



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Plano de

Desenvolvimento Institucional

2019-2028

(Documento de Apoio)



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

Sergio 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	12
2.2.2. Infraestrutura	14
2.2.3. Aspectos financeiros e orçamentários	15
2.3. Análise situacional acadêmica	16
2.3.1. Projeto Pedagógico Institucional	16
2.3.2. Ensino	20
2.3.3. Pesquisa	22
2.3.4. Extensão Universitária e Cultura	24
2.3.5. Política de atendimento aos discentes	27
2.3.6. Avaliação Institucional	29
3. Conceituação da terminologia dos eixos do PDI	31
4. O Plano de Desenvolvimento Institucional	34
4.1. Balanço do PDI 2009-2018	38
4.1.1. Análise quantitativa. PDI 2009-2018.	38
4.1.2. Excelência	45
4.1.3. Inovação	48
4.1.4. Internacionalização	51
4.1.5. Responsabilidade Social	54
4.1.6. Sustentabilidade	57
4.1.7. Percepção da comunidade externa à Unesp	60
4.2. Perspectivas para o PDI 2019-2028	64
4.2.1. Análise quantitativa. PDI 2019-2028	64
4.2.2. Excelência	72
4.2.3. Inovação	75
4.2.4. Internacionalização	78
4.2.5. Responsabilidade Social	82
4.2.6. Sustentabilidade	85
5. Principais desafios para o período do PDI 2019-2028	87
6. Diretrizes para instrumentalizar o PDI 2019-2028	90
6.1. Excelência	90
6.2. Inovação	91
6.3. Internacionalização	91
6.4. Responsabilidade Social	92
6.5. Sustentabilidade	93
7. Considerações finais	95
8. Referências	98

1. APRESENTAÇÃO

A Unesp, como instituição pública de ensino superior, tem compromisso intrínseco com a sociedade, pois, ao mesmo tempo em que a sociedade financia a universidade, essa contribui para formação de profissionais nas diferentes áreas do conhecimento e gera conhecimentos técnico-científicos 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 da Educação Nacional (LDB). 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 para dez anos 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 42 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 *devir*.

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 Cesesp, 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.

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



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 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. As principais bandeiras defendidas pela universidade então 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 Instituto Municipal de Ensino Superior de Presidente Prudente (Imespp) em 1989. Em 1987 houve a incorporação do Instituto de Física Teórica (IFT).

A Unesp incentivou a criação de unidades auxiliares, unidades complementares e centros 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.

OU

Contribuir para o desenvolvimento da sociedade por meio da produção e do compartilhamento do conhecimento científico, humanístico e da formação de profissionais qualificados. Devido a sua grande capilaridade, a Unesp tem também papel fundamental na transformação do entorno onde está inserida.

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.

OU

Ser universidade de excelência, com gestão inovadora e eficiente, preocupada em otimizar recursos e garantir a sustentabilidade. A Unesp propõe formar profissionais qualificados para atender às demandas da sociedade, assegurando a integração da graduação e da pós-graduação, baseada em pesquisa de ponta e articulada com a sociedade. Na extensão, valoriza o desenvolvimento regional. A Unesp também está comprometida com o desenvolvimento científico, tecnológico e social, preocupada com a inovação e com a inclusão. Sua ação central volta-se fortemente para a constituição de uma universidade de ensino e de pesquisa, incluindo aquela que dialoga com a sociedade, visível nacional e internacionalmente.



2.2. Análise situacional financeira e administrativa

A Unesp é uma das maiores e mais importantes universidades brasileiras, com destacada atuação no ensino, na pesquisa e na extensão e prestação de serviços à comunidade.

Mantida pelo Governo do Estado de São Paulo, é uma das três universidades públicas estaduais de ensino gratuito, ao lado da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

A Unesp possui hoje 34 unidades em 24 cidades, sendo 22 no Interior, uma na Capital do Estado e uma no Litoral Paulista, em São Vicente. Sua Reitoria está situada na capital paulista.

2.2.1. Organização administrativa

No âmbito da administração central, a Unesp está organizada, conforme ilustrado na Figura 1. Verifica-se, no âmbito superior, 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.

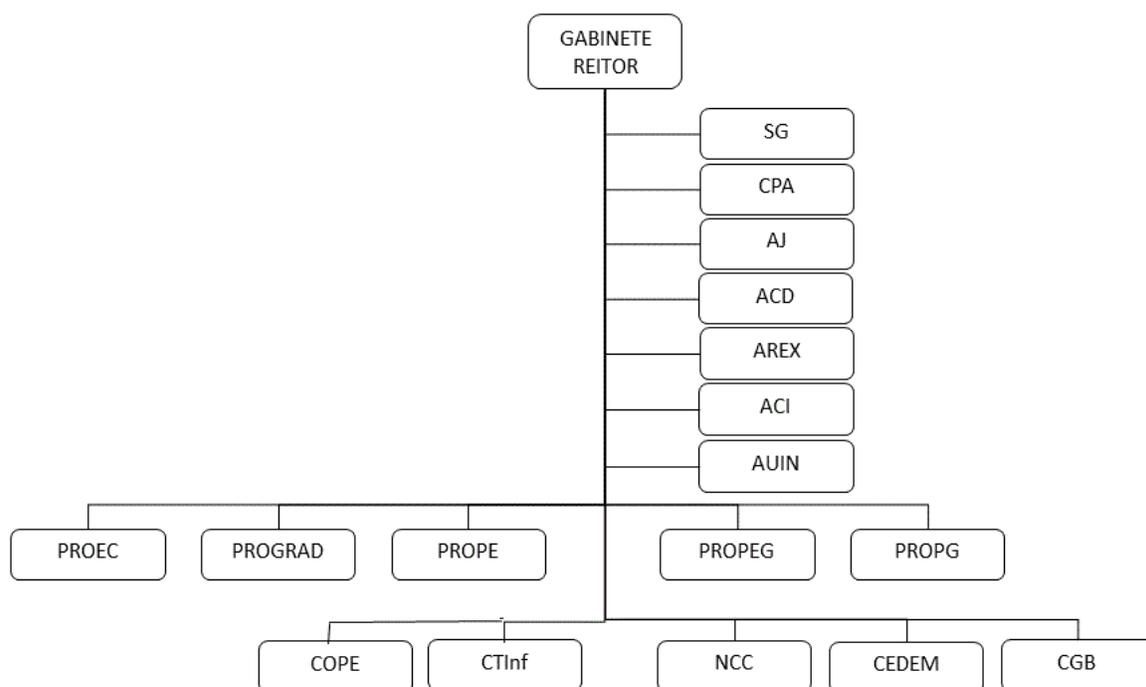


Figura 1. Organização administrativa da Unesp.

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
 PROEX: 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 articulação. 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 Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (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 em 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 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 didático-científica da Unesp nem o princípio de gratuidade do ensino superior público do Estado de São Paulo.

2.3. Análise situacional acadêmica

2.3.1. Projeto Pedagógico Institucional

Ao longo dos anos, o número de docentes, de estudantes, de servidores e de cursos cresceu. Decorrente desse fato tem-se verificado aumento do impacto econômico e financeiro nos municípios onde seus câmpus estão localizados.

A presença da Unesp, com diferentes cursos e em diversas regiões do estado de São Paulo, permite que a instituição interaja com variados setores da sociedade e imprima estratégias de relevância no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, sempre conectadas com as realidades locais e, ao mesmo tempo, atender às diretrizes estaduais e nacionais relativas ao ensino superior, de acordo com os princípios gerais da universidade.

Nesse sentido, no âmbito das diretrizes curriculares orientadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) para a graduação e da Capes para a pós-graduação, a Unesp tem buscado assegurar excelência no ensino visando melhorar a atuação profissional de seus egressos nos contextos estadual, nacional e global, tendo em vista os desafios contemporâneos. Além do atendimento às diretrizes curriculares, a Unesp mantém programas que buscam desenvolver experiências pedagógicas e formação continuada de professores da escola pública, como o Programa do Núcleo de Ensino (PNE), existente desde 1987. Os Núcleos de Ensino (NEs) objetivam propor ações educacionais na educação básica, em escolas públicas estaduais, municipais ou na própria Unesp, pautado em experiências e práticas pedagógicas inovadoras, que beneficiem suas diferentes dimensões, aprimorando a formação continuada dos docentes na escola e a formação dos estudantes da graduação. Desde então, os NEs desenvolveram mais de 2.000 projetos nos diversos câmpus da Unesp, em parceria com as Diretorias Regionais de Ensino, Secretarias Municipais de Educação e escolas, criando uma cultura de formação de professores.

A Unesp, ao valorizar a formação de professores, têm participado dos Editais da Capes para o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) e Residência Pedagógica (RP), tendo 1.200 bolsistas nos dois programas, em 2018. Esses ampliam o diálogo com as escolas da educação básica partícipes, expandindo o processo de formação de professores. Nesse mesmo ano, criou-se o Programa de Aperfeiçoamento e Apoio à Docência no Ensino Superior (PAADES), que se destina à formação de pós-graduandos para atividade docente na graduação.

O processo de ensino e aprendizagem interativo é valorizado com vistas à participação ativa, maior autonomia e responsabilidade do estudante na construção do conhecimento, para maior autonomia profissional, inclusive por meio de cursos e disciplinas oferecidos na modalidade à distância.

A Unesp incentiva e procura formar alunos para além da sala de aula, no sentido de ampliar conexões com a realidade, em consonância com princípios transversais:



1. **Articulação teoria e prática:** qualifica melhor a atuação profissional ao se atribuir efetivo sentido ao que se aprende, dota os sujeitos de diferentes pontos de vista objetivando ações contextualizadas e perspectivas ampliadas de análises.

2. **Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão:** pressupõe que as atividades curriculares sejam orientadas pela prática investigativa, de modo a ampliar horizontes na promoção da articulação entre essas três dimensões.

3. **Interdisciplinaridade:** preserva os domínios dos conteúdos das disciplinas, mas explicita o que é comum a duas ou mais áreas de outros ramos do conhecimento. É no processo de articulação de ações disciplinares que se buscam interesses comuns entre diferentes disciplinas e conteúdos, ao mesmo tempo em que se mantém e se valorizam as diferenças.

4. **Inovação:** criativa e inclusiva, que ultrapasse os limites da inovação tecnológica, abrangendo o compromisso social da universidade e o estabelecimento de políticas públicas.

5. **Internacionalização:** indispensável para a formação de cidadãos globais, é um dos meios para aperfeiçoar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, por meio de ações conjuntas com universidades estrangeiras, que se integrem ao cotidiano da vida acadêmica de professores, alunos e funcionários.

A Unesp tem desenvolvido estratégias para aperfeiçoar a política institucional dos diferentes cursos de graduação, por meio de encontros com os coordenadores de cursos para reflexões, discussões e avaliações, afim de manter os cursos atualizados face aos desafios contemporâneos, promover melhorias na gestão dos cursos, articulação, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, bem como implementar metodologias de ensino inovadoras na graduação. Além disso, para formar profissionais capazes de resolver problemas complexos de uma sociedade em constante transformação, tem trabalhado para creditar todas as atividades de pesquisa e extensão na graduação e de flexibilizar e modernizar os currículos.

No sentido de fortalecer a formação de professores nos cursos de licenciatura, a Unesp criou a Comissão dos Cursos de Licenciatura (CCL) da Unesp para tratar de estudos e proposições que contribuam para a melhoria do currículo e da formação dos futuros professores da educação básica. A Unesp tem intensificado parcerias com as escolas públicas da educação básica, por meio de convênios com as Diretorias de Ensino, para intermediar as relações institucionais entre as partes e viabilizar a realização dos estágios, num processo pelo qual se valoriza a escola como lócus de formação inicial para a docência.

Outra estratégia para ampliar a política institucional nos cursos da Unesp foi a criação do Instituto de Ensino e Pesquisa em Práticas Pedagógicas (IEP³), que visa apoiar as práticas pedagógicas e a produção de conteúdos diferenciados em consonância com os interesses e necessidades dos cursos de graduação, incluídos os de licenciatura. O IEP³ busca a diversificação do currículo, a revisão de práticas pedagógicas, o compartilhamento de disciplinas interdepartamentais e interunidades, a oferta de novos formatos de



disciplinas organizadas por eixos, temas ou projetos, em movimento inter e transdisciplinar, envolvendo aulas presenciais e à distância.

O Observatório de Educação em Direitos Humanos da Unesp (OEDH), criado em 2007 e vinculado ao Instituto de Políticas Públicas e Relações Internacionais (IPPRI) da Unesp, analisa a realidade da educação básica, universitária e midiática e propõe intervenções voltadas à formação de uma cultura em direitos humanos. O Observatório está em sintonia com o Programa Mundial de Educação em Direitos Humanos (PMEDH) (ONU-UNESCO, 2012) e com o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) da Secretaria Especial de Direitos Humanos do Governo Federal (2007).

A Unesp acompanha seus egressos por meio do recentemente implementado Portal Alumni, o que propicia a avaliação de seus cursos e a inserção dos ex-alunos no mercado de trabalho (<https://alumni.Unesp.br/>).

A integração entre ensino de graduação e de pós-graduação busca influir positivamente na formação dos estudantes da graduação e estimular a prática para a docência no pós-graduando, qualificando melhor a ambos.

A pesquisa constitui-se em interface e permite diferentes conexões entre graduação e a pós-graduação, por meio de inserções em programas como o Programa de Educação Tutorial (PET), o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI/CNPq-Unesp) e nos Congressos de Iniciação Científica (CIC). Nessa articulação, a produção de conhecimentos científicos, humanísticos e de inovação concorre paralelamente na formação acadêmica de alunos de graduação e pós-graduação, o que contribui para o desenvolvimento tecnológico, social e cultural, sem prejuízo da pesquisa básica e socialmente relevante.

A Agência Unesp de Inovação (AUIN), órgão da administração central responsável pelo gerenciamento de toda a política de proteção intelectual e das ações que visem promover a utilização do conhecimento científico, tecnológico e cultural produzido na universidade, tem avançado nas questões relacionadas à propriedade intelectual e ao empreendedorismo durante a formação dos alunos de graduação e pós-graduação, ampliando o prisma de possibilidades dos profissionais formados em todos os níveis.

A Unesp tem atuado no estabelecimento de parcerias com a comunidade externa em atendimento às questões político-sociais adotando os princípios e as diretrizes propostos pela Política Nacional de Extensão Universitária (PNEU, 2012). A interlocução do ensino com a extensão universitária é atividade cujo retorno social é imediato e traz visibilidade e reconhecimento acerca da importância da instituição perante a coletividade.

As atividades realizadas juntamente com a sociedade complementam-se com aquelas voltadas para seu benefício, como cursos, eventos e prestação de serviços. Destacam-se ações como cursinhos pré-universitários, Projeto de Educação de Jovens e Adultos (PEJA), Universidade da Terceira Idade (UNATI), ações artísticas e culturais, espaços museológicos, centro de ciências, eventos, cursos de extensão, prestação de serviços, incubadoras, cooperativas e empresas juniores, difusão de conhecimento por meio de recursos audiovisuais e plataformas digitais. Tudo isso estreita as relações com o



ensino e o exercício da prática dos alunos de modo inovador, para maior autonomia. A universidade tem buscado, ainda, desenvolver o sentido formativo das práticas culturais e políticas públicas como parte da educação e da formação dos estudantes e o contato com a comunidade externa por meio da extensão. Além disso, a responsabilidade social da Unesp também se concretiza pelo atendimento ao Sistema de Reserva de Vagas (SRV, Lei n. 12.711, de 29/08/2012).

A gestão da Unesp tem se pautado pela austeridade nos gastos, desburocratização e simplificação/otimização de procedimentos, além da busca pela ampliação de receitas. A maior meta da atual gestão é a sustentabilidade, a ser conquistada por meio de cuidadoso planejamento estratégico, essencial para unir as ações de curto e médio prazo com a materialização responsável de sua visão de futuro.

A instituição tem desenvolvido práticas inovadoras em sua rotina administrativa, tendo em vista maior eficiência e transparência na gestão orçamentária e financeira, processual, de pessoas, dados e comunicação. Para tanto, tem investido na melhoria da informatização dos procedimentos e na integração dos sistemas institucionais.

Dada a característica multicâmpus da Unesp, suas pró-reitorias têm desenvolvido esforços junto às Seções Técnicas Acadêmicas e Administrativas, com vistas à capacitação dos servidores para agilizar e uniformizar procedimentos.

Por último, mas não menos relevante, destacam-se os esforços no sentido de rever periodicamente o Projeto Pedagógico Institucional, de modo a garantir a almejada excelência em todas as dimensões da universidade.

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.

Os estudantes da Unesp contam com estímulos acadêmicos, por meio da Iniciação Científica, que aproxima os alunos da pesquisa por meio do PIBIC e PIBITI, que promove a interação com o ensino, do PET, que cria condições para o desenvolvimento de atividades não previstas no currículo e dos programas de intercâmbio de estudantes, que viabilizam os estágios no exterior, dentre outros, todos com o objetivo de aperfeiçoar a formação do aluno, que oferece bolsas e auxílios.

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 5, 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 Instituições de Ensino Superior (IES) com notas de 1 a 5, a Unesp permanece com 5. Na pós-graduação, é a segunda IES em número de programas e a sexta em excelência, de acordo com indicadores da Capes.

A internacionalização da educação superior é um processo fundamental para a consolidação de uma universidade moderna e globalmente engajada, que visa contribuir significativamente para aumentar o conhecimento necessário para gerenciar desafios globais complexos no século XXI. A Unesp tem 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.

O processo de internacionalização tem sido incentivado por meio de cursos e editais para intercâmbio de professores e alunos. A partir de 2013, a Unesp ministrou disciplinas de pós-graduação em inglês nas áreas de Ciências Agrônômicas, Odontologia, Energias Alternativas e Linguística e Literatura e recebeu cerca de 50 estudantes do exterior. Em 2017, a Unesp enviou 274 estudantes de graduação e 407 de pós-graduação para países estrangeiros e recebeu outros 695 alunos de graduação e 545 de pós-graduação em parceria com mais de 30 países de todos os continentes. Mais de 80 alunos participaram de projetos com financiamento externo nacional ou internacional, como



Brafitec e Brafagri (França), pelos quais alunos em dois anos podem obter duplo diploma. Em 2018, foi instituído na UNESP o Programa BRAVE (Brazilian Virtual Exchange), que compreende o oferecimento de disciplinas do tipo Collaborative Online International Learning (COIL), nas quais há interações síncronas e assíncronas colaborativas entre alunos e docentes de disciplinas presenciais na Unesp e em universidades no exterior, que trabalham de modo conjunto, o que representa um grande avanço em termos de internacionalização em casa.

A Unesp tornou-se instituição de referência na América Latina. De 2014 a 2017, os programas Escala da Associação de Universidades do Grupo Montevideu (AUGM) promoveram a vinda de 167 estudantes estrangeiros e 42 docentes e a ida de 154 estudantes e 42 docentes da Unesp para as universidades parceiras, todos com bolsas ou auxílios.

