente superados. Desta forma, os referidos desafios foram mantidos sendo contextualizados ao cenário atual e para os próximos 10 anos (PDI 2019-2028). Além disso, foram redigidos de modo mais sucinto e atualizado, atendendo também ao conjunto de posições da comunidade unespiana, para favorecer o foco no que é central em cada desafio.

1. Fortalecimento da integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
2. Aperfeiçoamento da política de internacionalização.
3. Redefinição do modelo acadêmico-científico e orçamentário-financeiro no processo de autonomia das universidades estaduais paulistas.
4. Ampliação de parcerias com setores do poder público e da sociedade civil.
5. Diversificação de fontes de receita que assegurem excelência e ampliação do ensino público e gratuito.
6. Aprimoramento do planejamento e transparência na gestão e governança universitária.
7. Definição de política de comunicação institucional para compartilhar o saber e assegurar a responsabilidade social.
8. Avaliação institucional como processo de renovação filosófica, acadêmica, científica e administrativa.
9. Ampliação e diversificação das formas de acesso à universidade e da formação inicial e continuada.
10. Aprimoramento das políticas afirmativas de inclusão.
11. Fortalecimento da formação cidadã nas perspectivas crítica e emancipadora.
12. Capacitação de todos os segmentos da universidade no uso de ferramentas digitais.
13. Atualização das metas acadêmicas e científicas, em sintonia com as transformações da sociedade.
14. Desburocratização de processos e trâmites na universidade.
15. Garantir a sustentabilidade nas ações acadêmicas, administrativas e orçamentário-financeiras.

6. Diretrizes para instrumentalizar o PDI 2019-2028

Para solucionar os desafios apontados anteriormente, é mais adequado a um PDI lançar diretrizes gerais que fundamentem ações futuras, ao invés de elaborar lista rígida de metas que devem ser alcançadas, visto que as condições econômicas, políticas e sociais são extremamente mutáveis no período de uma década. Essa flexibilidade abre caminho para que propostas inovadoras sejam apresentadas, discutidas e, se viáveis, possam ser implementadas. Ela também permite a transversalidade de ações, que muitas vezes são vistas como pertencentes a determinadas pró-reitorias, diretorias e assessorias, órgãos colegiados centrais ou locais. A partir deste PDI as gestões do período 2019-2028 poderão estruturar seus Mapas Estratégicos, abordando, com metas, ações e indicadores bem delineados, cada um dos 15 desafios.

Listamos a seguir as diretrizes apontadas pela comunidade unespiana, com ênfase naquelas provenientes dos órgãos colegiados, em particular das congregações e conselhos diretores, para os diferentes eixos.

6.1. Excelência

- repor o quadro docente e de servidores técnico-administrativos;
- valorizar os recursos humanos e as carreiras da Unesp;
- realizar planejamento de curto, médio e longo prazos;
- promover maior equidade estrutural entre as unidades universitárias;
- aperfeiçoar os processos de contratação e de avaliação permanente, com base no mérito acadêmico;
- melhorar a gestão interpessoal e o clima organizacional;
- aprimorar a transparência da universidade nas suas variadas dimensões;
- reestruturar cursos de graduação e de pós-graduação, com a implementação de novas abordagens didáticas;
- adaptar cursos e carreiras às transformações da realidade contemporânea;
- modernizar laboratórios de pesquisa;
- incentivar o uso de recursos didáticos inovadores;
- fortalecer ações extensionistas e difundir seus impactos na sociedade.

6.2. Inovação

- facilitar a interação entre docentes, pesquisadores e empreendedores;
- investir em áreas estratégicas para contribuir com a resolução dos grandes problemas contemporâneos;



- estabelecer redes de compartilhamento e parcerias público-privadas;
- institucionalizar a cultura do empreendedorismo;
- melhorar a comunicação institucional para dar maior visibilidade às iniciativas inovadoras, aproveitando também os recursos já existentes;
- estabelecer políticas mais claras de inovação;
- estabelecer políticas de investimentos de longo prazo que permitam viabilizar a inovação tecnológica e social;
- promover a desburocratização, a racionalização e a melhoria de trâmites e processos.
- definir políticas de informática com ênfase para atividades fins e para viabilizar o compartilhamento de serviços.

