

5. Expansão e Qualidade: Desempenho Acadêmico e Sistemas Métricos na Unifesp¹

SORAYA SOUBHI SMAILI

GABRIELA DE BRELÀZ

LIDIANE C. SILVA

1. Introdução: 85 anos do início, 25 anos de universidade

A universidade pública brasileira possui características próprias e especiais. Tem como razão essencial sua forte contribuição para o reconhecimento e solução de problemas que afetam a sociedade, por meio da produção de conhecimento teórico e prático, para a formação do discernimento e para a compreensão do tempo presente, com vistas à transformação social, à satisfação do interesse coletivo e ao desenvolvimento equitativo e sustentável. Além disso, a universidade pública no Brasil, historicamente, assumiu o papel de produzir a inovação e a base de todo desenvolvimento tecnológico. Tal desenvolvimento visou o avanço e a inserção social, seja por meio da formação de profissionais, como também pela realização de projetos sociais, voltados para a formação de políticas públicas. A diversidade e a transversalidade dos problemas centrais da ciência contemporânea e da sociedade nacional exigem a convergência de análises, reflexões e esforços de diferentes ângulos e lugares. A criativa intersecção de diversos arca-bouços e as decorrentes repercussões desse entroncamento renovam os caminhos e o sentido de relevância da própria universidade.

A Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), em 2019, faz parte de um sistema que compreende 64 universidades federais, sendo três no estado de São Paulo. Completa 25 anos de sua transformação como universidade, tendo sido criada a partir da Escola Paulista de Medicina (EPM), fundada em 1933. A universidade assumiu um amplo processo de expansão a partir de 2004 e vive um momento de grande reflexão e desafio. Por isso, ao mesmo tempo em que completa 25 anos como universidade plena, finaliza a elaboração do seu Plano Pedagógico Institucional (PPI), feito de forma inovadora e participativa.

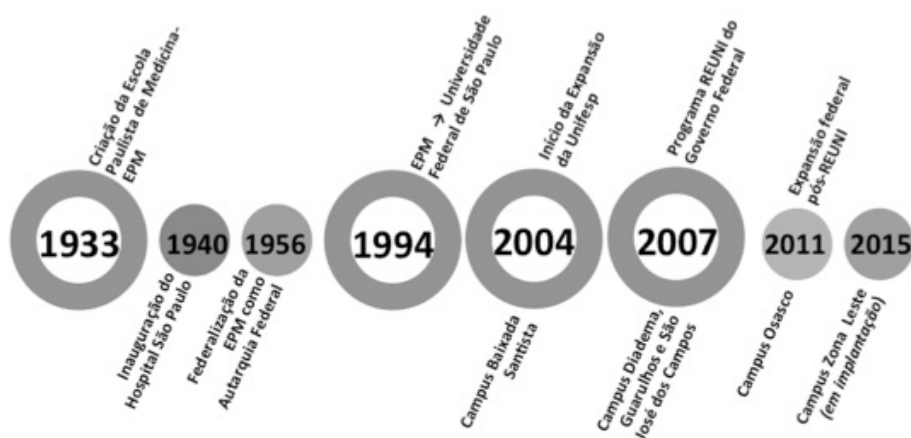
1. Agradecemos aos professores Lia Rita Bittencourt, Maria Lucia Formigoni, Pedro Fiori Arantes e Raiane Assumpção pelas contribuições disponibilizadas para a construção do texto.

Mesmo com sua recente implantação e um crescimento de 1062% em doze anos, a Unifesp passou a figurar nos mais importantes sistemas de avaliação ou de métricas, atingindo o conceito 5 (máximo) pelo Índice Geral de Cursos do Ministério da Educação (IGC-MEC), assim como importantes posições no World University Rankings 2019 da Times Higher Education de 2018, no QS 2019 e 2020, no Clarivate, entre outros, figurando entre a 4ª e 7ª posição entre as instituições brasileiras, dependendo do sistema e da métrica utilizada. Salienta-se que antes de 2016 a Unifesp não se posicionava entre as dez primeiras universidades. Embora sempre tenha se destacado entre as primeiras na área médica e biomédica, não atingia escores elevados junto às demais universidades plenas do país. Atualmente, a depender do sistema, posiciona-se como a primeira universidade federal brasileira, destacando-se ainda mais nos indicadores de citações e qualidade do ensino. Um dos desafios da Unifesp tem sido demonstrar que o significativo movimento que transformou a escola de excelência em uma universidade rapidamente expandida, garantiu um ganho de produtividade e qualidade.

2. Unifesp 25 anos: os desafios da expansão com qualidade

Em 1994 a EPM transformou-se na Universidade Federal de São Paulo, inicialmente como universidade temática na área de saúde e, a partir de 2004, como universidade plena, com a criação de seis *campi* em diferentes cidades de grandes regiões metropolitanas (Baixada Santista, Diadema, Guarulhos, São José dos Campos, Osasco e Zona Leste).

Figura 1. Linha do tempo Unifesp.