O curso EaD Licenciatura em Pedagogia 1a. edição, já encerrado - em parceria com o programa Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp), a partir de março de 2010 efetivou a matrícula de 1350 alunos professores em 27 turmas de 50 alunos cada, distribuídas em 21 polos localizados nas diferentes unidades da Unesp, em todo o estado de São Paulo. Está em andamento, desde fevereiro de 2016, a segunda edição do Curso EaD de Licenciatura em Pedagogia, em parceria com o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), por meio de convênio com Capes. Atualmente, participam desse curso aproximadamente 800 professores em exercício nas redes de ensino do estado de São Paulo, atuantes nas escolas da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

A Unesp ainda tem participação destacada em editais de programas da Capes voltados à educação básica, tais como Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência, Residência Pedagógica, Programa Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (Parfor), Programa de Apoio a Laboratórios Interdisciplinares de Formação de Educadores (Life), Programa de Consolidação das Licenciaturas (Pró-Docência) e Rede Nacional de Formação Continuada. Destes programas, o Pibid destacou-se como o maior projeto institucional do Estado de São Paulo e o sétimo do país em número total de bolsas (1.176 bolsas, em 2014 e 1.129 em 2017), envolvendo todas as licenciaturas nos 15 *campi* da Universidade.

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.

No Brasil, a Unesp ocupa a segunda posição em termos de produção científica, mas a 11ª em relação às citações recebidas por suas publicações, a 12ª entre as publicações Top 10% e a 15ª em colaborações internacionais, segundo o relatório que a *Clarivate Analytics* apresentou à Capes em 2018. Certamente, o uso de indicadores da qualidade da produção intelectual não necessariamente reflete a qualidade da formação de nossos egressos, bem como o impacto da Unesp na sociedade. Contudo, os dados podem indicar a necessidade de ações institucionais para o fortalecimento das relações institucionais da UNESP, dentro e fora do mundo acadêmico.

A próxima década expõe grandes desafios à pesquisa científica na Unesp, indicando ser fundamental estabelecer novas ações estratégicas para a adequada escolha de temas e parcerias.

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. A tendência mundial reforça a necessidade de a Unesp buscar estratégias objetivas de parceria internacional, como proposto no Plano Estratégico de Internacionalização e nas ações presentes no Projeto de Internacionalização apresentado à CAPES.

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. Tal desafio indica um repensar da própria atividade científica e impõe políticas institucionais que levem atividade e os resultados científicos e tecnológicos mais próximos dos problemas e preocupações da sociedade a nível mundial. É importante considerar que as demandas locais certamente podem se estender aos desafios globais apontados pelos ODS. Ao fazer isso, a Unesp pretende unir-se à sociedade global do conhecimento e competir em sofisticadas economias do conhecimento. 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 a ampliação 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. Entretanto, muitos são os esforços realizados nas diferentes esferas do ecossistema de pesquisa e inovação para estimular e aproximar a academia da iniciativa privada. Dados apresentados pela Fapesp em 2018 mostram que Unesp continua entre as cinco universidades com menor participação de coautoria com empresas. 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. Em especial, parcerias entre o setor público e a iniciativa privada, para as quais nossos egressos inseridos no mundo do trabalho podem dar efetiva contribuição.

A interação entre Universidade e o setor privado favorece a pesquisa, inovação e o empreendedorismo, refletindo-se no desenvolvimento, na avaliação e no aperfeiçoamento de produtos, serviços e processos. Como resultado, também poderá haver aumento na geração de propriedade intelectual com impacto social, que fornecem recursos (Ex.: royalties), contribuindo para a diversificação de receitas da Unesp. Para promover o aumento da interação da Unesp com a iniciativa privada é fundamental estabelecer novas ações estratégicas para a adequada escolha de temas e parcerias. Assim, pretende-se criar um centro de engenharia com a participação da Fapesp e de grandes empresas e uma unidade Embrapii na Unesp, por meio da prospecção de grupos de pesquisa da Unesp e empresas com potencial para participar nestes programas.

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 articulada ao ensino e à 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.

A extensão universitária tem a missão de dialogar com a sociedade e, portanto, possui maior potencial para dar visibilidade ao trabalho desenvolvido na Universidade. Mensurar o impacto social é meta altamente complexa. Assim, é fundamental que a Universidade se debruce em estudos que possam resultar em métricas/indicadores que evidenciem os seus impactos nos âmbitos social, econômico, cultural, tecnológico e político, incrementando as projeções. Isso é imprescindível para que a Universidade reafirme sua legitimidade social tão necessária no cenário atual.

Como todas as dimensões acadêmicas, também busca a excelência, a qual será atingida quando o encontro dos saberes da Universidade com aqueles de outros setores da sociedade contribuir efetivamente com a redução da desigualdade e exclusão sociais, com o desenvolvimento tecnológico sustentável e com a construção de uma sociedade mais justa, ética e democrática.

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. Embora ainda não totalmente apropriadas e aceitas pela comunidade acadêmica, essas mudanças representam um grande avanço qualitativo para a extensão universitária. Além disso, elas criaram condições plenamente favoráveis para nos adequarmos à Resolução Nº 7 de 18 de dezembro de 2018 do Ministério da Educação, que "*Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024*". Essa resolução amplia e consolida os conceitos e diretrizes da Política Nacional de Extensão Universitária e representa uma referência externa institucional, importante e necessária, para a qualificação e valorização da extensão universitária.

Atualmente a extensão universitária inclui serviços de extensão e prestações de serviços em diversas áreas do conhecimento; a extensão universitária inclui ainda 27 cursinhos pré-universitários, 21 grupos da Universidade Aberta da Terceira Idade (Unati), três Centros de Línguas e Formação de Professores, cinco grupos do Programa de Educação de Jovens e Adultos (PEJA), o Núcleo Negro Unesp para Pesquisa e Extensão (NUPE) e mais de 50 empresas juniores. A educação continuada é também um mecanismo importante da interação com outros setores da sociedade e na Unesp ela ocorre por meio dos eventos e cursos de extensão universitária (presencial ou EaD). Ainda na área de difusão do conhecimento, a Unesp publica a "*Revista Ciência em Extensão*" que tem como objetivo difundir os resultados das atividades de extensão universitária com abrangência nacional e internacional.



A Unesp dá grande ênfase aos projetos de extensão universitária, sendo que apenas em 2018 foram desenvolvidos cerca de 400 projetos. De modo geral esses projetos são desenvolvidos nas no entorno dos municípios onde se localizam os câmpus da Unesp, isso possibilita forte interação da Universidade com a sociedade local. Os projetos são submetidos à Pró-reitoria de Extensão Universitária e Cultura (PROEX) por meio de editais e passam por um processo rigoroso de avaliação de mérito, que vem se aprimorando ao longo dos anos. Esse processo resultou inicialmente na redução do número de projetos, mas contribuiu significativamente para o aumento da qualidade, que se refletirá na valorização da extensão universitária. Mas ainda há muito que fazer para que possamos abordar a complexidade dos problemas sociais da atualidade; para que os projetos de extensão cumpram o objetivo de buscar de soluções para esses problemas é necessário que os projetos sejam integrados e multidisciplinares. Recentemente introduzimos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como referência para a definição dos problemas a serem tratados nos projetos de extensão universitária, isso nos coloca numa perspectiva mais direta e global de contribuição aos grandes desafios contemporâneos. 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 partir da consolidação da nossa presença regional poderemos partir para a perspectiva da internacionalização, ou seja, a partir das demandas locais reconhecer problemas globais que possam ser tratados num ambiente de cooperação internacional. Isso possibilitará também interação de nossos estudantes com estudantes estrangeiros na extensão universitária, como já ocorre de forma mais sistêmica no ensino e na pesquisa.

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*". Esse será um desafio importante na articulação entre ensino e extensão universitária.

Em 2017 criamos o "*Programa Iniciação à Extensão Universitária*" que exige maior participação e comprometimento do estudante na elaboração da proposta, atuação junto à comunidade e análise da efetividade das ações desenvolvidas. A *Iniciação à Extensão Universitária* segue o mesmo processo de avaliação de mérito dos projetos de extensão, garantindo assim a qualidade necessária para a sua creditação curricular.

No âmbito da cultura, o potencial de interação e articulação com outros setores da sociedade também se apresenta de forma significativa; como na grande maioria das universidades brasileiras, as atividades culturais, na Unesp, estão vinculadas à PROEX.

Ao longo de sua história, a Unesp vem proporcionando à comunidade interna e externa atividades culturais importantes; apenas para exemplificar citamos o Coral Unesp (que completa 40 anos de ações ininterruptas em 2018) e a Orquestra Acadêmica, com



mais de 20 anos de existência. Cumpre ressaltar a existência de importantes acervos e espaços museológicos em diversos câmpus, além de grupos musicais e teatrais.

A dimensão cultural, organizada e estruturada, proporciona uma formação mais ampla a nossos estudantes. Para a comunidade externa, em alguns casos, o único equipamento público que contempla o escopo da cultura é o espaço universitário.

As mais renomadas e importantes universidades, no Brasil e no mundo, dedicam considerável atenção a seu papel de difusão e incentivo às práticas culturais e possuem sistemas coordenados e estruturados de ação cultural. Na Unesp esse processo está em estágio inicial, mas já apresenta resultados promissores. A publicação do documento “Em direção a uma nova política cultural para a Unesp”, a reestruturação do Comitê Central de Ação Cultural; a rearticulação da rede de Comitês Locais de Ação Cultural, e a busca de parcerias externas (por exemplo: Sesc, Ecofalante Cinema Ambiental, Biblioteca Mário de Andrade) são iniciativas recentes que demonstram o engajamento da Unesp. O “*Encontro de Cultura da Unesp*” realizado em 2018 foi um marco a partir do qual poderemos avançar na consolidação de uma política cultural para a Universidade que resulte na sua estruturação institucional. Outro aspecto que merece destaque são as iniciativas, por meio de editais, para a articulação entre produção artística oriunda de cursos específicos da área e ações extensionistas qualificadas.

Ao contrário do que ocorre para a pesquisa e pós-graduação, a extensão universitária não conta com agências de fomento para o apoio sistemático de suas atividades. Assim, a extensão na Unesp é majoritariamente financiada por recursos orçamentários. A estruturação da extensão universitária em programas, metas e ações específicas do PDI tem contribuído significativamente para o aprimoramento da gestão dos recursos e dos instrumentos e critérios utilizados para a concessão desses recursos. Além disso, essa estratégia de trabalho foi fundamental para a qualificação dos projetos e demais atividades de extensão universitária. Ainda assim, 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. Uma das possibilidades imediatas é a submissão de projetos em programas já existentes na Fapesp, como “*Políticas Públicas*” e “*Melhoria do Ensino Público*”, e em editais de fomento à cultura estabelecidos por órgãos municipais, estaduais e federais cujos objetivos vão ao encontro das diretrizes da extensão universitária. A Unesp tem grande destaque na extensão universitária brasileira, contudo falta ainda sistematização e publicação dos conhecimentos gerados, e demonstração de seu impacto social.

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. No período compreendido pelo primeiro PDI, o grau de cobertura das medidas de atendimento aos discentes atendia parcialmente ao perfil da universidade. Mas, com as mudanças sociais sofridas pelo país e o afloramento de demandas reprimidas, novos pleitos vieram a se somar para as universidades públicas em geral.

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 continuou a implantar consistentes programas de ações afirmativas, assumindo definitivamente políticas inclusivas, 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.

A crise econômica dos últimos anos, que tem progressivamente comprometido a saúde orçamentária e financeira da Unesp, também tem aumentado a demanda por benefícios financeiros de permanência por parte dos estudantes.

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:

- restaurantes universitários, localizados em 10 das 24 cidades;
- moradia estudantil, que disponibiliza 1.240 vagas em 13 cidades;



- auxílios socioeconômicos, para manter o estudante no local de matrícula de seu curso;
- auxílio aluguel, para os estudantes em câmpus onde ainda não foram edificadas moradias estudantis, ou com número insuficiente de vagas
- subsídio alimentação;
- auxílio estágio, para o aluno que desenvolve Estágio Curricular Obrigatório quando esse estágio não puder ser desenvolvido no município onde o curso é ministrado;
- auxílio especial, para alunos com deficiência ou mobilidade reduzida e/ou doenças graves e que apresentem vulnerabilidade socioeconômica;
- auxílio transporte, para alunos contemplados com Moradia Estudantil;
- 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.

Em sintonia com o estabelecido em seu Projeto Pedagógico Institucional e em cada um dos eixos estruturadores da instituição, a universidade deve avaliar tanto a adequada formação de seus alunos quanto suas ações na pesquisa e na extensão, adotando, para tal, adequada organização administrativa, financeira e pedagógica. 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 e que está subdividida em Grupo de Avaliação Docente (GRAD), ao qual compete o acompanhamento das atividades dos docentes e o Grupo de Avaliação Institucional (GRAI), que conduz a avaliação institucional. 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 Avaliação Institucional tem sido efetuada para que se observe a evolução quinquenal da Unesp e não apenas a avaliação de cada gestão definida pelos mandatos. Ela favorece ainda a reflexão e a definição de ações na elaboração e revisão dos PDIs e dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs).

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.

A avaliação individual de docentes e pesquisadores toma como referência os parâmetros e os instrumentos aprovados pelo Conselho de Ensino de Pesquisa e Extensão e pelo Conselho Universitário. A metodologia anterior, a partir da aprovação da Planilha de Critérios Mínimos de Desempenho Docente, recebeu diversas críticas do conjunto da universidade, as quais foram objeto de reflexão nos Fóruns das Grandes Áreas, nos órgãos colegiados da Unesp e na CPA.

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 Desenvolvimentos 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 também 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 comuns, 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 para Internacionalização (RDCI) (Rumbley, 2007) 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 nossa instituição (Unesp, 2018).

A introdução do conceito de **Sustentabilidade** é uma tendência crescente nas universidades (Leal Filho, 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.

4. O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

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. Para concretizar essas ações, diversos gestores elaboraram programas específicos, constituídos por objetivos estratégicos, metas, recursos aportados, horizonte temporal e indicadores. Os recursos, ainda que pequenos, foram organizados e tornados transparentes a toda a comunidade interna e externa da Unesp. Isso gerou mudanças na cultura organizacional da Unesp, que incorporou o planejamento e a avaliação em suas atividades.

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. Desde o início ficou estabelecido que era fundamental receber contribuições de todos os seus integrantes. 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.

Por meio de lista de e-mails, a Assessoria de Comunicação e Imprensa da Unesp (ACI) encaminhou os instrumentos à comunidade em 28 de fevereiro de 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 de abril de 2018 (posteriormente prorrogado para 30 de maio de 2018), sendo que as Congregações e Conselhos Diretores tiveram esse prazo ampliado até 18 de maio de 2018



(posteriormente prorrogado até 02 de julho de 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 (Tabela 1).

Tabela 1. Número de órgãos colegiados e diretorias, respondentes e percentual de respondentes.

Colegiados e Diretorias	Total na Unesp	Número Respondentes	% Respondentes
Congregações das unidades universitárias	29	26	89,7
Conselhos Diretores dos câmpus experimentais	5	3	60,0
Departamentos	239	187	78,2
Coordenações de Curso de Graduação	136	91	66,9
Coordenações de Cursos de Pós-Graduação	149	93	62,4
Comissões Permanentes de Extensão Universitárias	34	22	64,7
Comissões Permanentes de Pesquisa	34	26	76,5
Diretoria Acadêmica	34	26	76,5
Diretoria Administrativa	34	24	70,6
Diretoria de Biblioteca	34	14	41,2
Diretoria de Informática	34	13	38,2
Diretoria de Serviços	34	8	23,5

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 (85,29%) 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 delineia uma linha mestra que orienta a vida universitária e, ao mesmo tempo, respeita a diversidade de opiniões. Coube a cada um dos integrantes da Unesp - seja um indivíduo, departamento, conselho ou unidade universitária - refletir sobre seu papel e contribuir para a construção do documento, que respeitou perspectivas divergentes.

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 de maio de 2006.

A primeira versão foi integralizada em 02 de dezembro de 2018 para leitura e análise da gestão superior da Unesp. Após correções, a segunda versão foi encaminhada em 29 de agosto de 2019 para sugestão das Congregações em Conselhos Diretores até 14 de novembro de 2019. A partir dessas novas contribuições, a CPDI finalizou a versão destinada a ser pautada no Conselho Universitário em 18 de dezembro de 2019.



A seguir são apresentados os resultados das análises das respostas encaminhadas à CPDI. Na primeira parte, foram analisadas as respostas referentes ao PDI 2009-2018 e, na segunda, as propostas para o PDI 2019-2028.

Nestas análises, apresentam-se os dados obtidos junto aos órgãos colegiados locais, departamentos e diretorias (acadêmica, administrativa, de informática, de serviços e de bibliotecas), pois são os mais representativos do conjunto das respostas.

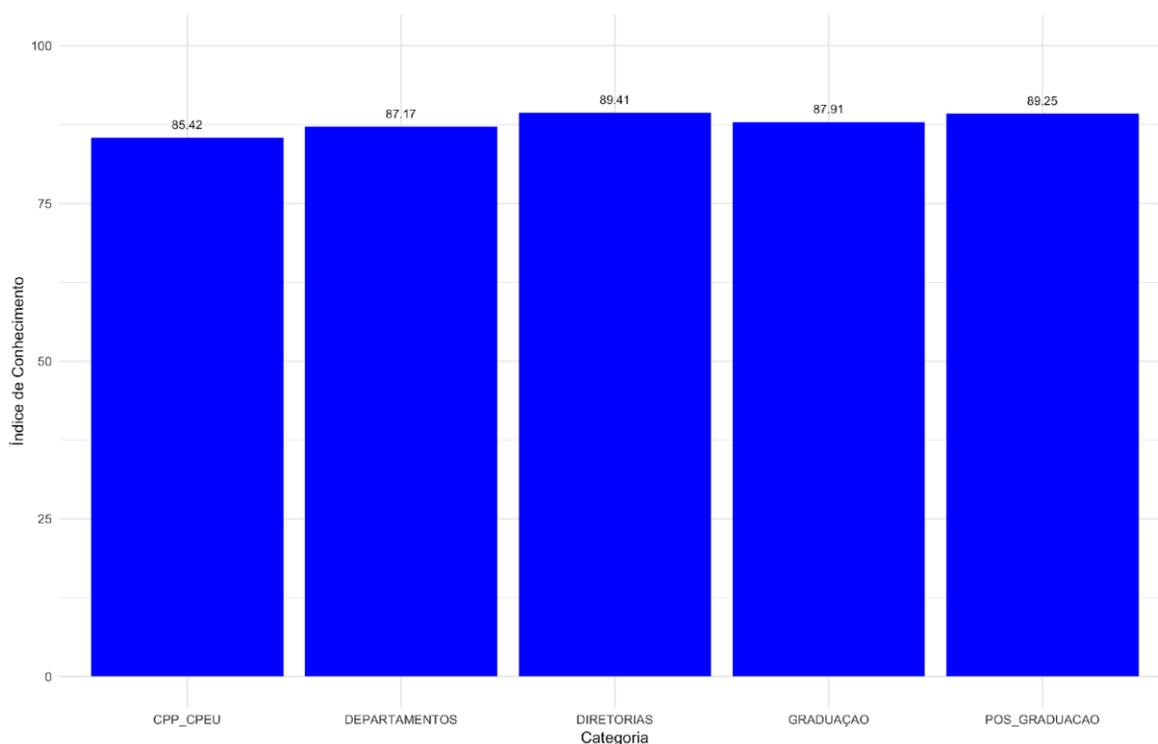
4.1. Balanço do PDI 2009-2018

Nesta parte são apresentados os principais resultados obtidos no questionário aplicado a todos da Unesp. Foram encaminhados convites a todos os Servidores Docentes, Servidores Técnico Administrativo, Alunos, além dos órgãos Colegiados da Universidade. Desta forma, todos tiveram a oportunidade de se manifestarem.