6.3. Internacionalização

- ampliar as parcerias internacionais, visando a excelência acadêmica e em pesquisa;
- aumentar a captação de recursos de fontes internacionais de financiamento;
- estimular relações de cooperação internacional de modo a compartilhar conhecimentos, de forma institucional, e não apenas individual;
- propiciar maior visibilidade às áreas de excelência da Unesp;
- buscar formas alternativas de organização da produção do conhecimento;
- melhorar a fluência em idiomas estrangeiros, especialmente em língua inglesa;
- aperfeiçoar estruturas de apoio à recepção e permanência de estudantes e pesquisadores estrangeiros nas unidades acadêmicas;
- fomentar ações de treinamento de pessoal para gestão de intercâmbios;
- programar atividades de pesquisa, projetos de arte e cultura, por meio de práticas com docentes visitantes ou em ambientes virtuais com outros países;
- criar condições para que docentes e pesquisadores divulguem suas pesquisas em revistas e em congressos de relevância;
- realizar eventos internacionais na Unesp.

6.4. Responsabilidade Social

Esta pode ser exercida em dois âmbitos: interno e externo.

Internamente, destacam-se:



- consolidar a política de permanência estudantil, atualmente garantida com o orçamento da Unesp, mas cujos recursos deveriam ser de responsabilidade do governo estadual;
- aprimorar as políticas de inclusão, visando diminuir desigualdades econômicas, sociais, raciais e de gênero;
- refinar a política de acessibilidade para a pessoa com deficiência de forma a promover a inclusão plena dos membros da comunidade unespiana;
- qualificar e valorizar ações extensionistas;
- aperfeiçoar a política de sustentabilidade ambiental.

Externamente, aponta-se:

- formar profissionais tecnicamente competentes e capazes de atuar ativamente na solução dos complexos problemas da sociedade contemporânea;
- valer-se da configuração espacial da Unesp no estado de São Paulo para manter e aprofundar sua atuação como agente de desenvolvimento social;
- articular projetos com a participação da sociedade, de forma a contribuir para a solução de problemas de relevância social;
- incentivar ações da Unesp fortalecendo as cooperações Sul-Sul num mundo globalizado;
- formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento social e com a superação das assimetrias históricas.

6.5. Sustentabilidade

Em cada uma das dimensões da vida universitária a sustentabilidade tem um aspecto particular:

- **graduação**: atuar para aumentar a procura, diminuir a redundância e a evasão de cursos;
- **pós-graduação**: respeitando as particularidades das áreas e dos programas, incentivar a transformação para as modalidades interunidades, interinstitucionais e internacionais, intensificando a mobilidade presencial ou virtual;
- **pesquisa**: qualificar os projetos, com reflexos em produtos inovadores e de benefício social, e aumentar a captação de recursos;
- **extensão universitária e cultura**: promover diálogo mais efetivo entre universidade e sociedade, de forma a contribuir para a resolução dos principais problemas que afetam a sociedade;



- **gestão:** promover a reforma administrativa, introduzindo novas práticas e estabelecendo políticas inovadoras de gestão de pessoas, de patrimônio, orçamentária e financeira;
- **gestão:** romper com a forte assimetria existente na Unesp entre os câmpus e dentro de cada unidade.