Atualmente, compõem o quadro da Unifesp várias escolas e institutos, entre os quais a Escola Paulista de Medicina (EPM), a Escola Paulista de Enfermagem (EPE), o Instituto de Saúde e Sociedade (ISS), o Instituto do Mar (IMar), o Instituto de Ciências Ambientais, Químicas e Farmacêuticas (ICAQF), a Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas

(EFLCH), o Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) e a Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (Eppen). Além disso, a Unifesp possui uma unidade avançada de extensão em Santo Amaro (que é parte do Campus São Paulo) e o Instituto das Cidades (IC), no Campus Zona Leste de São Paulo, em implantação.

O mapa abaixo mostra as regiões onde a Unifesp se expandiu. Verifica-se que a expansão ocorreu em áreas onde há uma grande densidade populacional, regiões metropolitanas, entre elas algumas de alta vulnerabilidade social.

Mapa 1. Localização dos *campi* e unidades da Unifesp.



A Unifesp apresentou um crescimento significativo superior a 1000% no número de alunos de graduação matriculados, tendo 13,4 mil alunos de graduação, 5,4 mil de pós-graduação *stricto sensu*, 1,4 mil residentes médicos e multiprofissionais, 11 mil especializandos, 4 mil funcionários e 1,6 mil docentes, distribuídos em 58 cursos de graduação e 70 programas de pós-graduação *stricto sensu*, em todas as áreas do conhecimento, além de duas unidades do Hospital Universitário.

O crescimento substancial em curto espaço de tempo trouxe a necessidade de pensar a identidade de uma instituição com todas as áreas do conhecimento, além da reconhecida atuação na área da saúde. Houve grande expectativa sobre a manutenção da qualidade que caracterizou a EPM. Porém, havia muitas dúvidas sobre como mensurar rapidamente as

consequências de uma nova universidade em formação. Outro aspecto também passou a se apresentar para a instituição: a preocupação com o impacto social, econômico e ambiental. A Unifesp passou a atuar fortemente nestas duas dimensões: manutenção da qualidade independente da área do conhecimento e inserção social.

Esta expansão bem-sucedida teve como fatores-chave a qualidade na contratação de professores e técnicos, a absorção de projetos com forte conteúdo social, a abertura para discutir e inovar nos projetos pedagógicos, o diálogo constante com a comunidade e, atualmente, a construção de um novo plano pedagógico que contemple tudo isso.

3. Importância da construção identitária: Projeto Pedagógico Institucional (PPI)

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é o instrumento que estabelece princípios e valores institucionais e norteia as práticas acadêmicas e diretrizes pedagógicas de uma universidade, tendo em vista a sua evolução histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos. O PPI da Unifesp (2016-2020) elencou como primeira diretriz a reconstrução do Projeto Pedagógico Institucional da universidade, que tem como papel reunir um conjunto de diretrizes pedagógicas que orienta as ações acadêmicas desenvolvidas na instituição, de acordo com a visão de futuro que se pretende alcançar. A base é a compreensão de que diretrizes devem ser consideradas em cada um dos projetos pedagógicos das escolas e institutos, dos cursos ou programas que são desenvolvidos em uma universidade *multi-campi*, preservadas as especificidades de cada área de conhecimento, mas com vistas a uma integração mais efetiva entre elas. A multiplicidade de áreas de conhecimento e o conjunto de atividades desenvolvidas em ensino, pesquisa e extensão, ao demarcar a amplitude de possibilidades de inserção social em cada uma das regiões em que se situa, indicam, a um só tempo, o padrão de formação ofertada e seu reflexo nas ações desenvolvidas quando da inserção de seus estudantes no mundo do trabalho. Assim, as diretrizes mais importantes têm sido a qualidade do ensino, a qualidade do profissional docente, técnico, pesquisador e a qualidade da formação do estudante egresso inserido em seu campo profissional.

Como parte deste projeto de construção do novo PPI da Unifesp após a sua expansão, estabeleceu-se como premissa um processo participativo e deliberativo. De maneira inovadora, a Unifesp desenvolveu um processo de escolhas feitas por governança participativa, em uma metodologia baseada na construção coletiva de propostas com encontros presenciais e virtuais por meio do uso de um aplicativo especial desenvolvido em colaboração com a Universidade de Berkeley, AppCivist², que favorece a edição colaborativa, controle de versões e votações. Todo o processo será validado por votação e por votação final nos conselhos centrais da Unifesp.

2. Plataforma digital desenvolvida pela equipe do Social Apps Lab, Laboratório especializado em Democracia Digital e Processos Participativos, liderado pelo Prof. James Holston na Universidade de Berkeley. Trata-se de um *software* livre, com possibilidade de uso posterior pela Unifesp em outros processos.

Trata-se de um processo de deliberação presencial e digital composto por sete fases. Este processo abrange desde a proposição de autoria individual ou de grupos, sua avaliação e debate que levam a resultados, para serem submetidos a votação por toda a comunidade universitária até chegar aos Conselhos Centrais para aprovação final. Constituiu-se das seguintes fases:

1. Lançamento e elaboração de propostas iniciais a partir de processo participativo envolvendo o desenvolvimento de propostas iniciais e a criação de um Comitê Editorial Local (CEL) em cada unidade universitária e reitoria. Lançamento dos dez temas geradores.
2. Categorização e agrupamento de propostas por meio de uma Assembleia Editorial Intercampi (AEI) que contribui para incentivar o aprofundamento das propostas e a discussão sobre elas. Os Grupos de Trabalho Temáticos (GTT) *online* aglutinam os dez temas geradores e o Comitê de Avaliação Técnica (CAT) que analisou a viabilidade e legalidade das propostas.
3. Formação de grupos de trabalho temáticos para analisar cerca de 600 propostas recebidas. Para aprimorar o debate, além da possibilidade de comentários, é instituída a possibilidade de emenda – que pode alterar a proposta temática, se aceita, ou tornar-se emenda de dissenso, mantendo a controvérsia necessária.
4. Seleção e cédula onde as propostas temáticas aprofundadas e sistematizadas na fase 3 são levadas após o trabalho do GTT, AEI e também do júri, para uma cédula de votação que contém o *link* para todas as propostas que serão disponibilizadas para votação.
5. Votação.
6. Fase de compilação do documento para os Conselhos Centrais analisarem.
7. Aprovação nos Conselhos Centrais e apresentação do documento final.

4. Garantir a qualidade e construir indicadores

Dentre os 1589 docentes da Unifesp, 97% são doutores e 75% estão em regime de dedicação exclusiva. Nos últimos seis anos, 70% dos cursos de graduação da Unifesp foram avaliados por missão *in loco* do MEC (36 cursos de um total de 52). O Conceito de Curso (CC) é nota final de qualidade e a avaliação mais completa e rigorosa do MEC em relação aos cursos superiores, com notas entre 1 e 5. A Unifesp demonstrou um resultado superior à média das demais instituições superiores, com 94% dos cursos com conceitos 4 e 5, enquanto a média brasileira é de 20% para essa faixa. A meta para 2020 é manter as boas avaliações com notas 4 e 5 e atingir o conceito 4 para os cursos avaliados com nota 3.

Tabela 1. Conceito de Curso (CC) da Unifesp vs. Brasil.

CONCEITO DE CURSO (CC) UNIFESP E BRASIL			Média das Instituições Superiores %
Nota	2013-2018	%	Nota
1	0	0,00%	0,48%
2	0	0,00%	12,82%
3	2	5,56%	65,47%
4	18	50,00%	18,83%
5	16	44,44%	1,63%
Sem nota	0	0,00%	0,77%
Cursos avaliados no período	36	100,00%	100,00%

Fonte: INEP/IGC, 2017

Para atingir estes escores, a Unifesp investiu fortemente na regulamentação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e no trabalho desenvolvido por ela, de maneira participativa com os professores, coordenadores dos cursos e diretores de unidades, além dos estudantes e técnicos. A forte inserção da CPA e sua presença e atuação têm garantido que os itens de avaliação sejam atendidos, que os programas atuem para suprir deficiências e para que patamares maiores de qualidade sejam atingidos. Esse processo qualitativo é a base do resultado obtido em relação ao IGC-MEC, no qual a Unifesp atingiu e tem mantido a nota máxima.

Tabela 2. Série histórica do Índice Geral dos Cursos da Unifesp.

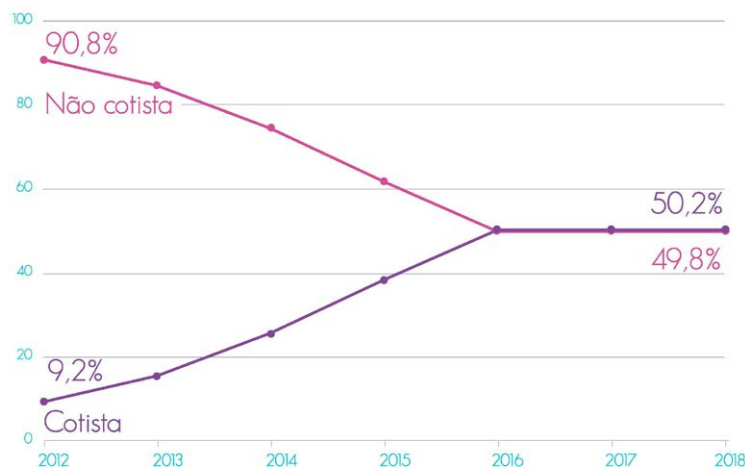
Índice Geral de Curso	
Ano do IGC	Nota
2010	5
2011	5
2012	4
2013	5
2014	5
2015	5
2016	5
2017	5

Fonte: INEP/IGC, 2017

A Unifesp tem apresentado conceito 5 nos IGC-MEC dos últimos anos, alternando a sua posição entre a 4ª e a 5ª universidade do sistema MEC, além do recredenciamento 5. As instituições situadas com conceitos de 4,01 a 5,0 constituem apenas 1,6% do total. Este sistema de indicadores tem sido fortemente utilizado por nossa instituição, que tem se dedicado a apresentar os resultados de maneira organizada e precisa, além de acompanhar artesanalmente as avaliações, curso a curso. Esse acompanhamento consiste em uma análise das fortalezas e fraquezas de cada programa e de medidas que visem minimizar ou sanar as deficiências. Acreditamos que esta seja a chave da obtenção de conceitos 4 ou 5, mesmo em cursos novos, com menos de dez anos de existência.