4.1.1. Análise quantitativa. PDI 2009-2018.

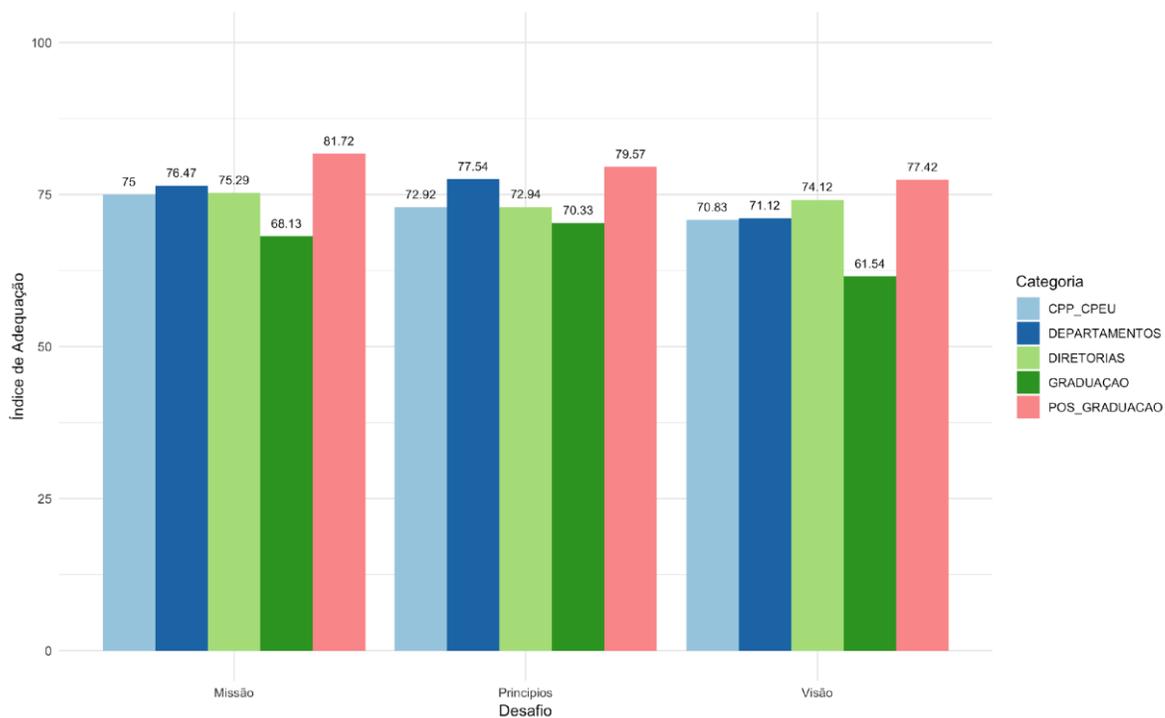
Com relação ao Índice de Conhecimento do PDI (Figura 1), de forma geral, mais de 85% das categorias de respondentes mostraram que conheciam o PDI anterior.

Figura 1. Índice de Conhecimento do PDI, separados por categoria de respondentes.



Com relação ao índice de adequação dos Princípios, Missão e Visão (Figura 2), 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.

Figura 2. Índice de Adequação dos Princípios, Missão e Visão da Unesp, separados por categoria de respondentes.



Foi também solicitado que a comunidade Unespiana se manifestasse quanto ao grau de atendimento a cada um dos desafios. Para facilitar a construção desta análise, cada desafio foi denominado por uma única palavra (Quadro 1), as quais foram usadas nas próximas figuras.

Quadro 1: Denominações dos Desafios da Unesp.

Denominação	Desafios
Transversalidade	1. Transversalidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão com vistas na articulação dos saberes acadêmicos e científicos
Internacionalização	2. Consolidação do processo de internacionalização nas dimensões de Ensino, Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão Universitária e Gestão da Universidade
Modelo	3. Definição do modelo acadêmico-científico, orçamentário e financeiro de autonomia das Universidades Estaduais Paulistas em Lei específica
Interação	4. Efetiva interação e parceria com demais setores do poder público e da sociedade civil
Fontes de Receitas	5. Conquista de outras fontes de receita que assegurem a excelência e a ampliação do ensino público e gratuito
Planejamento	6. Constante aprimoramento do planejamento na gestão e na governança universitária, em consonância com princípios democráticos e de transparência
Comunicação	7. Consolidação dos meios de comunicação institucional interna e externa que valorize o compartilhamento do saber e a responsabilidade social
Avaliação	8. Avaliação institucional como forma de estabelecer e de renovar as concepções filosóficas, acadêmicas, científicas e administrativas
Seleção Universitária	9. Aperfeiçoar o sistema de seleção universitária, de modo a ampliar e diversificar o acesso e a formação inicial/continuada com ações voltadas à detecção de novos talentos nos campos científicos, tecnológicos e de empreendedorismo
Inclusão	10. Aprimoramento e consolidação das políticas afirmativas de inclusão com o oferecimento de formação acadêmica de excelente qualidade e a valorização da geração de conhecimento
Cultural	11. Fortalecimento de políticas nos âmbitos educacional, cultural, artístico, desportivo e de saúde de modo a garantir pleno desenvolvimento, aprimoramento e avanço intelectual, o debate acadêmico-científico e a formação cidadã nas perspectivas crítica e emancipadora
Fluência Digital	12. Desenvolvimento de fluência digital em todos os segmentos da Universidade
Metas Acadêmicas	13. Averiguação permanente das metas acadêmicas e científicas e aperfeiçoamento contínuo das estruturas acadêmico-administrativas da Unesp, considerando a complexa e dinâmica sociedade globalizada e os cenários acadêmicos, científicos e sociais em constantes mutações
Desburocratização	14. Consolidação do processo de desburocratização da Universidade
Ações	15. Viabilização de ações acadêmicas e científicas na perspectiva da sustentabilidade

A seguir, apresentam-se as percepções de cada uma das categorias em relação ao atendimento a esses desafios no PDI 2009-2018 (Figuras 3 a 7).

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.

Figura 3. Índice de atendimento cada um dos desafios PDI 2009-2018. Departamentos.

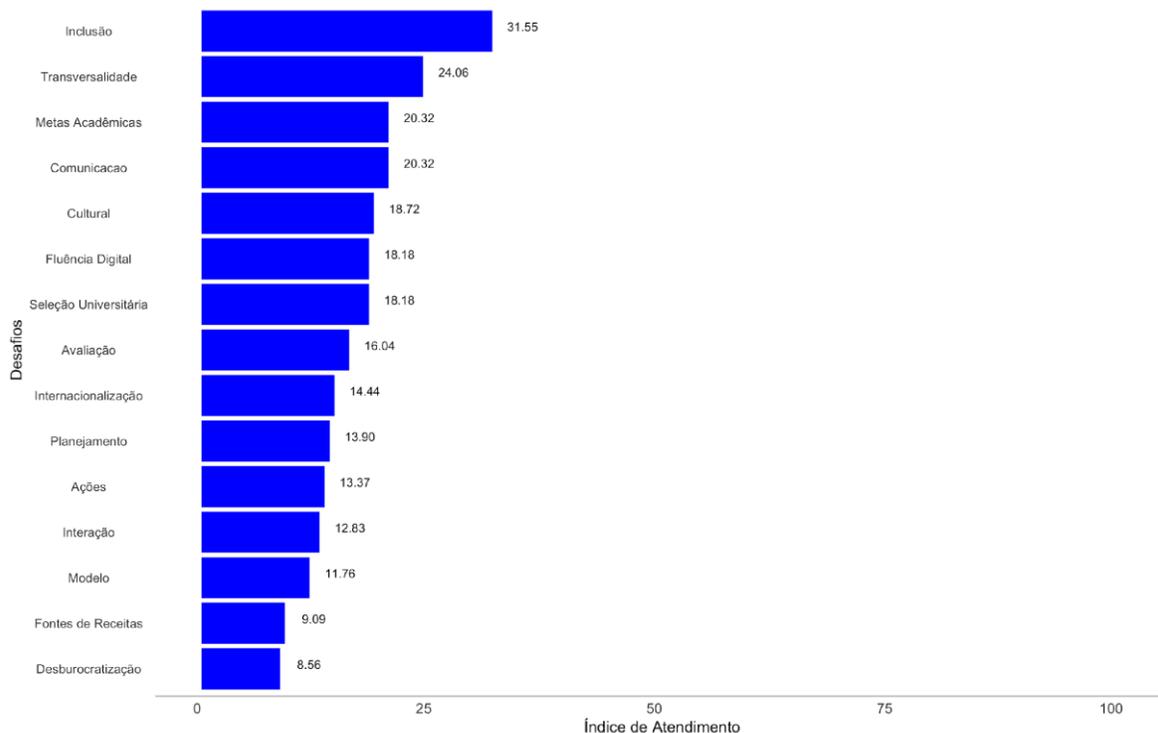


Figura 4. Índice de atendimento a cada um dos desafios PDI 2009-2018.
Graduação.

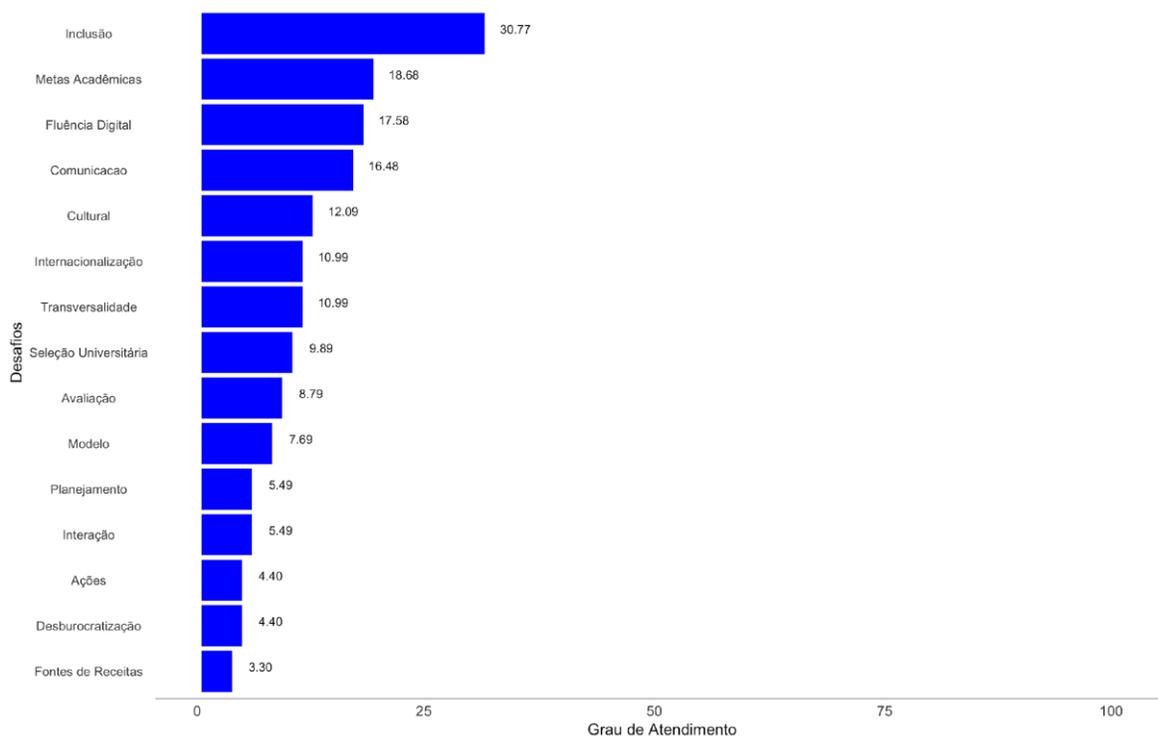


Figura 5. Índice de atendimento a cada um dos desafios PDI 2009-2018.
Pós-graduação.

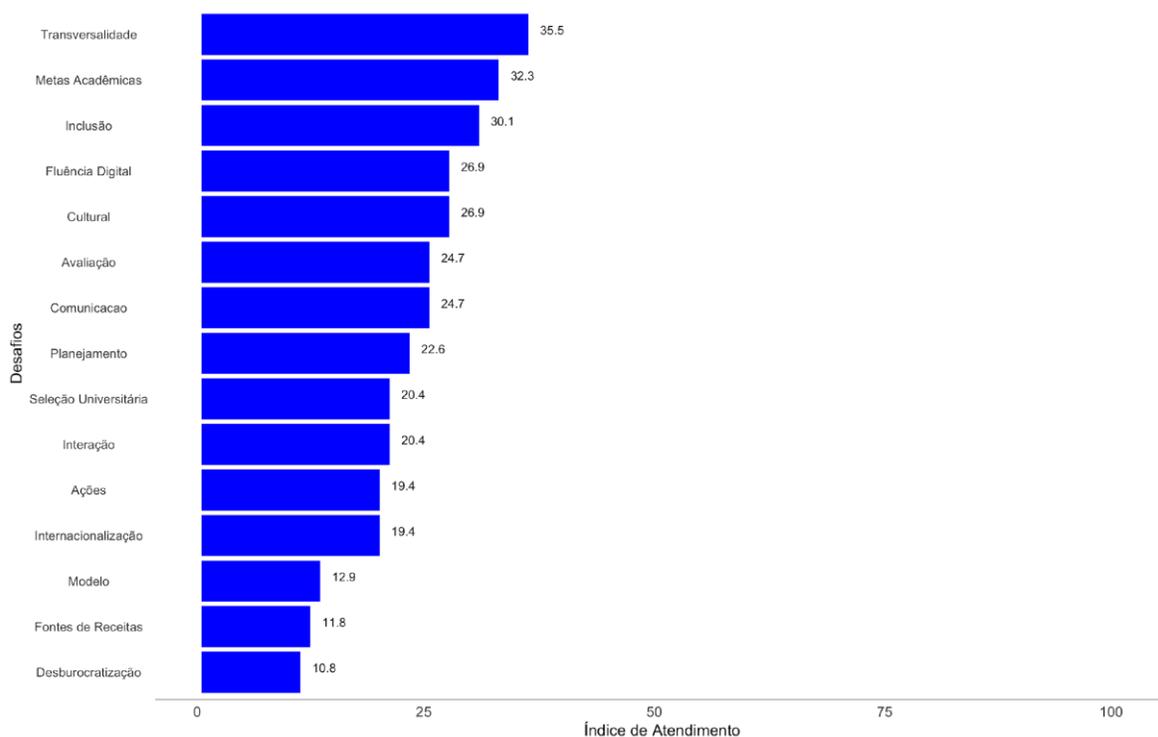


Figura 6. Índice de atendimento a cada um dos desafios PDI 2009-2018.
CPP e CPEU.

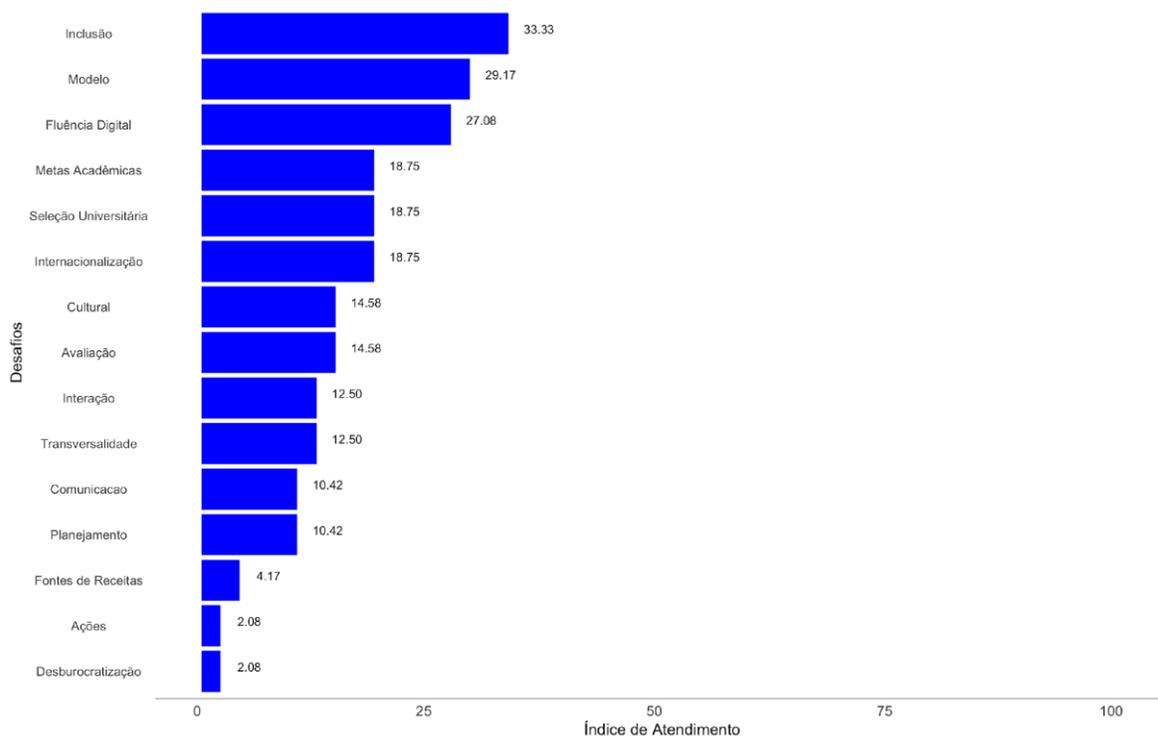
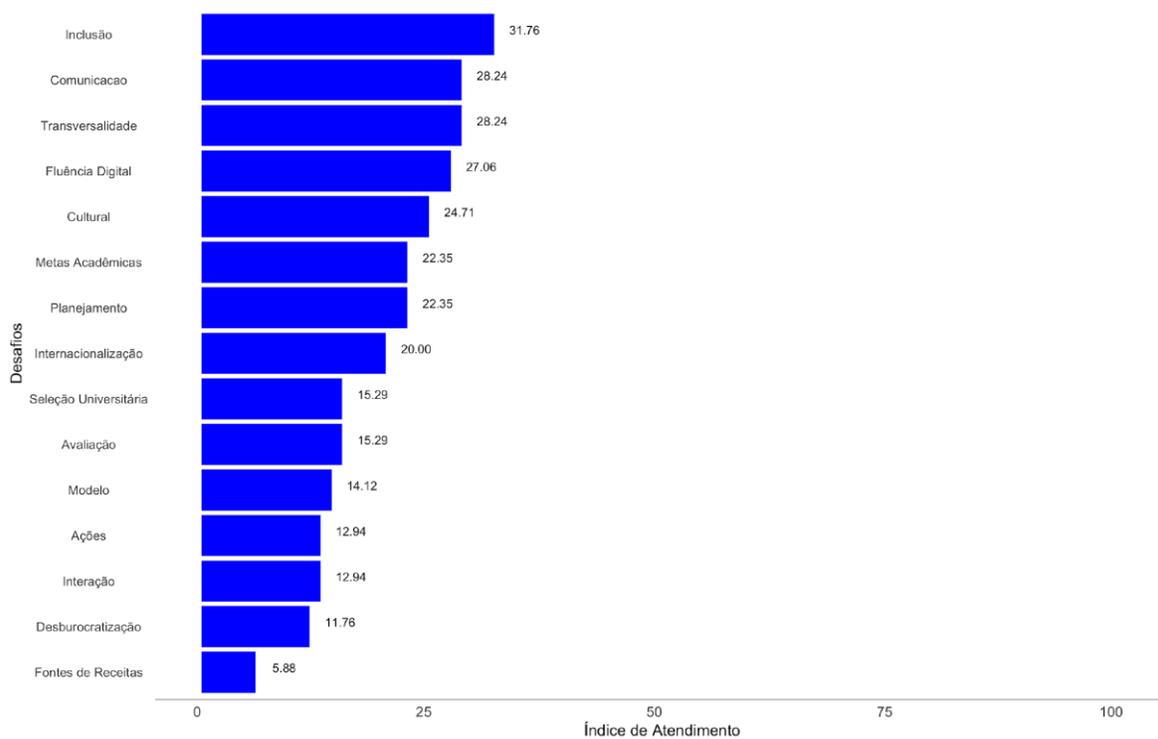


Figura 7. Índice de atendimento a cada um dos desafios PDI 2009-2018.
Diretorias acadêmica, administrativa, de bibliotecas, de informática e de serviços.