Quanto à **sustentabilidade financeira**, essa deve:

- aprimorar políticas de aumento da receita, além da quota parte do ICMS;
- ampliar a captação de recursos provenientes de parceria público-privadas;
- ampliar a participação em projetos nacionais e internacionais, que contemplem atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- mapear e valorizar as potencialidades das unidades universitárias;
- planejar a aplicação dos recursos a médio e longo prazos, no que se refere ao corpo de servidores e ao investimento em infraestrutura e equipamentos;
- Obstar a criação de novos câmpus e unidades universitárias na Unesp, até que as condições orçamentárias e financeiras o permitam;
- capacitar gestores de forma a aumentar a eficácia da administração universitária;
- desenvolver projetos que utilizem o conhecimento da comunidade unespiana para aperfeiçoar a gestão universitária;
- aumentar a equidade na distribuição dos recursos;
- buscar recursos financeiros junto ao governo estadual para atender a demanda de inclusão social;
- ampliar o uso de tecnologias e energias renováveis.

7. Considerações finais

Nos últimos dez anos, as perguntas sobre para quem e para que serve a universidade e sobre sua autonomia provocaram debates públicos nas mídias. Ao mesmo tempo, na Unesp, assim como em outras universidades públicas brasileiras, ocorreu o aumento do número de câmpus, cursos e vagas, bem como a implementação de políticas de ação afirmativa, num processo complexo, em que causas e consequências não são facilmente determináveis.

Assim, em cerca de um século, a universidade transformou de entidade restrita a poucos, hermética e distante da sociedade, cujo conhecimento gerado e sua transmissão eram estritamente disciplinares (muitas vezes confinados entre os acadêmicos em congressos específicos das áreas), em uma estrutura na qual se enfatiza a interdisciplinaridade, a aproximação com a tecnologia e a inovação e na qual há relação dialética com a sociedade, por meio de diálogo mais efetivo com o público externo aos seus muros. Hoje não se duvida que essa relação faz parte da missão pública das instituições de ensino superior.

Na Unesp, entende-se que é absolutamente necessário buscar a conciliação entre autonomia, excelência e democratização do ensino, da pesquisa e da extensão, de modo a responder adequadamente à sua missão. Ao mesmo tempo em que os *rankings* contribuem para que a Unesp possa se situar num panorama nacional e internacional, deve-se considerar também que eles estabelecem parâmetros que ignoram as realidades e as contribuições locais de uma universidade multicâmpus. Esses dois aspectos não são mutuamente excludentes. Portanto, a missão da Unesp não se subordina a resultados em *rankings*, que devem servir como instrumento de reflexão sobre suas atividades e compromisso social.

Do mesmo modo que a comunidade compreende que são necessários investimentos financeiros para garantir a excelência, percebe também que é preciso modernizar estruturas acadêmicas e administrativas e que é possível realizar transformações importantes sem o aporte de recursos. Como exemplo, é peremptória a diminuição da burocracia, que foi apontada como um dos principais entraves à realização de ações que possam conduzir à inovação, à internacionalização e, conseqüentemente, à excelência. Além disso, é preciso aperfeiçoar a comunicação interna e externa, pois essa situação prejudica o compartilhamento de iniciativas de sucesso.

A internacionalização é um dos caminhos que se pode trilhar rumo à excelência. O engajamento no mundo globalizado requer o reconhecimento dos grandes problemas mundiais, e que muitas vezes só podem ser resolvidos por meio de ações conjuntas entre vários países, com o intercâmbio de conhecimento e tecnologia e com a troca de experiências.

Ao mesmo tempo em que deve participar dos esforços para contribuir para a resolução dos grandes problemas da ciência, é importante valorizar o estudo de temas que têm menor abrangência, mas que são igualmente relevantes, sejam eles básicos ou aplicados. Essa diversidade não apenas enriquece a construção de uma universidade plural



e democrática, mas também amplia os horizontes rumo a inovações. Por estar localizada em várias regiões do estado de São Paulo, a Unesp convive com diversos tipos de problemas e demandas, que incluem aqueles originados das necessidades sociais, da tecnologia, das indústrias, do poder público, das artes, da cultura e de diversos outros elementos das estruturas locais onde se insere cada câmpus.