Vale destacar que o perfil do estudante ingressante na Unifesp foi fortemente alterado quando a instituição passou a implementar a Lei 12.711, de 29 de agosto de 2012, que previa as modalidades e progressividade da política de cotas, para incluir estudantes de menor renda, egressos do ensino médio público e de raça/cor negra, parda e indígena. Atualmente a Unifesp já alcançou a meta máxima de ingresso por cota, com 50% dos estudantes. Os desafios atuais colocam a necessidade de garantir a inclusão e a permanência dos estudantes, o que também é um fator que constitui e contribui para a qualidade.

Figura 2. Implementação da Política de Cotas na Unifesp (Lei 12.711/2012).

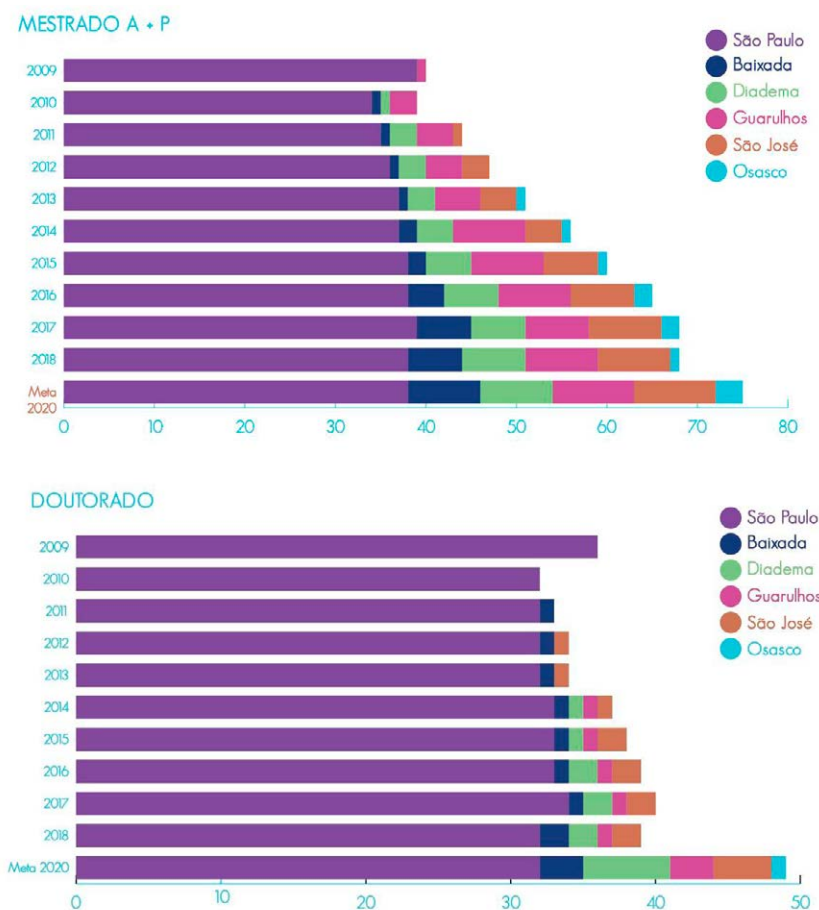


Outro fator preponderante para a expansão e manutenção da qualidade da instituição diz respeito à pós-graduação *stricto sensu*. Antes da expansão e ainda como EPM, a instituição sempre se destacou pela qualidade de suas pesquisas e pelo número elevado de pós-graduandos *stricto sensu*, além do número de programas de pós-graduação com muito boa avaliação pela Capes. Com a expansão, a Unifesp se dedicou a contratar praticamente 100% de doutores jovens, política da instituição que foi preservada. Houve exceção em apenas 3% dos casos, para áreas onde houve justificativa para a não contratação de doutores e

com autorização especial do Conselho Universitário. Atualmente, dois terços do quadro de professores da Unifesp são jovens doutores advindos do processo de expansão. Este fator, somado aos programas já consolidados, impulsionou a abertura de novos programas de mestrado e doutorado, tendo como base a excelência da origem.

Quando o primeiro mestrado da expansão foi iniciado, em 2009, em Guarulhos, o *campus* São Paulo já contava com 39 programas de mestrado e 36 de doutorado. O infográfico abaixo demonstra que, atualmente, os *campi* de expansão já contam com trinta mestrados e seis doutorados. Essa extraordinária expansão em pouco tempo é resultado do incentivo dado pela instituição e do perfil do docente ingressante, em sua quase totalidade doutores e em dedicação exclusiva, o que favorece a vocação para pesquisa e pós-graduação. A meta para 2020 é a abertura nos *campi* de expansão de mais dois mestrados acadêmicos, cinco mestrados profissionais e onze doutorados, estes últimos desdobramentos de programas de mestrado já existentes e que receberam avaliação positiva da Capes (nota 4 de 7), necessária para abertura de doutorados.

Figura 3. Oferta de cursos de mestrado e doutorado pela Unifesp.



O crescimento de matrículas na pós-graduação *stricto sensu* presencial também foi relevante: 2126 matrículas já eram feitas, em 2018, nos novos *campi* de expansão, quase dobrando a oferta da Unifesp, que chegou a 5367 estudantes matriculados em doutorado, mestrado acadêmico e mestrado profissional.

A entrada de novos doutores e a contínua formação e estímulo institucional para a pós-graduação e pesquisa foram fatores determinantes para que a Unifesp se destacasse em diversos indicadores relacionados à pesquisa. Atualmente, a Unifesp figura em diversos sistemas de avaliação e de métricas, apresentando índices elevados de citação por pesquisador, trabalhos por pesquisador e impacto global.