Nas páginas seguintes 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 (Figuras 8 a 17).

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.

Figura 9. Agrupamento de palavras referente aos avanços da Unesp no período do PDI 2009-2018 no eixo Excelência.



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 (Figuras 11 e 12). 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.

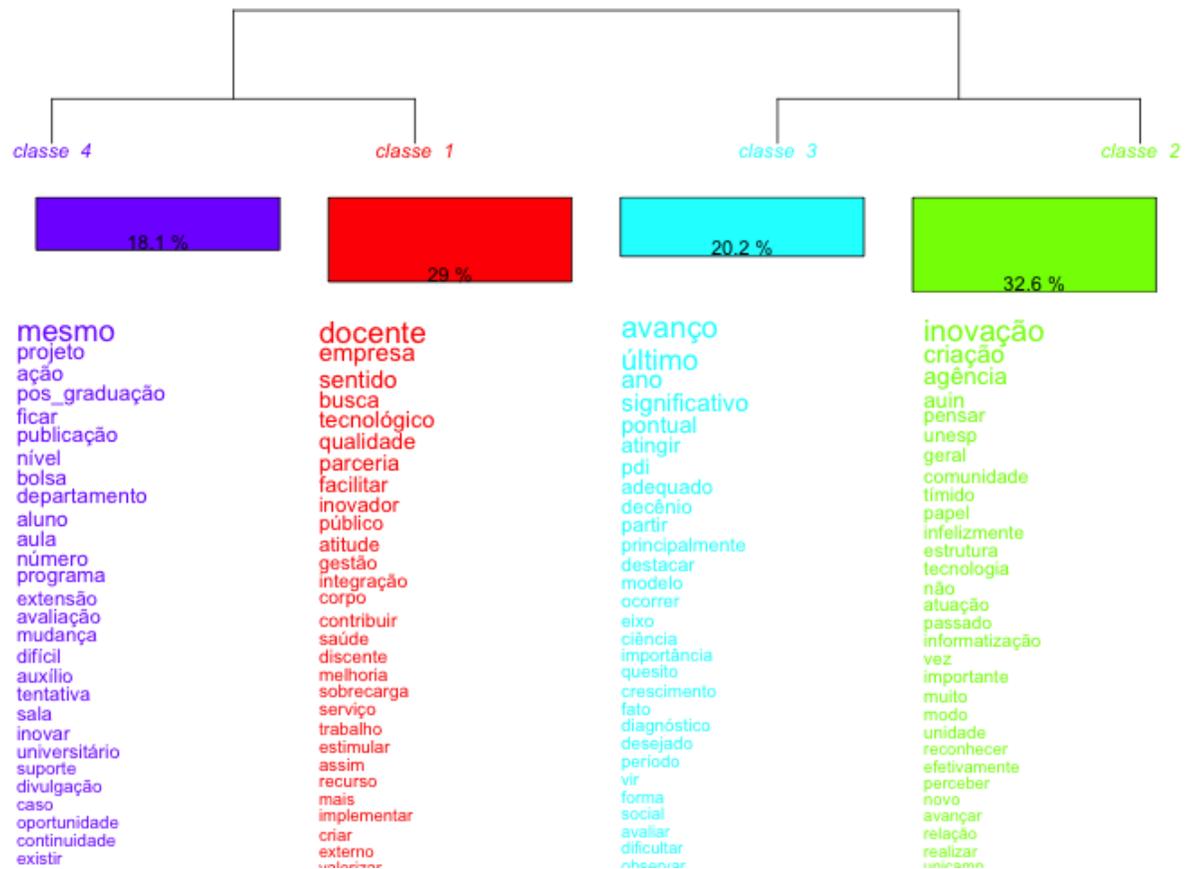
Observou-se que a inovação deveria também ter envolvido o aprimoramento do ensino para formação de consciência crítica. Ela foi e tem se destinado apenas ao tecnicismo, desvinculada das necessidades reais da comunidade e conseqüentemente, da formação emancipadora. A Unesp foi avaliada como ainda pouco 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

Figura 11. Agrupamento de palavras referente aos avanços da Unesp no período do PDI 2009-2018 no eixo Inovação.



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 (figuras 13 e 14). 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.

Figura 12. Gráfico de correspondência de palavras referente aos avanços da Unesp no período do PDI 2009-2018 no eixo Internacionalização.

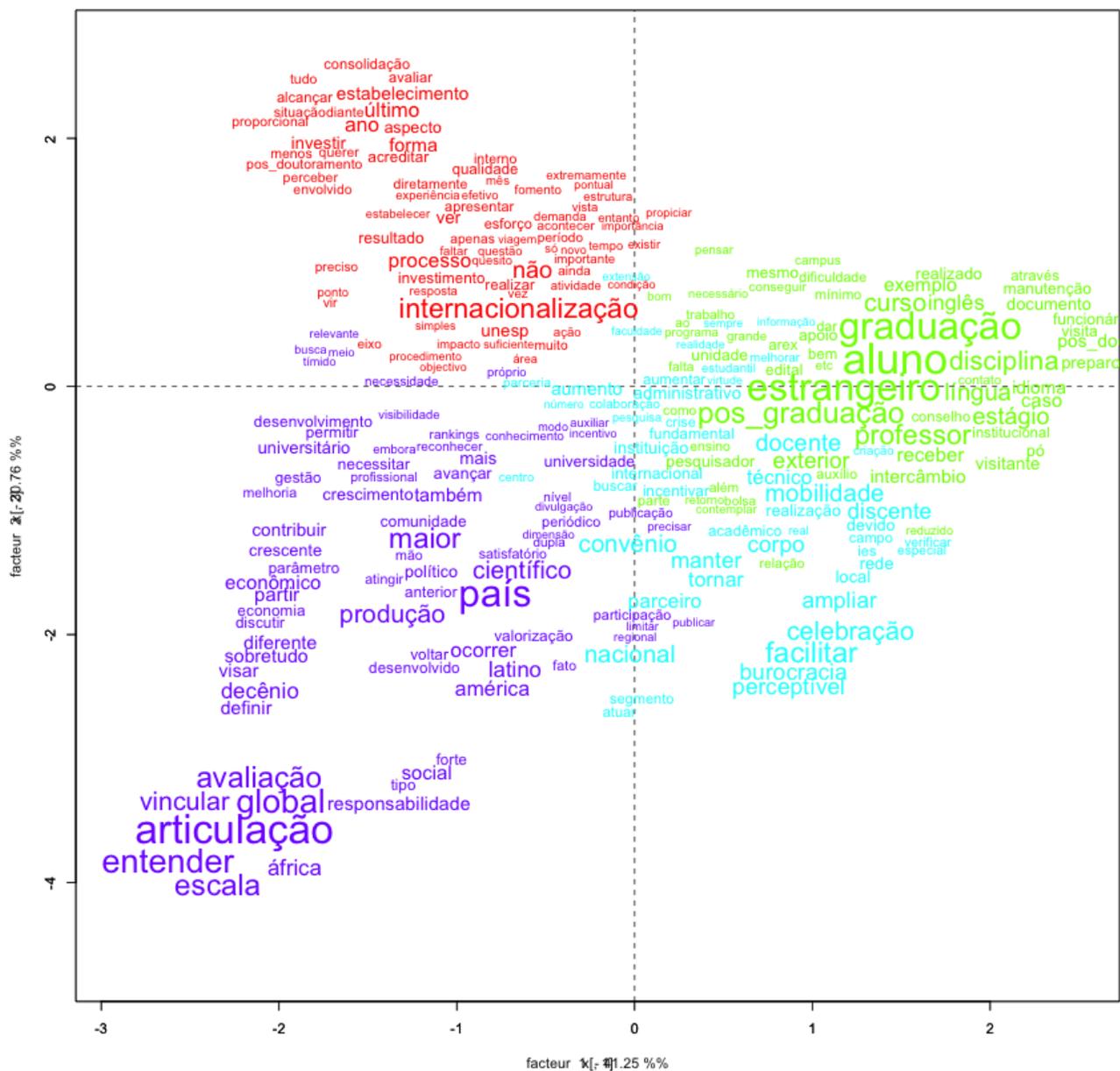


Figura 13. Agrupamento de palavras referente aos avanços da Unesp no período do PDI 2009-2018 no eixo Internacionalização.



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 (Figuras 14 e 15).

Figura 14. Gráfico de correspondência de palavras referente aos avanços da Unesp no período do PDI 2009-2018 no eixo Responsabilidade Social.

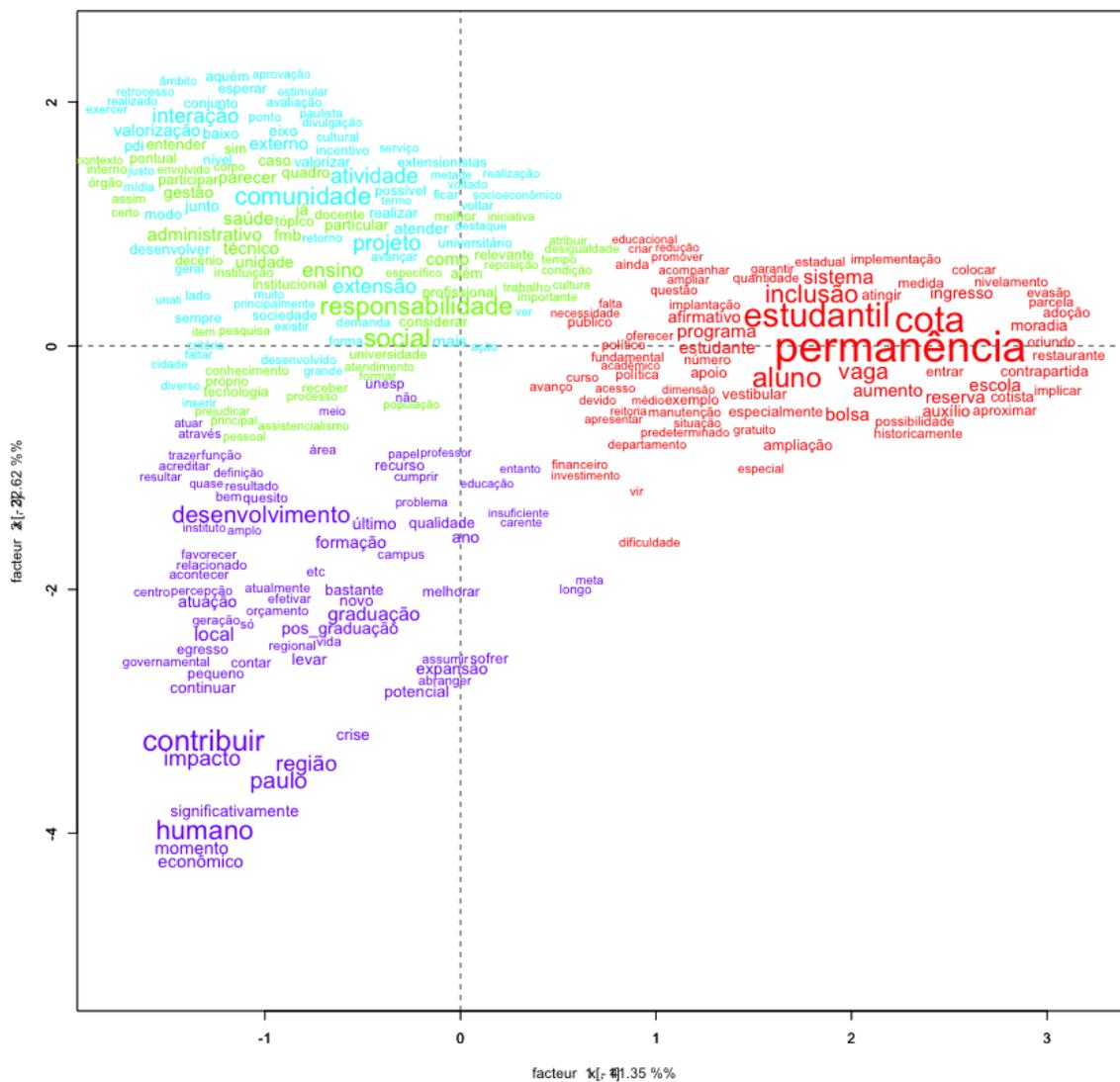
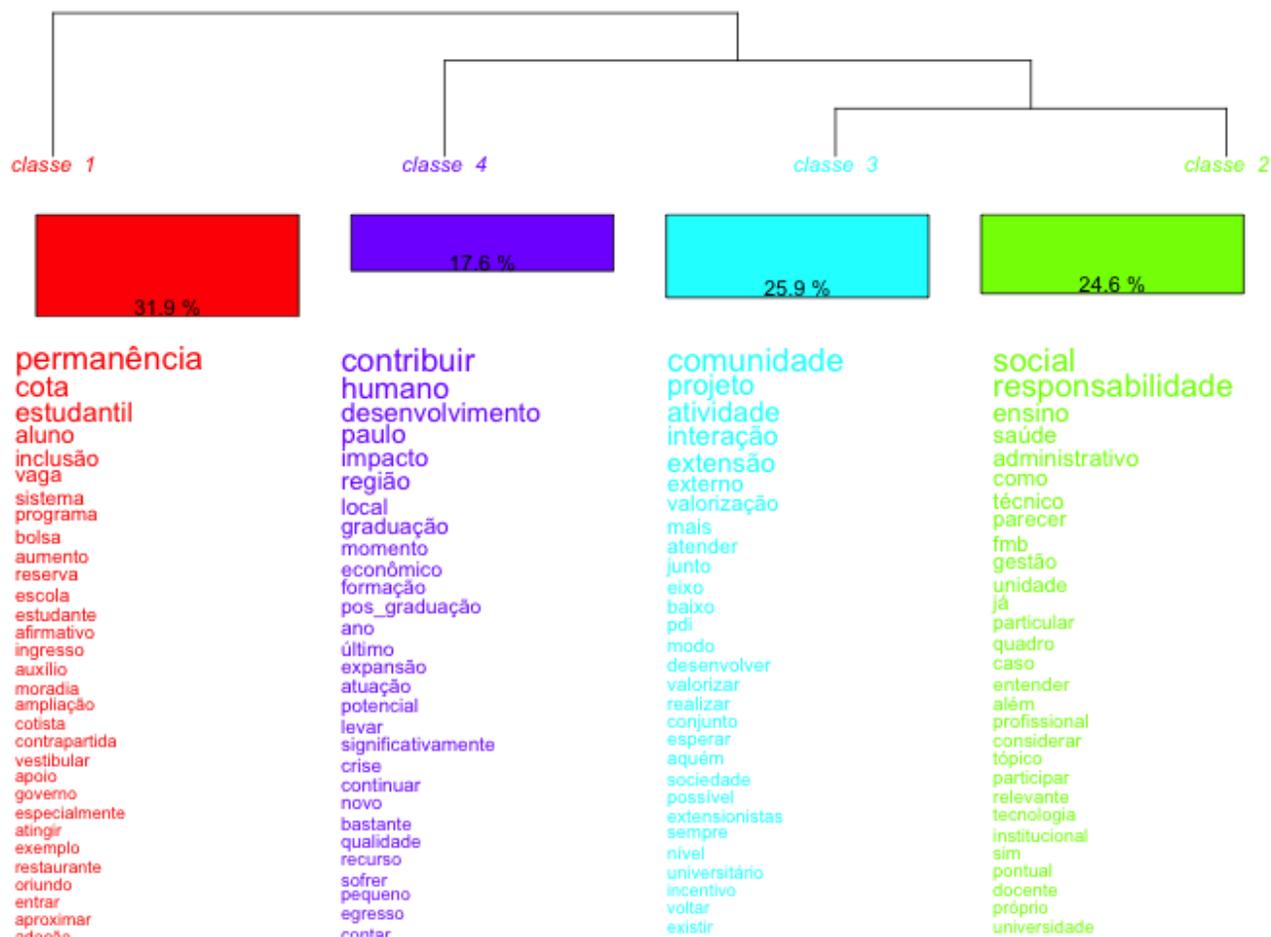


Figura 15. Agrupamento de palavras referente aos avanços da Unesp no período do PDI 2009-2018 no eixo Responsabilidade Social.