Em um país com grandes disparidades sociais, as universidades se constituem num mecanismo que contribui para reduzir as desigualdades sociais e aumentar as chances de ascensão social para diversos segmentos historicamente alijados do ensino superior. Em vista dessa responsabilidade social, na Unesp instituíram-se políticas destinando 50% de vagas em todos os cursos de graduação para alunos provenientes de escolas públicas e para pretos, pardos e indígenas (PPIs). Além disso, as notas do ENEM passaram a compor o processo de seleção e implementaram-se ações afirmativas que contribuíram para que os alunos de baixa renda pudessem não apenas ingressar, mas permanecer e concluir seus estudos. Tais aspectos foram destacados pela comunidade unespiana e pelo público externo, que enfatizaram serem estes pontos fortes do PDI 2009-2018. Contudo, é necessário avançar e aperfeiçoar o processo, especialmente com a participação do governo estadual no financiamento dessas ações.

Essas e outras iniciativas aproximam a Unesp dos demais níveis de ensino, o que também é importante para a percepção da realidade educacional de nosso país. Mais ainda, a participação mais ativa da Unesp nas reformas educacionais e no avanço da educação dos níveis fundamental e médio confluirá naturalmente para a melhoria da qualidade da universidade, pois são eles que nutrem o nível superior.

Há, portanto, dois diálogos importantes que devem ser mantidos em equilíbrio: um regional e outro global, e em ambos estão envolvidos o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. A capacidade de manter esse equilíbrio é primordial para que a Unesp possa galgar posições cada vez melhores rumo a lugares de destaque nos cenários regional, nacional e internacional.

É importante realizar periodicamente a avaliação de todos os processos que ocorrem na universidade, identificar gargalos que interferem na qualidade do ensino, pesquisa, extensão e gestão. Dado que as transformações ocorrem rapidamente no mundo atual, é possível que procedimentos que funcionam bem se tornem rapidamente obsoletos e comprometam a sustentabilidade da Unesp. Para garantir a saúde financeira, é necessário não apenas buscar outras fontes de financiamento externo, mas, sobretudo, lançar olhar crítico para seu ambiente interno, de modo a tornar estruturas mais enxutas, ágeis e flexíveis. É também necessário diminuir as assimetrias e estabelecer políticas de longo prazo que permitam administrar de maneira mais eficaz. Além disso, a universidade precisa estar preparada para eventuais períodos de escassez de recursos. Exemplos de problemas que devem ser afrontados incluem a defasagem dos cursos de graduação, seu grande número, a duplicidade de cursos de graduação e de programas de pós-graduação. Deve-se estimular a busca da maior qualificação e do aumento da importância social da pesquisa e a associação de todas essas atividades com uma extensão universitária engajada com a sociedade.

Deve-se constantemente tentar melhorar o ambiente de trabalho na Unesp, de forma a garantir a qualidade de vida de seus estudantes e servidores, bem como a manutenção da infraestrutura física necessária. Essas também são formas de tornar a universidade mais atrativa, com o consequente engajamento de agentes entusiasmados e comprometidos. Para os estudantes, é importante dispor de salas de aula, bibliotecas, laboratórios e espaços de convivência adequados às suas necessidades. Para os servidores, é essencial que se desenhem planos de carreiras apropriados, flexíveis e justos, de forma a que sejam reconhecidos e premiados os esforços realizados, sejam eles individuais ou coletivos.

Delinear os desafios da universidade, as metas que se pretendem atingir num determinado período de tempo constituem as funções do PDI. Além disso, esse planejamento deve ser acompanhado por avaliação rotineira, que permita corrigir eventuais desvios de sua rota, compromisso que deve ser assumido por todos.

Por fim, este PDI, elaborado a partir da contribuição da comunidade acadêmica e também externa, além de traçar um diagnóstico da Unesp, também objetiva servir de base para aqueles que forem se habilitar a cargos diretivos na universidade. As diretrizes emanadas neste documento, em sintonia com a realidade econômica e social do momento, permitirão que as futuras gestões da universidade possam estabelecer metas com maior propriedade, ao menos até 2028, tendo como certeza que a comunidade participou do processo de avaliação e delineamento de rumos.