Outro fator importante para o sucesso desses indicadores de pesquisa é o número de programas novos que apresentaram condições de iniciar também o doutorado. Em complemento, foram criados um sistema interno da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, para a avaliação anual e acompanhamento dos programas ao longo do quadriênio, estímulo ao maior tempo de dedicação dos orientadores aos programas e a inserção dos alunos nas publicações com os orientadores. Foram também priorizados o estímulo à internacionalização, o aumento não só no número, mas na qualidade das publicações, os estímulos à inovação tecnológica e mais especialmente à inovação social, que se tornou significativa na Unifesp. Por outro lado, os programas que tiveram altas taxas de retenção ou variações no conceito estão sendo acompanhados de maneira orientativa, visando melhoria na pesquisa e nas publicações, mas, principalmente, trabalhando nos ambientes de convergência de programas e de projetos de pesquisa, fortalecendo os grandes temas elencados pela instituição.

5. Ambientes de convergência para a formulação e solução de problemas

Por se tratar de uma universidade com tantas áreas do conhecimento, a Unifesp também tem investido, desde 2015, na criação de ambientes de convergência. Neste contexto, estabeleceu, após estudos dos dados de pesquisa e dos pesquisadores, a estratégia de estimular a junção e interrelação de pesquisadores por meio dos grandes temas de pesquisa Unifesp.

Os ambientes de convergência foram criados para estimular a formulação e a solução de problemas, construindo um alinhamento entre conhecimento universitário e a sociedade. Embora as especialidades sejam absolutamente necessárias para o desenvolvimento e aprofundamento das diversas áreas de conhecimento, há também a necessidade do trabalho conjunto com especialistas de outras áreas para a solução de problemas. Isto significa trabalhar a partir dos problemas, além das disciplinas envolvidas ou evocadas. Implica, também, em constituir e integrar diversos ambientes acadêmicos e áreas do conhecimento.

Os ambientes de convergência na Unifesp foram formulados a partir da elaboração do PDI 2016-2020, que apontou a necessidade de convergência entre os *campi* temáticos, valendo-se da tradicional experiência de integração da EPM. A escolha dos temas e estruturas de convergência ocorreu após análise das políticas internas e externas, nacionais e internacionais, bem como dos grandes problemas da sociedade contemporânea. Internamente,

realizou-se um levantamento dos pesquisadores e linhas de pesquisas mais frequentes, que foram agrupados e alinhados em grandes áreas e projetos multidisciplinares.

Após consultas e debates, foram aprovados os seguintes grandes temas transversais, envolvendo docentes e pesquisadores de todos os institutos e escolas: Longevidade, Neurociência, Cognição e Educação; Cidades e Desenvolvimento Sustentável; Doenças emergentes, infecciosas e negligenciadas; Promoção do Bem-Estar; Estudos da Contemporaneidade; Inflamação, Envelhecimento, Violência e Drogas.

A partir dos grandes temas, foram também estabelecidas as bases para a formulação do projeto PrInt Capes, contemplando projeto de internacionalização para quatro anos. Os atuais temas contemplados no PrInt Capes, que foram selecionados devido ao grande impacto científico, econômico e social, são: Oncologia; Inflamação, Doenças Emergentes, Longevidade, Promoção do Bem-estar, e Neurociências. Para além dos projetos do PrInt Capes, os grandes temas e os ambientes de convergência envolvem pesquisas nas áreas das engenharias, ciências ambientais, formação de professores, ciências sociais aplicadas, bem como alimentação.

O apoio aos ambientes de convergência se dá por meio das Pró-Reitorias de Planejamento (Proplan), de Pós-graduação e Pesquisa (ProPGPq) e de Extensão e Cultura (ProEC), que além de coordenar os projetos multidisciplinares e de internacionalização, realizam editais de apoio aos jovens pesquisadores, estimulando projetos que envolvam os temas convergentes.

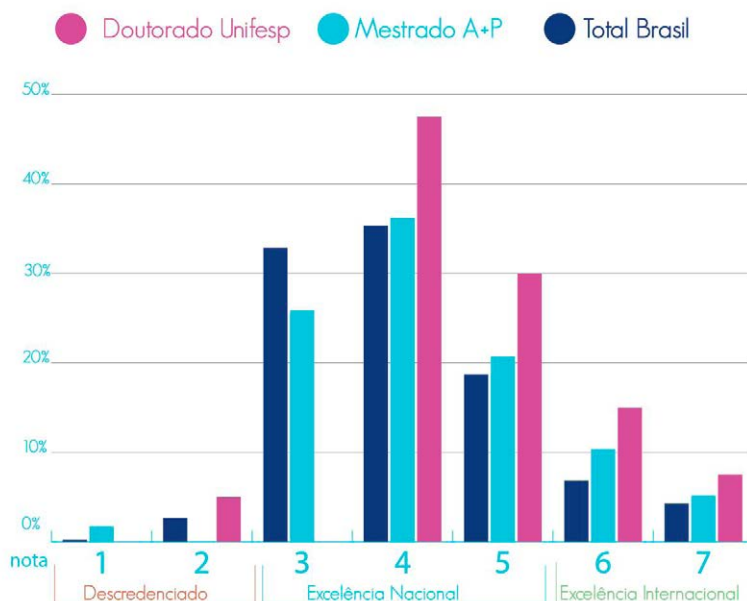
A interação pode se dar também por meio de órgãos complementares, que são estruturas supradepartamentais, tais como o Infar (Instituto de Farmacologia e Biologia Molecular), o Núcleo de Biotecnologia (Nubio); o Centro de Antropologia e Arqueologia Forense (Caaf), a Agência de Inovação, as cátedras Edward Said e Kaapora e o Instituto das Cidades, atualmente como projeto de extensão, e futuro *campus* Zona Leste, entre outros.