4.1.6. Sustentabilidade

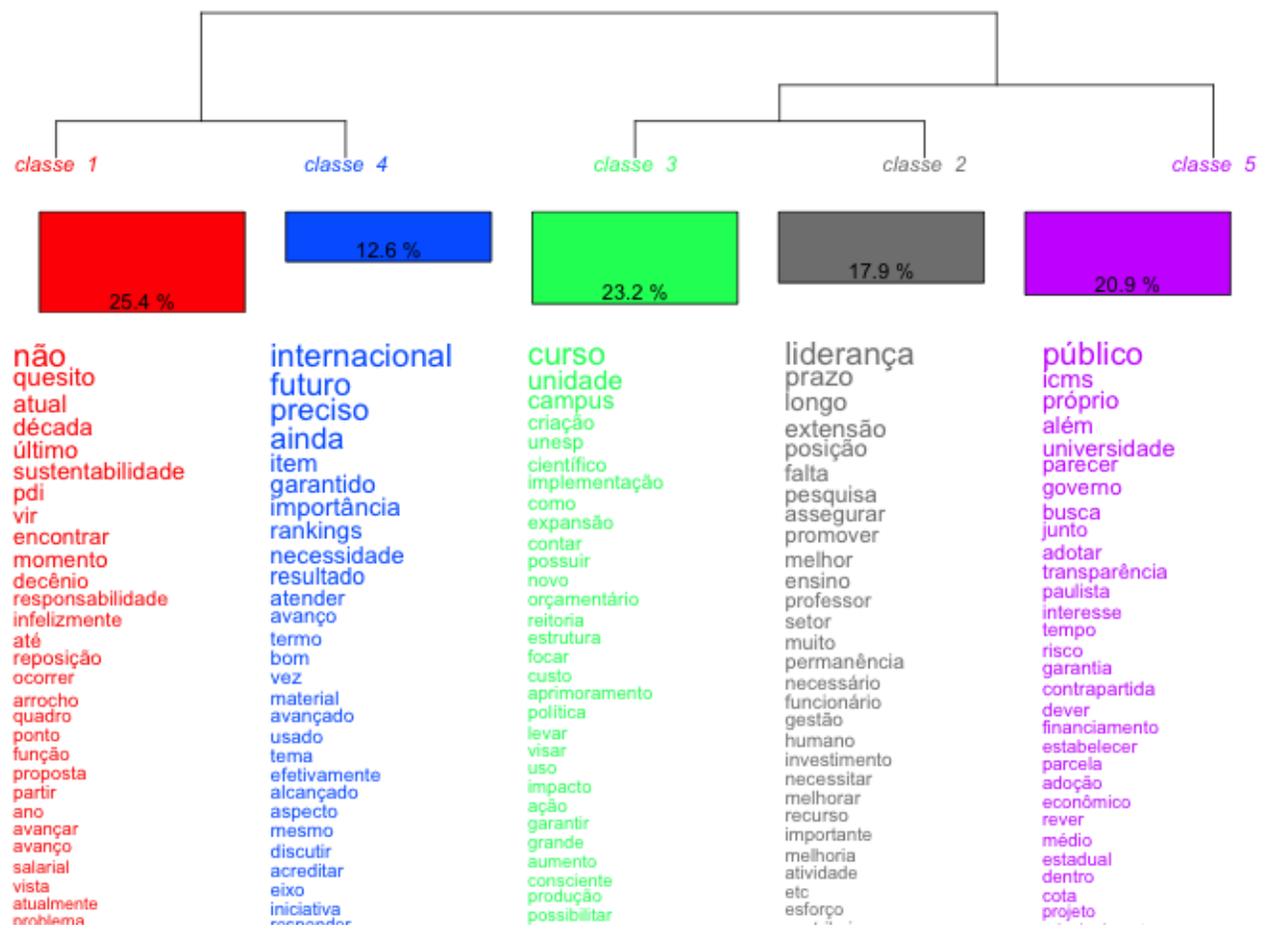
A sustentabilidade é um conceito multidimensional, que exige uma visão holística. Contudo, parte da comunidade Unespiana ainda a associa somente a questões ambientais. Outro grupo compreende que a sustentabilidade da Unesp depende da manutenção de sua posição de liderança como universidade.

A percepção geral da comunidade (Figuras 16 e 17) 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.

Figura 17. Agrupamento de palavras referente aos avanços da Unesp no período do PDI 2009-2018 no eixo Sustentabilidade.

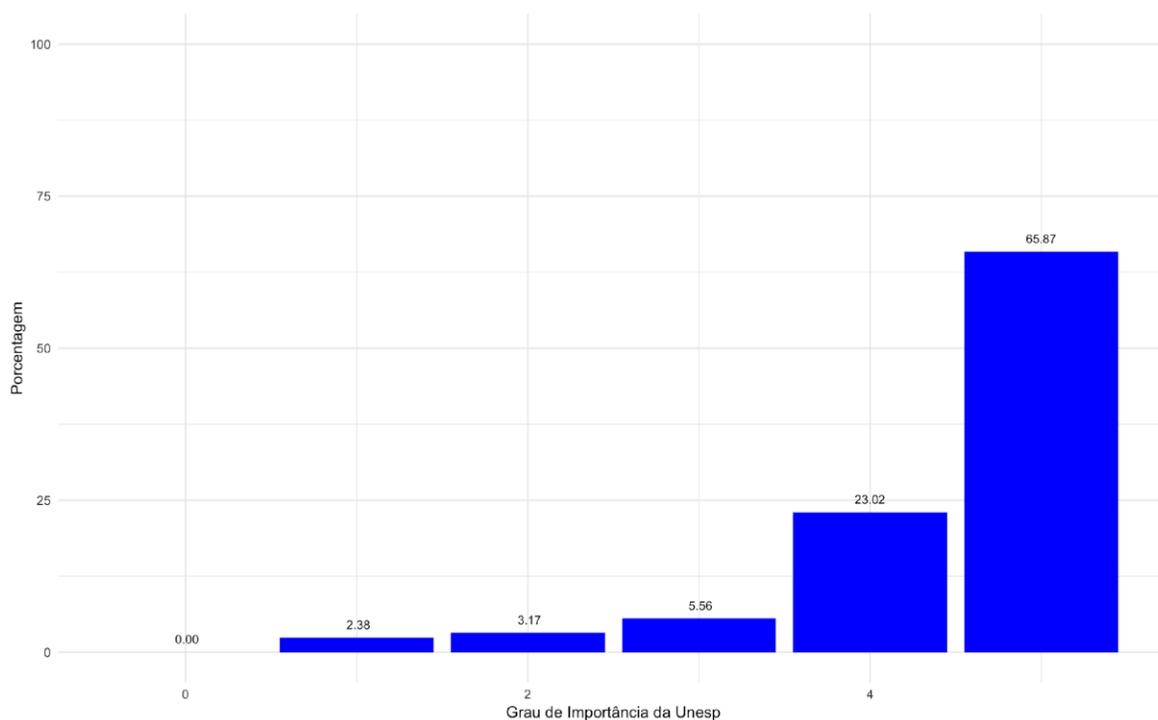


4.1.7. Percepção da comunidade externa à Unesp

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.

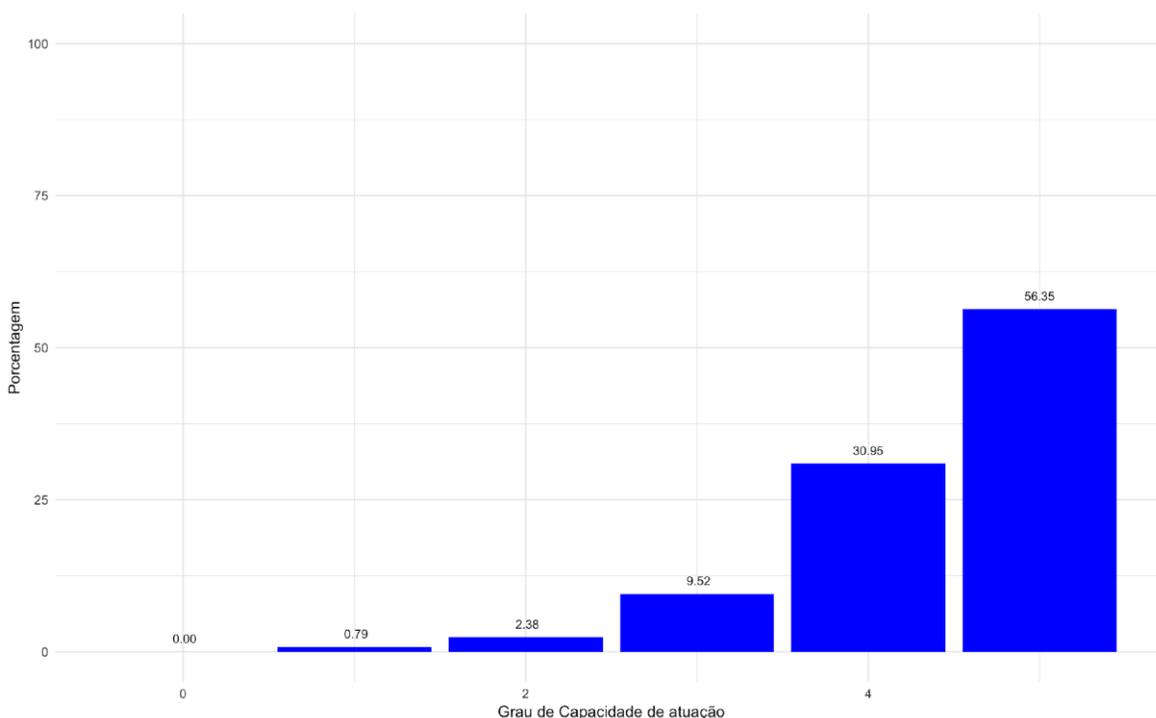
Dentre os entrevistados, 88,9% atribuíram nota 4 ou 5, dos quais 65,8% atribuíram nota 5, mostrando alto grau de importância da Unesp (Figura 19).

Figura 18. Percepção da comunidade externa sobre o grau de importância da Unesp na área de formação do entrevistado.



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 (Figura 20).

Figura 19. Percepção da comunidade externa sobre a capacidade de atuação dos profissionais formados na Unesp.

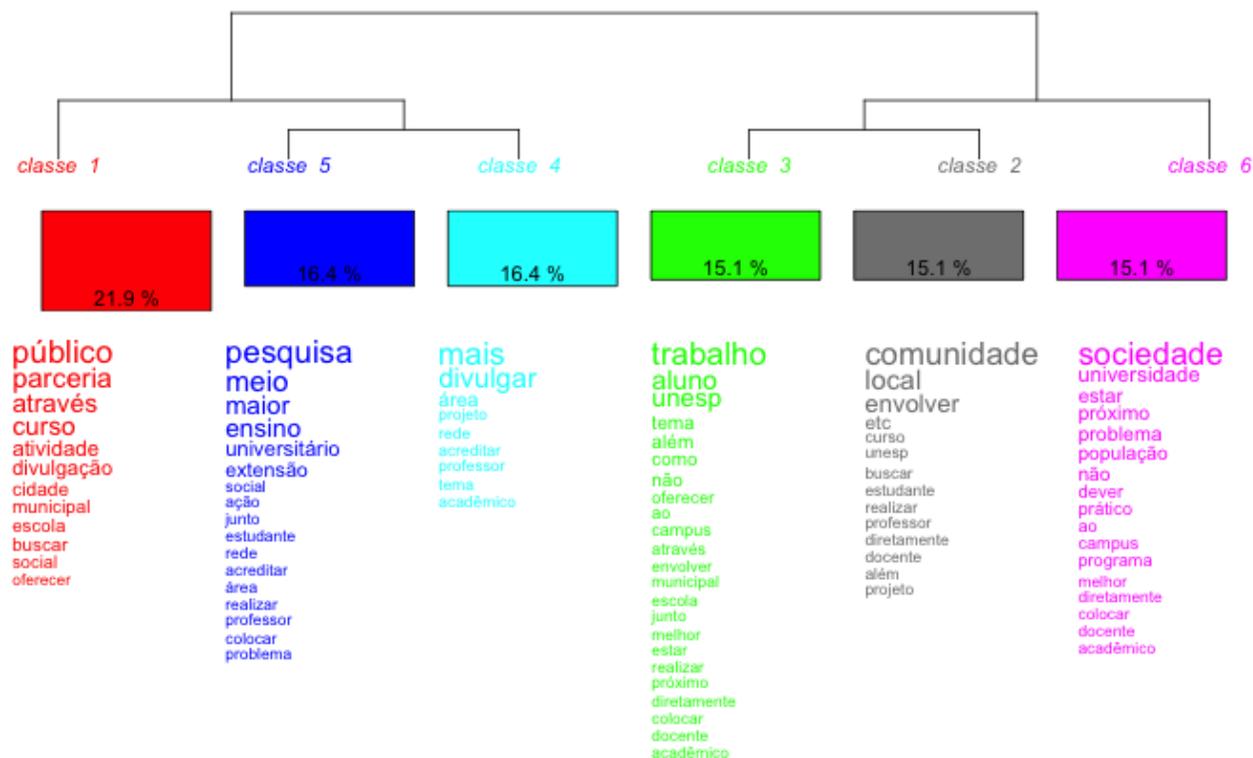


A consulta feita à comunidade externa revelou que ela reconhece a Unesp como instituição importante (Figuras 20 e 21). Observou-se que os egressos da Unesp têm boa capacidade de atuação profissional. Com relação às formas de aproximação da universidade com a sociedade, mereceu destaque a parceria público-privada. 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:

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

Figura 21. Agrupamento de palavras referente à percepção da comunidade externa sobre as formas de aproximação da Unesp com a sociedade.



4.2. Perspectivas para o PDI 2019-2028

Nesta parte do questionário, os entrevistados foram convidados a opinarem 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; comissões permanentes de pesquisas e comissões permanentes de extensão universitária; diretorias acadêmica, administrativa, de biblioteca, de informática e de serviços). Para a construção desta análise, cada desafio foi denominado por uma única palavra (Quadro 1), as quais foram usadas nas próximas figuras.

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 (Figuras 22 a 26).

Figura 22. Índice de relevância de cada um dos desafios para o decênio 2019-2028. Departamentos.

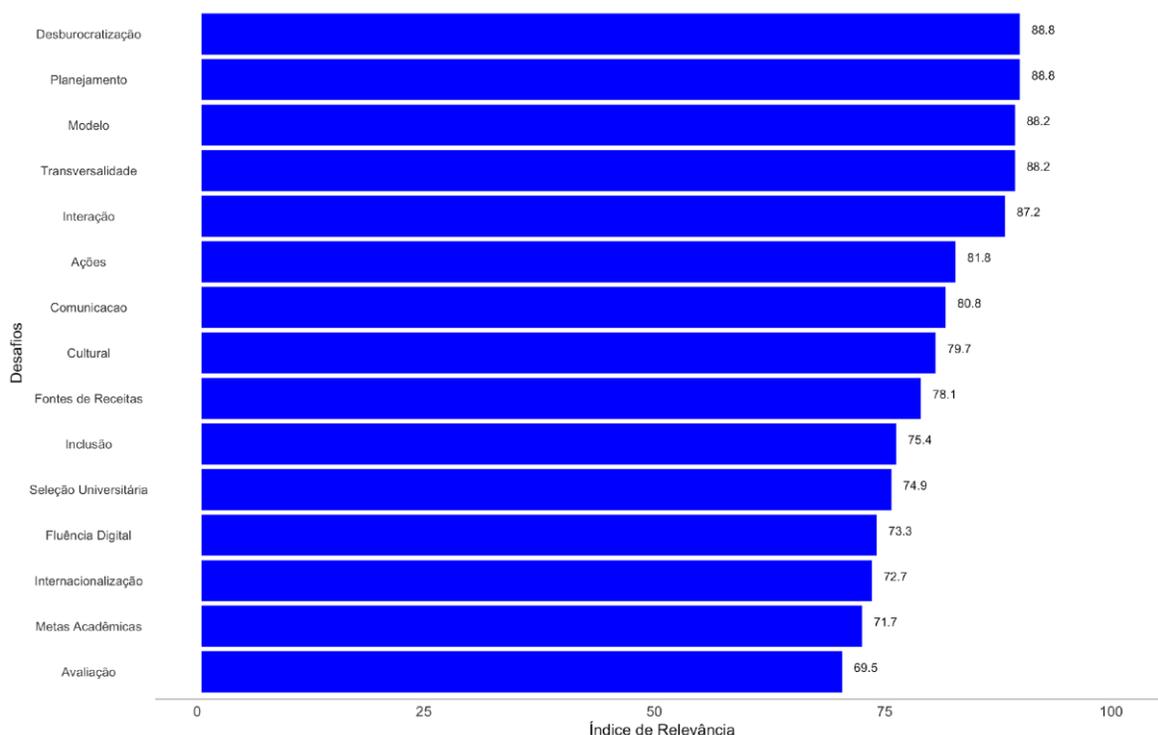


Figura 23. Índice de relevância de cada um dos desafios para o decênio 2019-2028.
Graduação.

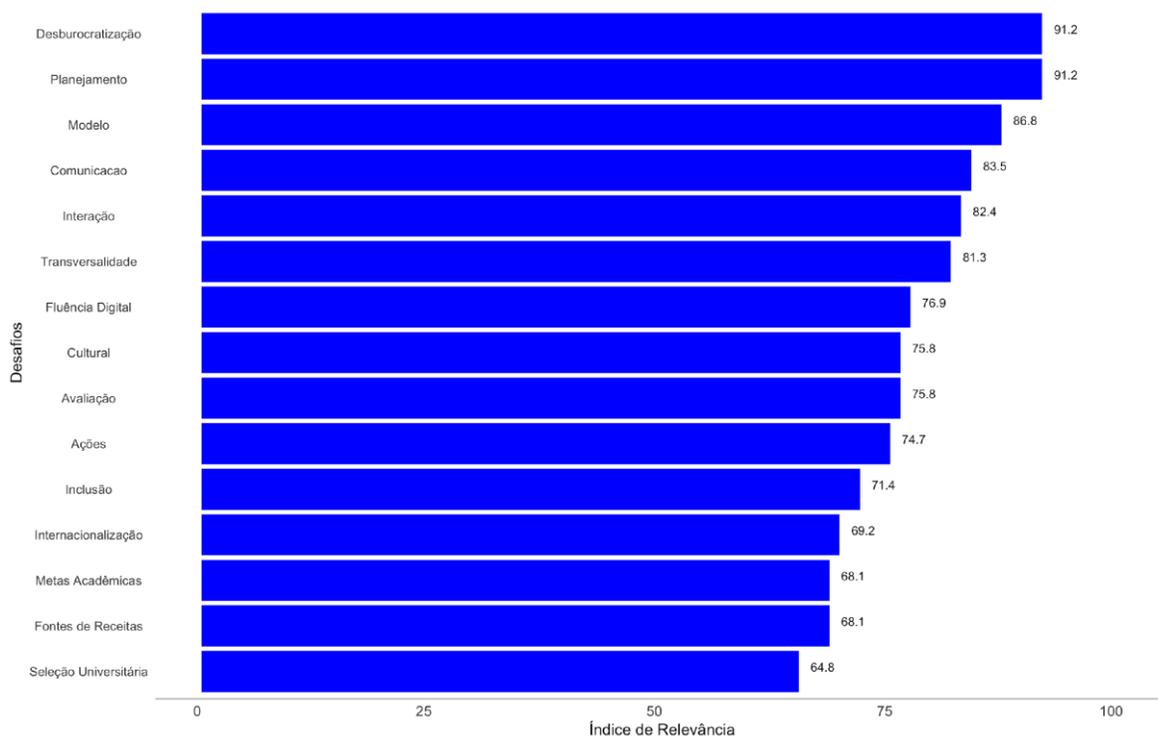


Figura 24. Índice de relevância de cada um dos desafios para o decênio 2019-2028.
Pós-graduação.

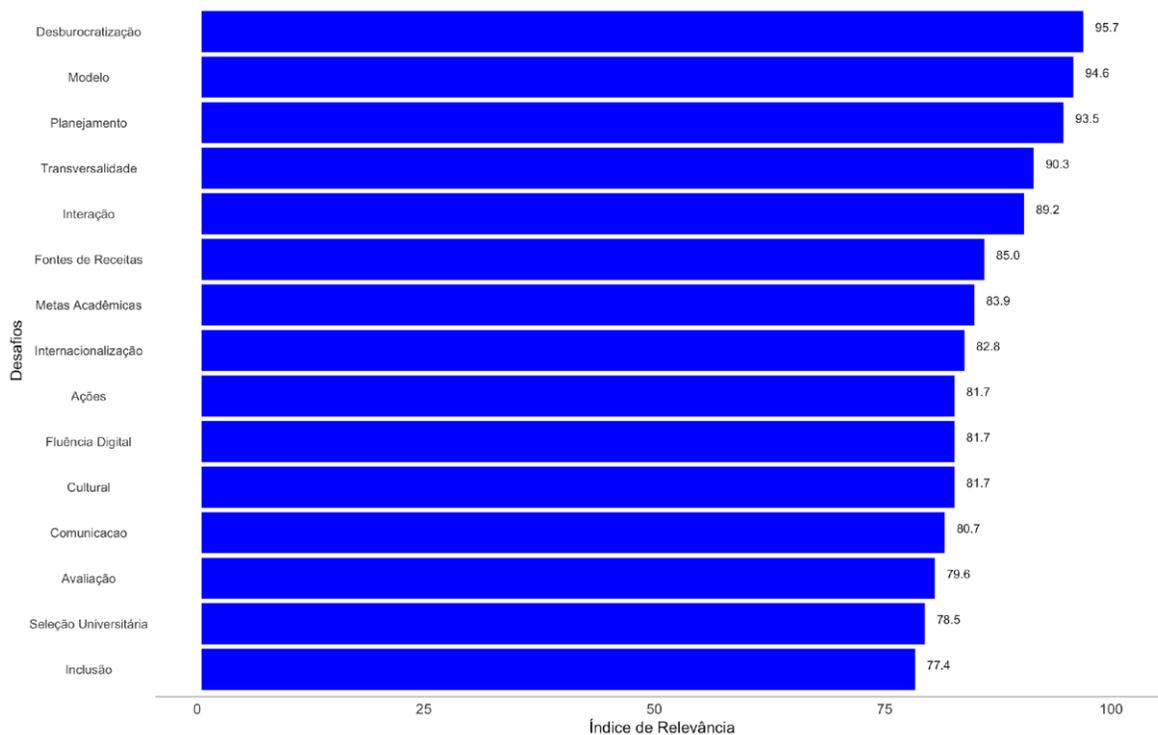


Figura 25. Índice de relevância de cada um dos desafios para o decênio 2019-2028.
CPP e CPEU.

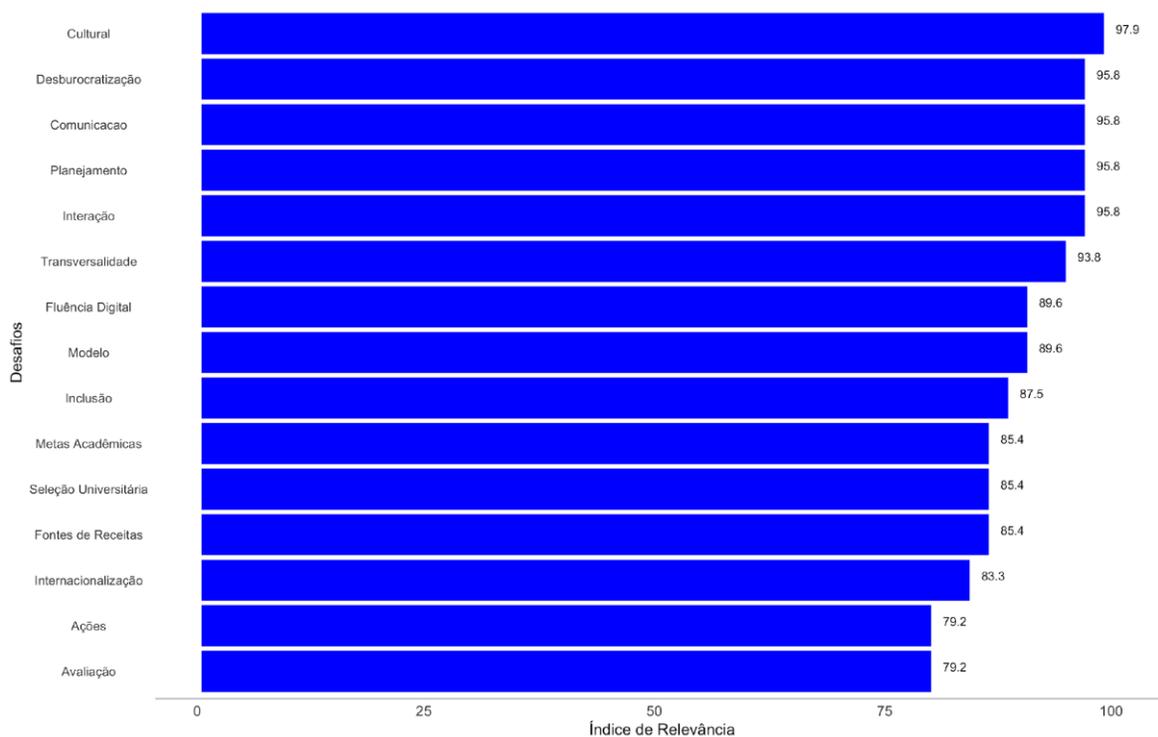
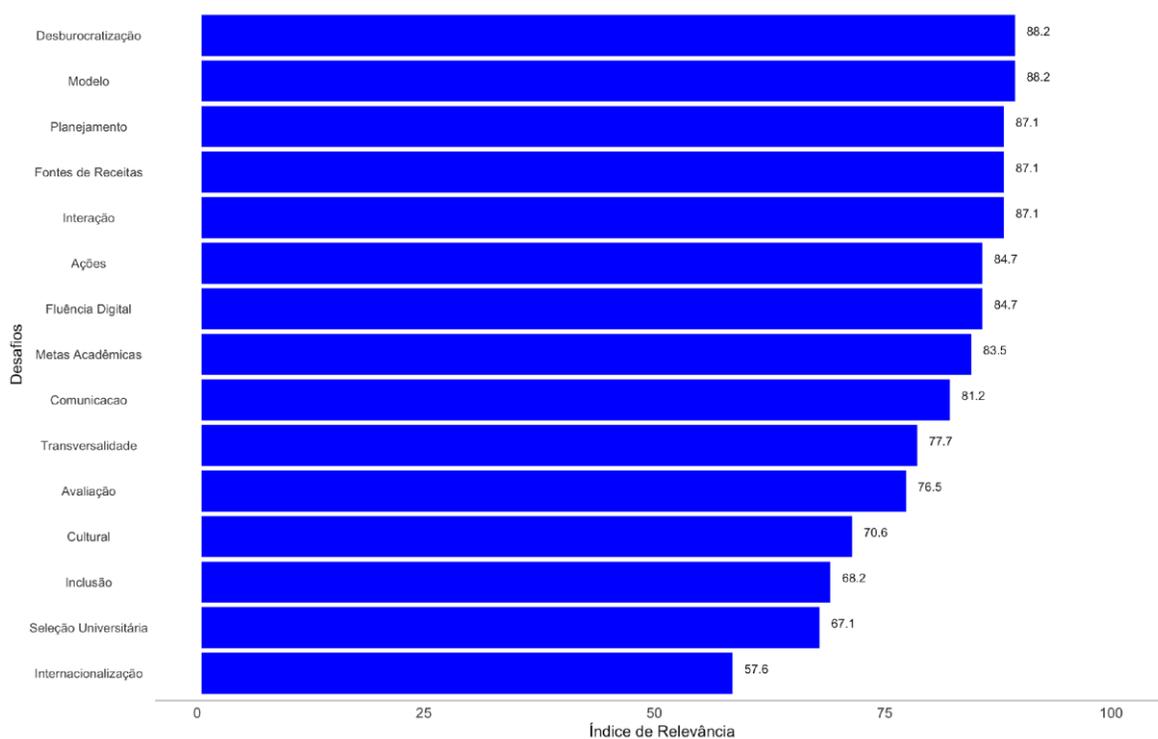


Figura 26. Índice de relevância de cada um dos desafios para o decênio 2019-2028.
Diretorias acadêmica, administrativa, de biblioteca, de informática e de serviços.



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 (Figuras 27 a 32) 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.

Figura 27. Índice de relevância dos eixos para o PDI 2019-2028. Departamentos.

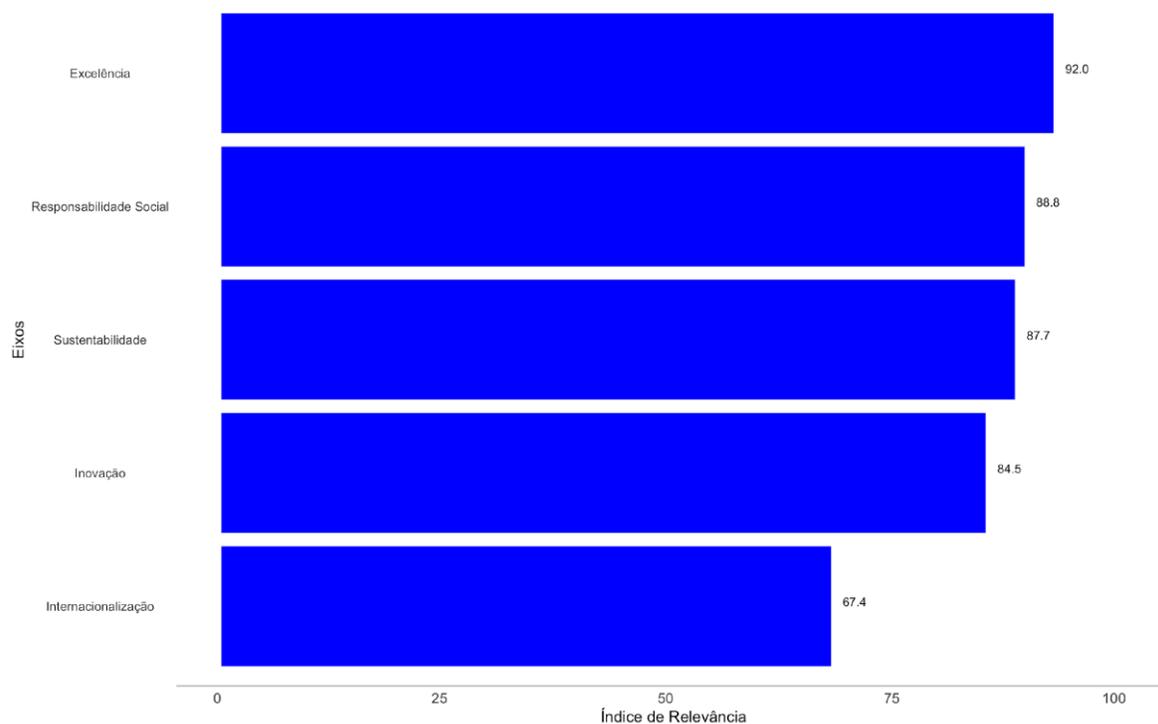


Figura 28. Índice de relevância dos eixos para o PDI 2019-2028.
Graduação.

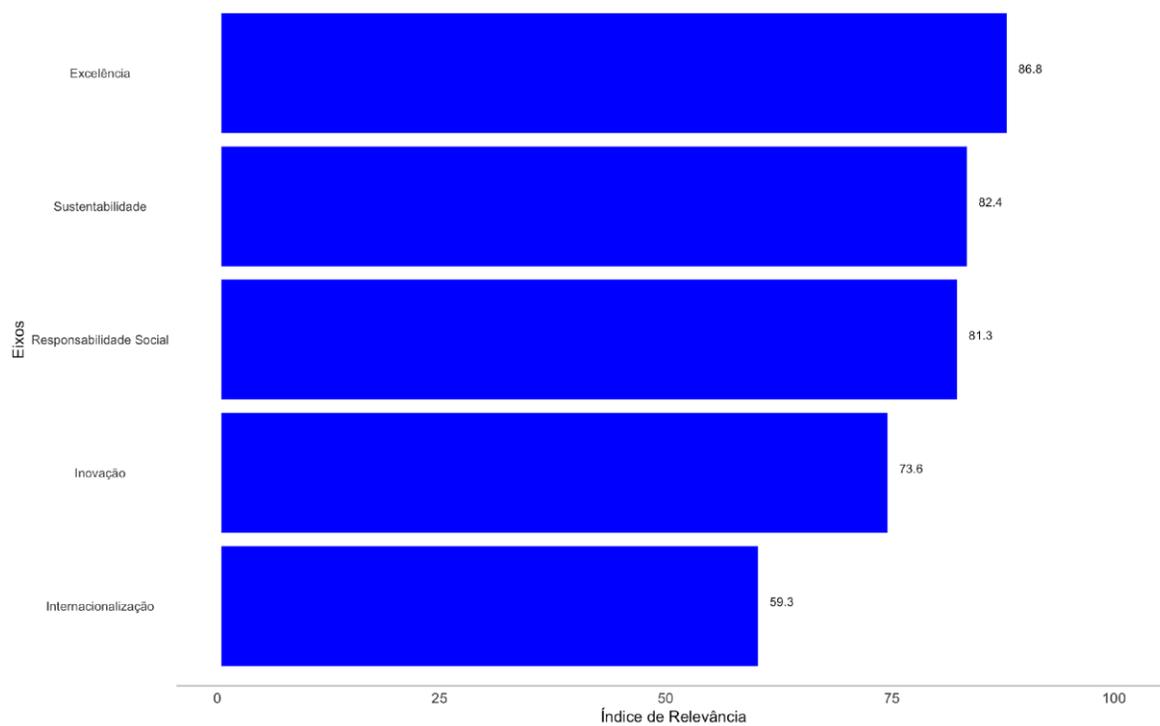


Figura 29. Índice de relevância dos eixos para o PDI 2019-2028.
Pós-graduação.

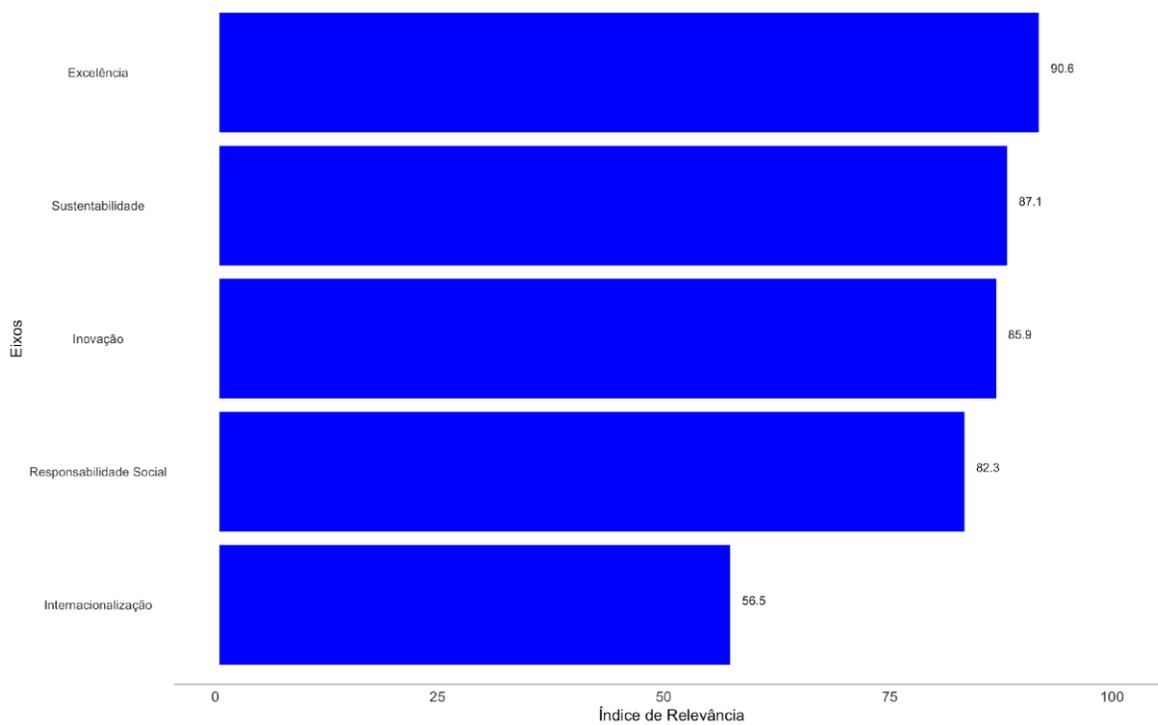


Figura 30. Índice de relevância dos eixos para o PDI 2019-2028.
CPP e CPEU.

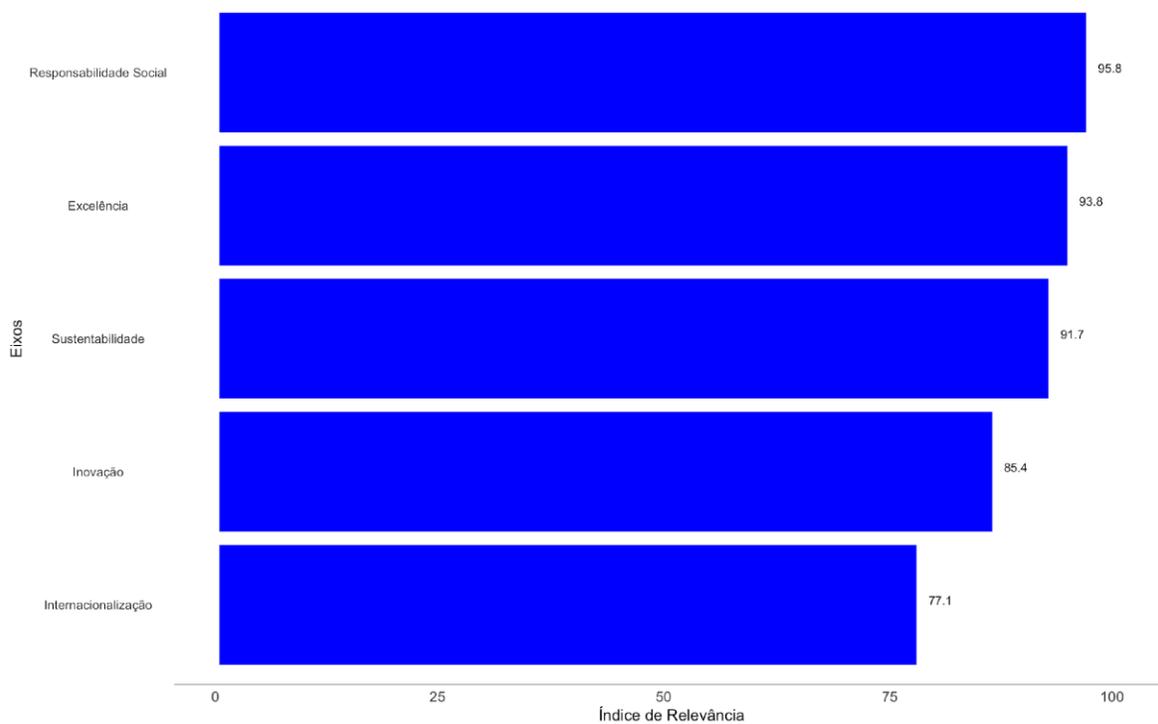


Figura 31. Índice de relevância dos eixos para o PDI 2019-2028.
Diretorias Acadêmica, Administrativa, de Biblioteca, de Informática e de Serviços.