Mais recentemente, a Unifesp criou o Instituto de Estudos Avançados e Convergentes (IEAC), que dará continuidade ao trabalho contínuo de induzir os ambientes de convergência, promovendo debates e integração com diversidade cultural e científica. Até 2022, o IEAC tem o desafio de realizar debates, cursos de pós-graduação e seminários, estimulando a realização de novos projetos de pesquisa e extensão.

6. Desempenho na pós-graduação e perspectivas

O desempenho da Unifesp na pós-graduação tem sido, em média, maior do que a média do país, sendo 52,5% dos seus cursos de doutorado e 36,2% dos mestrados com conceitos de 5 a 7 (nota máxima), enquanto a média nacional para essa mesma faixa de excelência é de 28,9%. Há que se salientar que 31 dos programas de mestrado são novos, que tiveram apenas uma avaliação da Capes.

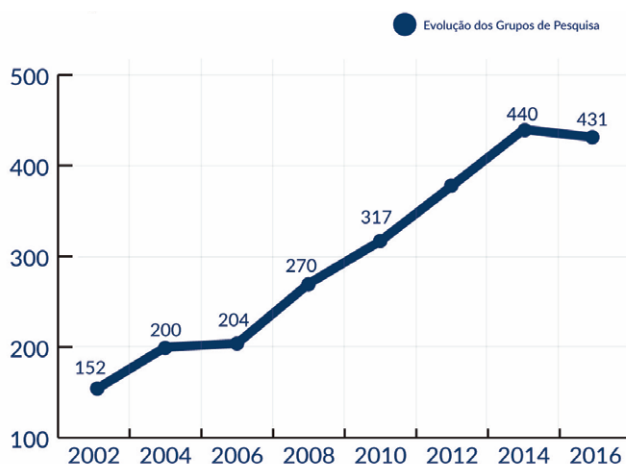
Figura 4. Comparação da avaliação da Pós-Graduação Unifesp vs. Brasil.



Fonte: <http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/resultado-da-avaliacao-quadrienal-2017-2>

A Unifesp ampliou sua área de pesquisa do mesmo modo que a de ensino de graduação e de pós-graduação. Entre 2002 e 2016 o número de grupos de pesquisa cadastrados no CNPq aumentou de 152 para 431, isto é, 183%. Atualmente a Unifesp conta com 239 docentes (14,9% do total) com bolsas de produtividade do CNPq nos diferentes níveis. O número expressivo de docentes em nível 2, recém-ingressados na produtividade, demonstra o potencial de crescimento em pesquisa dos jovens doutores ingressantes na instituição.

Figura 5. Evolução dos grupos de pesquisa CNPq cadastrados.



Os sistemas métricos de desempenho acadêmico incluem o processo de avaliação da Capes, a avaliação interna, além dos indicadores institucionais organizados e estabelecidos pelo sistema do Tribunal de Contas da União (TCU). Estes últimos são utilizados pelo TCU a partir dos relatórios de gestão que devem ser apresentados pelas instituições federais anualmente. Os indicadores consistem em métricas apresentadas na Decisão nº 408/2002 do Plenário do TCU, cujo propósito é avaliar em uma série histórica o desempenho das instituições federais de ensino.

Além de monitorar os recursos financeiros, os indicadores do TCU monitoram o cálculo do aluno equivalente, professor equivalente, relação aluno x professor, índice de qualidade dos cursos. A normativa foi atualizada pelos Acórdãos nº 1.043/2006 e nº 2.167/2006 que estabelecem a obrigatoriedade das instituições federais divulgarem anualmente nove indicadores de desempenho, bem como sua análise.

Além disso, a Unifesp tem trabalhado para uma política de divulgação de dados científicos, por meio de seu repositório institucional, da organização de dados abertos, da utilização de sistemas internacionais de métrica. Por esta razão, criou um Escritório de Dados (eDados), que reúne a Procuradoria Educacional Institucional (PEI), responsável pelo preenchimento do Censo, a Coordenadoria de Rede de Bibliotecas (CRBU), que organiza o repositório e os dados abertos e a Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), que vem trabalhando os indicadores do TCU, bem como a construção do relatório de gestão, a atualização do PDI e a formulação do PPI participativo (descritos acima).

Apesar dos avanços para obtenção de metodologias e sistemas de métricas na Unifesp, ainda será necessário investir na internacionalização na mesma proporção que outros parâmetros, especialmente no que diz respeito ao levantamento de dados dos impactos produzidos pela formação de pesquisadores com alto grau de internacionalização. Outro ponto que merece destaque e que representa ainda um desafio é a avaliação dos egressos da pós-graduação. Há um registro artesanal e cuidadoso sendo realizado pelos programas, porém, é preciso também estabelecer estratégias objetivas de impacto econômico e social.