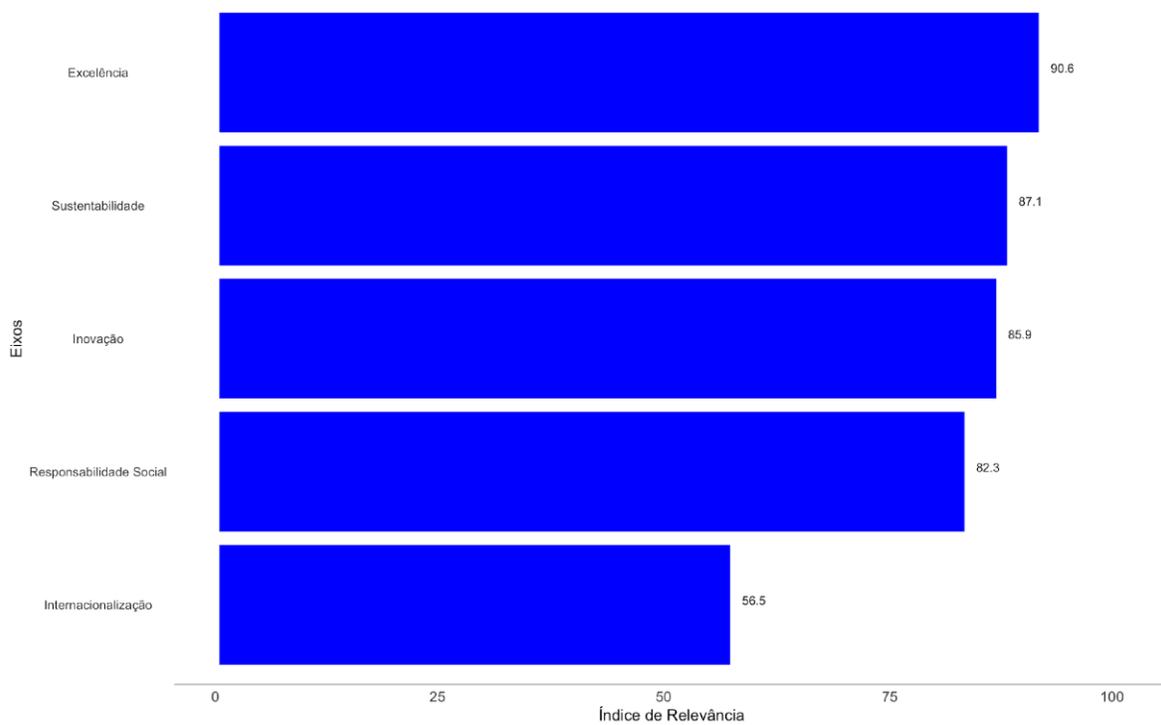
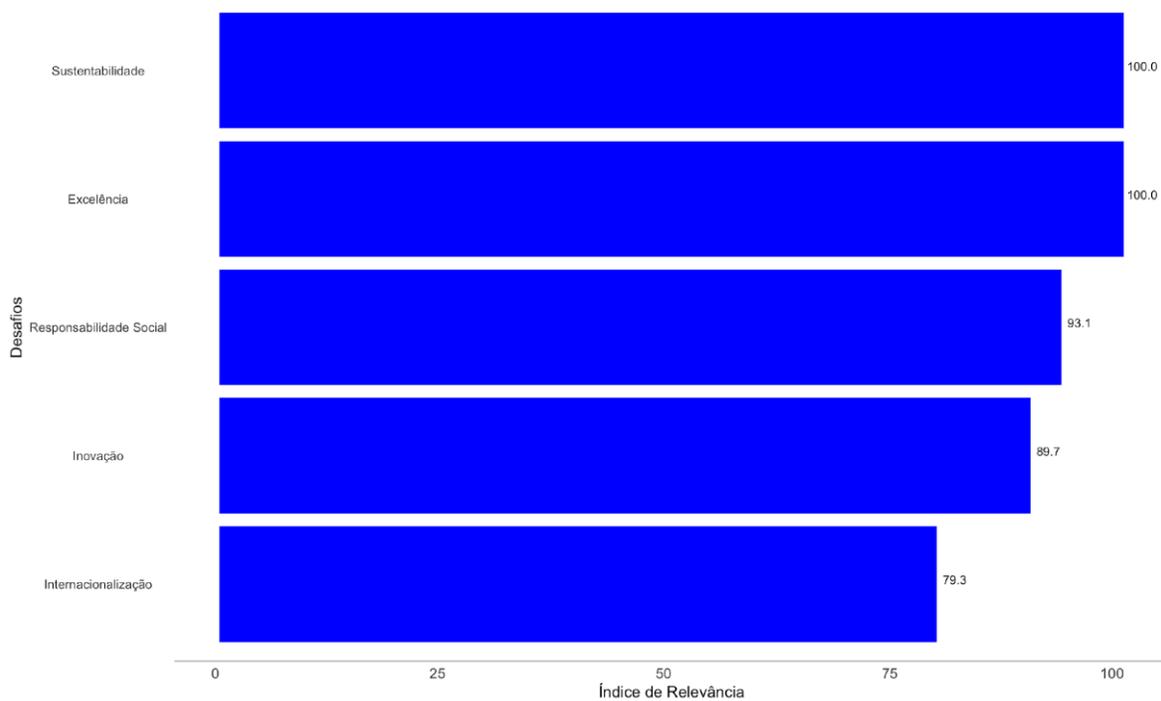


Figura 32. Índice de relevância dos eixos para o PDI 2019-2028.
Congregações e Conselhos Diretores.



Nas páginas seguintes 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 (Figuras 33 a 42).

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.

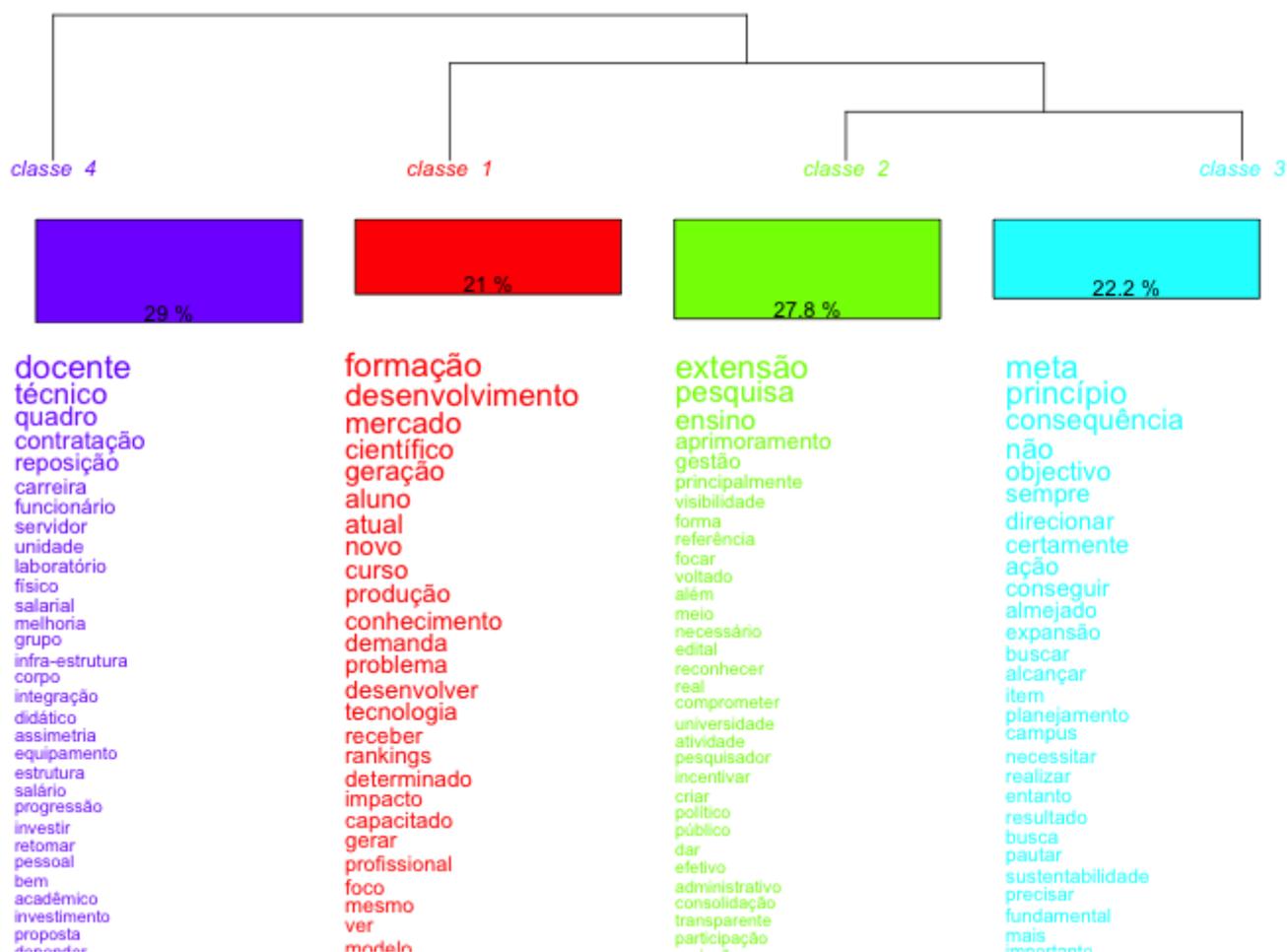
Paralelamente, é necessário **reestruturar cursos de graduação, de forma a atender as demandas do mundo do trabalho e a formação para o exercício da cidadania**. É preciso tornar as estruturas curriculares mais flexíveis e evitar cargas horárias muito acima do mínimo exigido pelo MEC. Os cursos de graduação 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.



Figura 34. Agrupamento de palavras referente à relevância do eixo Excelência para a Unesp no período do PDI 2019-2028.



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 (Figuras 35 e 36). 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 AUIIN 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 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 atualizados** 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.

Figura 35. Gráfico de correspondência de palavras referente à relevância do eixo Inovação para a Unesp no período do PDI 2019-2028.

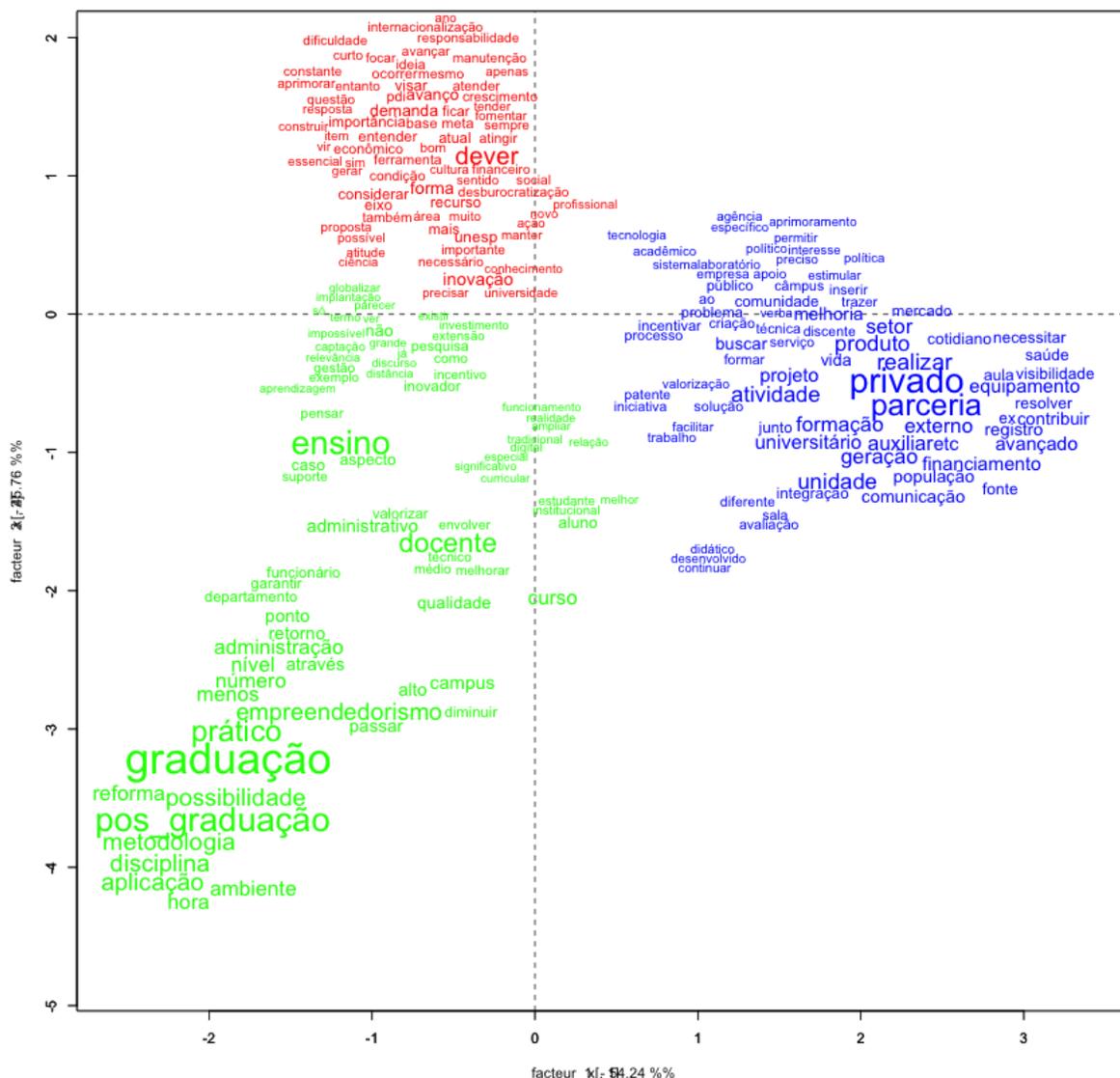


Figura 36. Agrupamento de palavras referente à relevância do eixo Inovação para a Unesp no período do PDI 2019-2028.



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 (Figuras 37 e 38). 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.

Figura 37. Gráfico de correspondência de palavras referente à relevância do eixo Internacionalização para a Unesp no período do PDI 2019-2028.

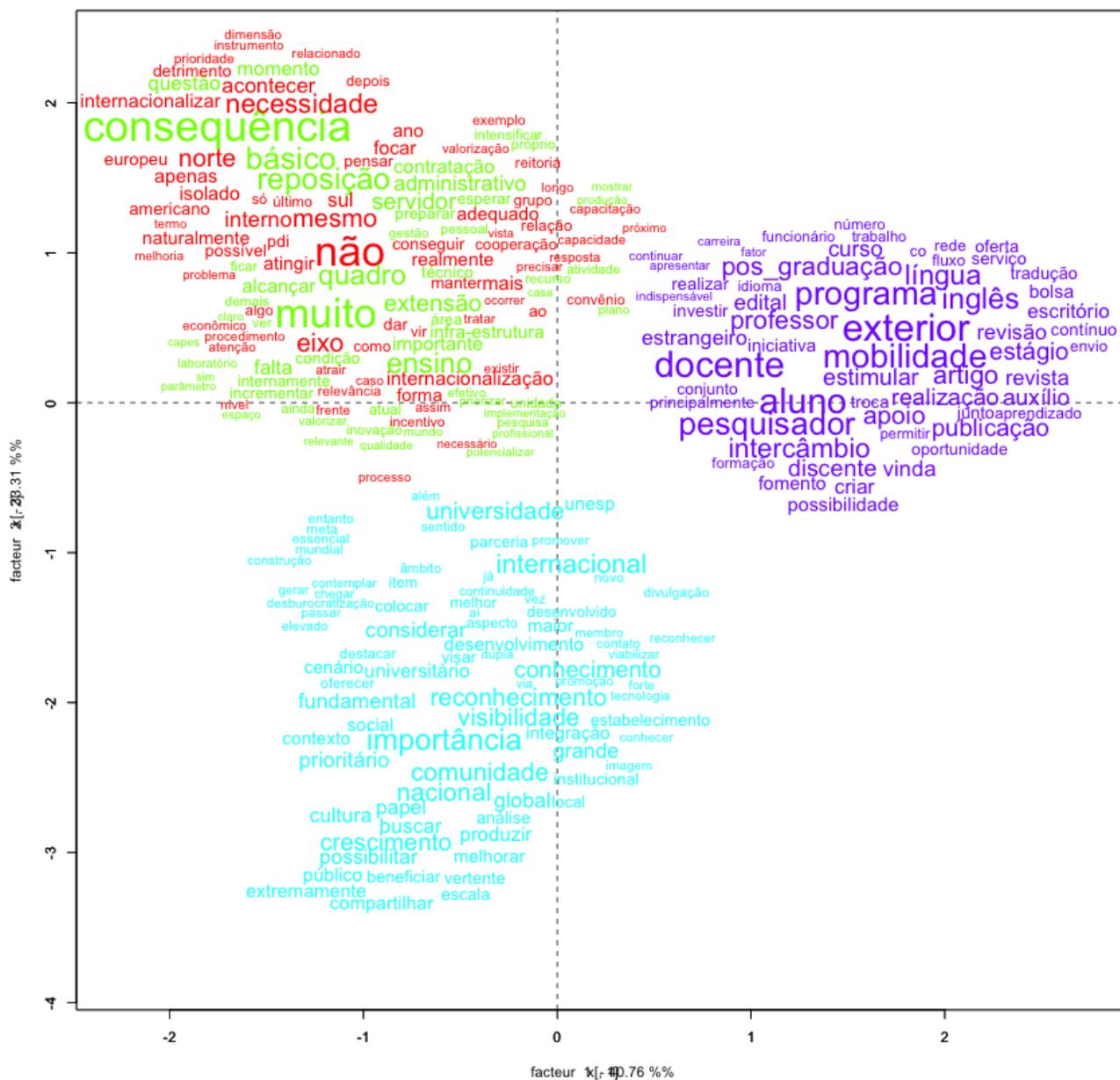
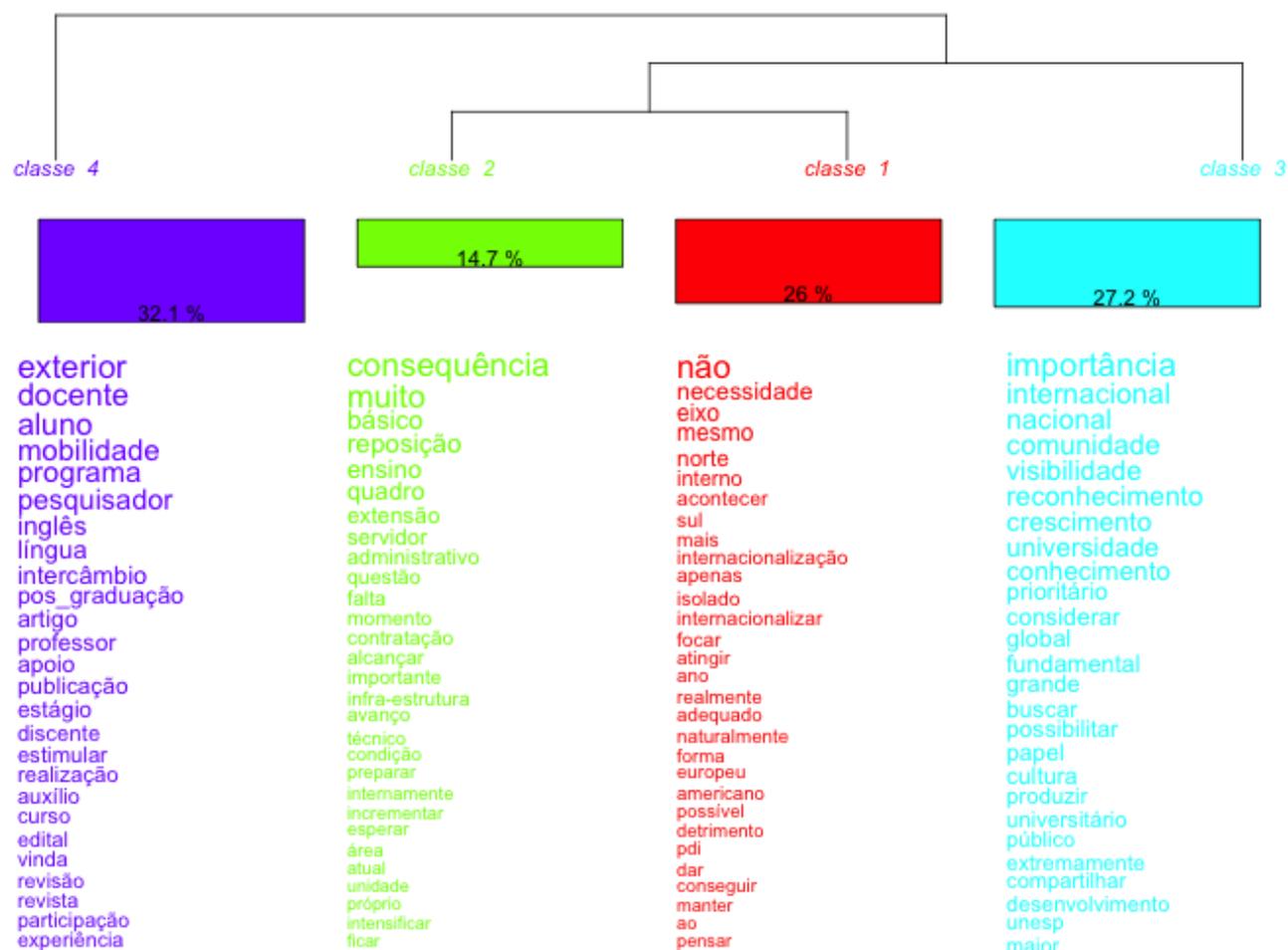