7. Inserção, projetos e função social

A Unifesp tem se destacado fortemente por sua inserção e por seus projetos sociais como forma de devolver à sociedade o conhecimento gerado por ela. É também por meio da extensão que a universidade pode prestar um serviço direta ou indiretamente à população. As ações de extensão são compreendidas em diversas modalidades: cursos, eventos, programas, projetos e prestação de serviço. Em 2018 estas modalidades resultaram em 879 ações, sendo 639 de cursos e eventos e 240 em programas e projetos, alguns envolvendo a prestação de serviço.

Em sua maioria são ações dirigidas às políticas públicas, movimentos sociais e setores produtivos, visando: preservação e sustentabilidade do meio ambiente; ampliação da oferta para formação de professores e melhoria da qualidade da educação básica; melhoria da

saúde e da qualidade de vida da população brasileira; melhoria do atendimento à criança, ao adolescente, à pessoa com deficiência e ao idoso e também pessoas ou famílias em processo de exclusão social, principalmente por fatores socioeconômicos (atuação específica com refugiados, mulheres, população afro-brasileira, população em situação de rua, população prisional, população vítima de violência, população LGBTQI+, entre outras); promoção do desenvolvimento cultural, em especial a produção e preservação de bens simbólicos e o ensino das artes; ampliação e fortalecimento das ações de democratização da ciência; formação e qualificação para o trabalho, reorientação profissional e capacitação de gestores públicos e lideranças sociais; solução dos problemas, desafios e interesses dos setores produtivos, na perspectiva do desenvolvimento econômico, tecnológico, social e sustentável; interação com os movimentos sociais para a produção de novos saberes, valores e desenvolvimento ético e humano.

Os cursos de especialização e aperfeiçoamento podem ser presenciais ou à distância, estes últimos envolvendo um número expressivo de alunos participantes (em 2018 foi de 7313 alunos matriculados). A maioria dos cursos a distância são gratuitos e geridos por convênios, tais como o da Universidade Aberta do Brasil – UAB, o da Universidade Aberta do SUS – Unasus, o do Programa Supera, o da Teleducação do NTC, o do Telessaúde Brasil Redes. Ainda é importante mencionar as residências médica e multiprofissional, importante programa de formação.

Estas são importantes atividades das universidades que podem ser avaliadas por seu impacto social e no desenvolvimento e certamente retribuem diretamente à sociedade e promovem benefícios econômicos muitas vezes intangíveis. Devem ser melhor identificados e apresentados, além de serem refletidos em sistemas de métricas, que até o presente momento pouco ou praticamente não foram utilizadas ou não foram levadas em consideração.

8. Avaliação e sistemas métricos

Como mencionado anteriormente, a Unifesp participa do sistema de avaliação do MEC, que está baseado no desempenho dos cursos de graduação e pós-graduação. Porém, o sistema não avalia o desempenho das ações de extensão. Diante desta questão, a Unifesp criou sistemas de análise das ações de extensão e dos projetos sociais, a partir dos relatórios de gestão, além do programa de curricularização da extensão, atualmente implantado.

Outro aspecto, cada vez mais presente, tem sido o interesse pelos sistemas métricos. No Brasil, o Ranking Universitário da Folha (RUF) tem realizado um trabalho interessante, contribuindo para a reflexão sobre o tema das métricas. Os quesitos que têm sido historicamente avaliados são: pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação. Desde a criação do RUF, a Unifesp apresentou muitas oscilações em seu desempenho, tendo apresentado melhores índices em pesquisa (ocupando a 3ª posição) e no ensino, porém, apresentando dificuldades no item mercado. Entre os anos de 2017 e 2018, a Unifesp variou

positivamente nos critérios de inovação (da 39ª para a 28ª colocação) e de internacionalização (da 18ª para a 14ª colocação).

Verificamos que a Unifesp apresenta pontuações menores no item mercado por ser uma universidade nova em diversas áreas do conhecimento, sendo ainda pouco conhecida pelos empregadores em diversas carreiras. Uma das estratégias utilizadas para superar este desafio envolve o estabelecimento de novas parcerias com o setor privado, além da aprovação da Política de Inovação da Unifesp e a nova Agência de Inovação, bem como a regulamentação das Empresas Juniores (EJ) e apoio à *startups*.

Dentre os sistemas internacionais, observamos o CWUR (World University Ranking), que classifica as mil melhores universidades do mundo de acordo com oito indicadores de qualidade. Apesar de o CWUR ser um dos *rankings* internacionais em que a Unifesp tem se mostrado promissora em vários quesitos, possui indicadores de qualidade mais difíceis de pontuar, por serem pouco aplicáveis à nossa realidade, como, por exemplo, ex-alunos vencedores de prêmios internacionais importantes e número de formados que atualmente ocupam cargos de dirigentes nas melhores empresas do mundo. Participante desde 2014, em que esteve na posição 626 no *ranking* mundial, no ano de 2018 a Unifesp saltou 184 posições.