Figura 38. Agrupamento de palavras referente à relevância do eixo Internacionalização para a Unesp no período do PDI 2019-2028.



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**.

Ademais, destacou-se que a Unesp assumiu o esquema de inclusão social, mas que deve haver maior investimento do governo que permita crescimento associado à sustentabilidade

Figura 39. Gráfico de correspondência de palavras referente à relevância do eixo Responsabilidade Social para a Unesp no período do PDI 2019-2028.

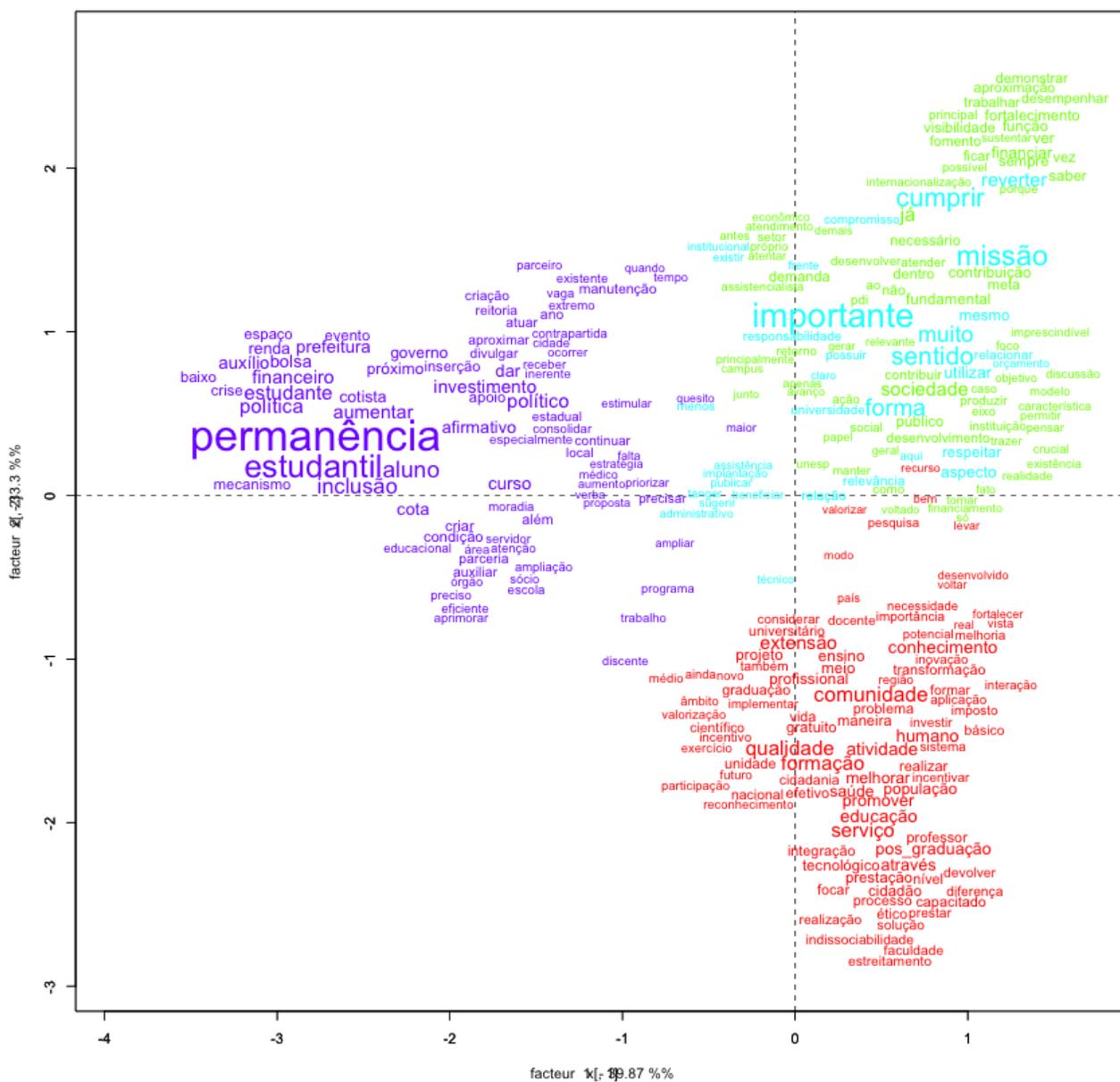


Figura 40. Agrupamento de palavras referente à relevância do eixo Responsabilidade Social para a Unesp no período do PDI 2019-2028.

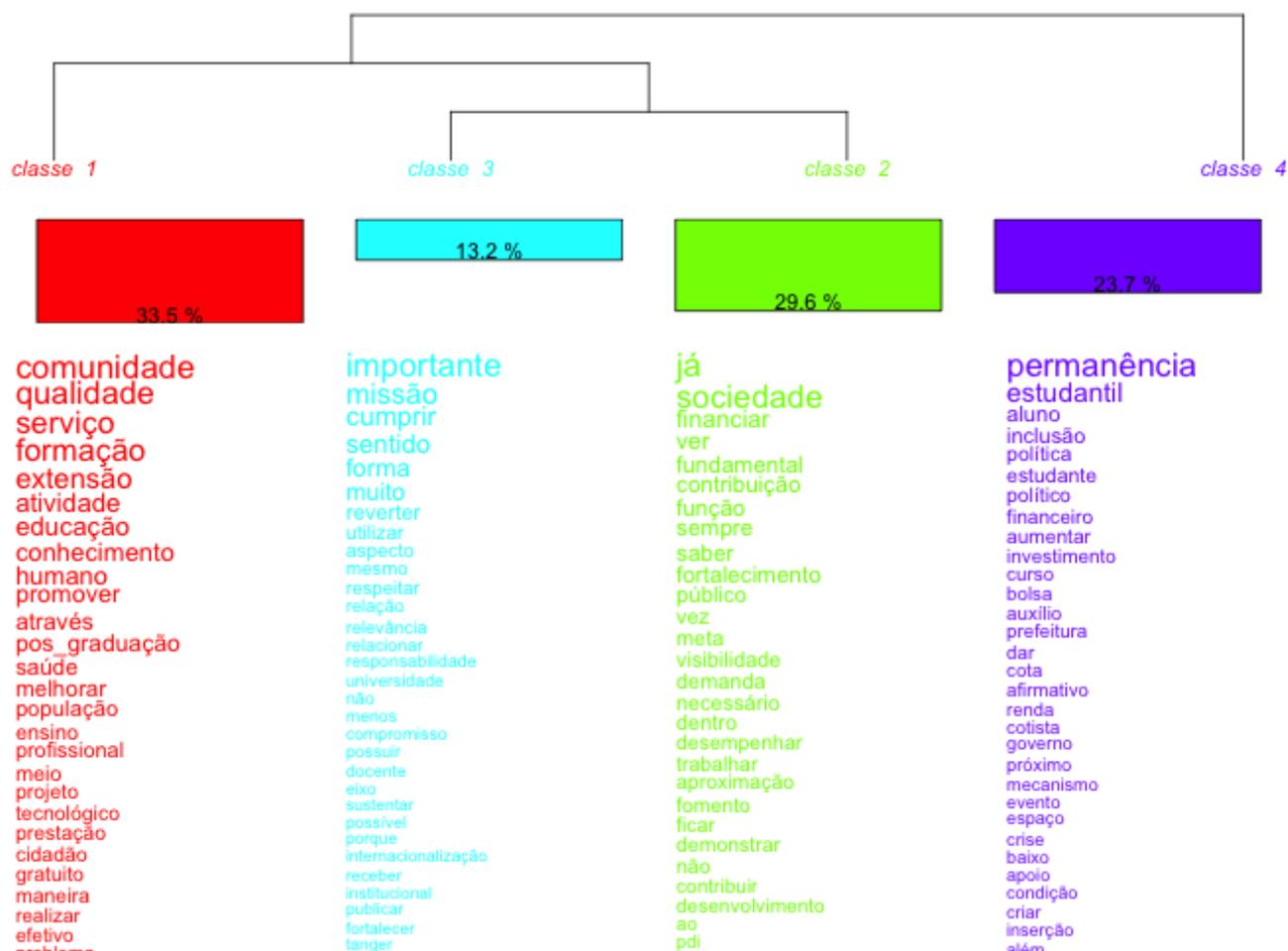


Figura 42. Agrupamento de palavras referente à relevância do eixo Sustentabilidade para a Unesp no período do PDI 2019-2028.

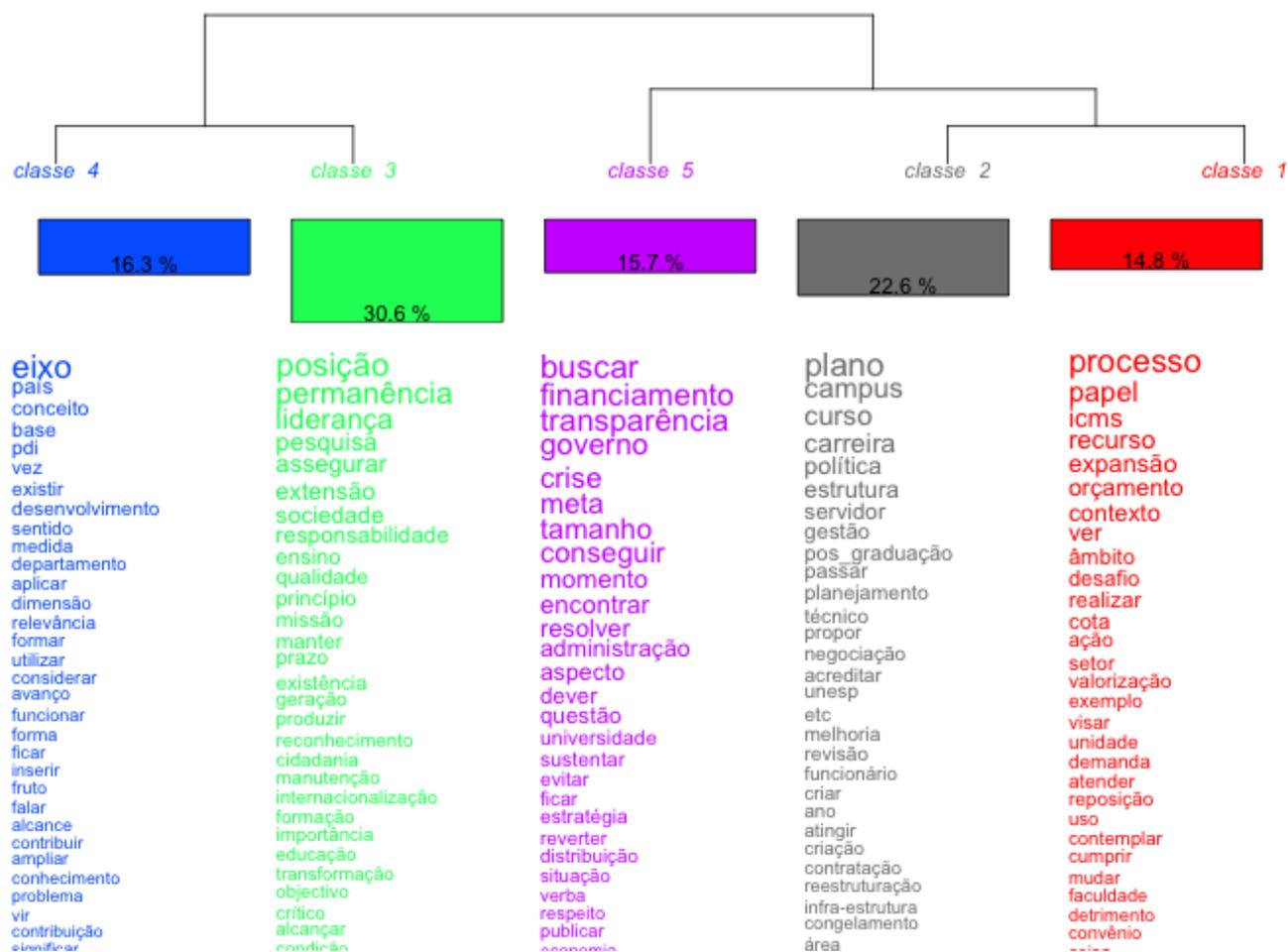
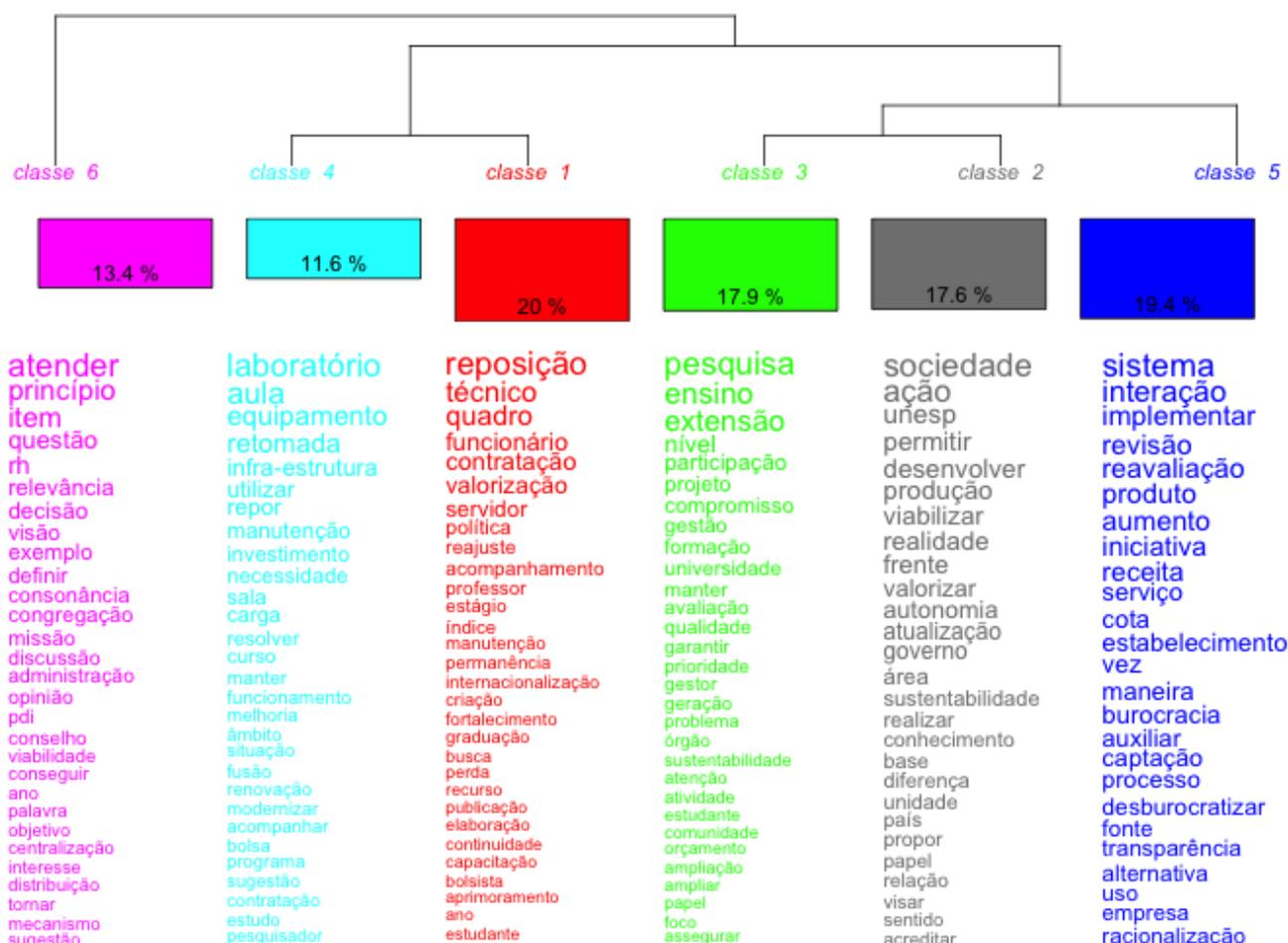


Figura 44. Agrupamento de palavras referente e comentários da comunidade Unespiana para os desafios a serem enfrentados no período do PDI 2019-2028.



Análise das respostas 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.

Os 15 desafios definidos para o PDI 2019-2028 são apresentados a seguir.

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; (FCL Assis)
- 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

A responsabilidade social 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.

8. 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 Filho., 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_MoujH6vUFnW5LK2ncWJMSQTVVGt4r/view