Já o THE (Times Higher Education), em sua exclusiva lista de universidades no mundo, classificou a Unifesp na posição 601-800 nos últimos três anos em que esteve presente. Em 2018, o THE publicou o Ranking Latin American, e a Unifesp foi considerada a quarta melhor universidade. O THE destacou a Unifesp em primeiro lugar em citações, como demonstrado em outros sistemas. Em 2019, a Unifesp, apesar de não ter queda no seu desempenho, foi apresentada como a quinta melhor universidade da América Latina, devido à variação entre as demais universidades da região.

Tabela 3. Desempenho Unifesp no *ranking* Times Higher Education (THE) 2017-2019.

Ano	Posição	Geral	Ensino	Pesquisa	Citações	Indústria	Internacionalização
2017	601-800	18,6 – 27,5	37,5	19,1	26,8	32,1	22,3
2018	501-600	30,7 – 34,9	35,8	16,9	41,2	34	24,6
2019	601-800	26,0 – 33,4	33,9	19,7	45,8	35	27

O QS University Ranking é outro sistema métrico em que a Unifesp obtém destaque. Em sua última publicação (2020), a instituição subiu 25 posições no *ranking* mundial, figurando na 439ª. Com seus seis indicadores de *performance* para avaliar pesquisa, ensino, empregabilidade e internacionalização, novamente destaca-se o desempenho da Unifesp no indicador de citações e no indicador docentes/estudantes. Considerando esse último indicador, a Unifesp esteve entre as cem melhores instituições no mundo.

Tabela 4. Desempenho Unifesp no QS University Ranking 2019-2020.

Ano	Posição	Pontuação Geral	Citations Per Faculty	International Students	International Faculty	Faculty Student	Employer Reputation	Academic Reputation
2019	464	25,2	11	2	7	84,6	6,5	12,4
2020	439	26,2	10	1,8	5,5	93	5,1	11,7

O indicador de empregabilidade é um dos que a Unifesp pretende explorar com mais afinco no futuro. Até então, não se usufruiu plenamente da possibilidade de indicar empregadores, conforme preconizado no *ranking* QS, onde cada instituição pode indicar 50% de empregadores locais e 50% de empregadores internacionais. Além disso, há o desafio de se manter o contato direto e constante com nossos egressos para mapeamento de seu vínculo empregatício. Também é necessária a manutenção de um banco de dados de empregadores para que haja uma indicação mais qualitativa ao QS.

No *ranking* do QS do ano de 2008 não havia nenhum empregador brasileiro respondendo ao questionário. Após 11 anos, esse número foi um pouco maior, 1,70%, enquanto nos EUA esse número chega a 12,04% (de acordo com o QS 2019). No *ranking* 2019 foram entrevistados 42862 empregadores de diversos ramos da indústria, destacando-se nas três primeiras categorias: tecnologia, consultoria e manufatura. No ramo em que a Unifesp é mais consolidada, a saúde, somente 4,9% responderam ao questionário.

A Unifesp possui 87% de cursos novos, com cerca de dez anos de existência. Desta forma, o conhecimento do mercado de trabalho das novas áreas da Unifesp ainda não é amplo, apesar do egresso da Unifesp apresentar alta empregabilidade no momento da conclusão do curso. Portanto, este ponto requer um novo sistema complementar de avaliação que contemple novas áreas de atuação, inclusive atuação acadêmica, que seria salutar construir conjuntamente com as demais universidades brasileiras bem avaliadas.

9. Para além dos números: como avaliar o impacto social, econômico e ambiental?

É certo que há um envolvimento grande da comunidade acadêmica em apresentar para a sociedade o retorno do que é produzido e desenvolvido nas universidades, especialmente as públicas. Por outro lado, há uma proliferação de sistemas de avaliação no mundo, bem como uma corrida para aprimorar os sistemas de dados e de preenchimento. Há também a necessidade de discutir os parâmetros e por que medi-los.

No Brasil, esse debate não é novo, porém ainda deverá ser aprofundado. Embora várias universidades brasileiras de qualidade participem do seleto grupo de instituições de ensino superior que entram nos *rankings* mais importantes do mundo, há muito a caminhar, e nisso todos concordam. Porém, um aspecto precisa ser debatido em nosso país, que é

a relevância dessas métricas para a realidade local, já que as melhores universidades brasileiras são também muito significativas na produção de projetos sociais, de intercâmbio com a sociedade e no desenvolvimento das artes e da cultura. Portanto, é preciso estimular sistemas que possam também mensurar estas importantes atividades, que fazem parte da formação profissional e do desenvolvimento social e econômico de um país.

Em linha com essa necessidade, o THE criou o primeiro ranking de impacto universitário do mundo, baseado no trabalho das universidades em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. As métricas incluem as políticas das universidades sobre igualdade de gênero, ação climática, comunidades sustentáveis, participação de funcionários acadêmicos do sexo feminino, entre outros. Foi a oportunidade para a Unifesp ser avaliada por seu impacto na sociedade e seus projetos sociais, para além de sua pesquisa e desempenho docente.

Dentre outros indicadores que podem ser utilizados e aperfeiçoados, podem-se citar o da capilaridade da produção acadêmica por meio de ações de assistência e de extensão, além dos programas de extensão e cultura. Além disso, é necessário registrar e avaliar a qualidade dos projetos sociais e sua capacidade de gerar conhecimento para a implementação de políticas públicas específicas.

As ações de extensão e cultura resultam da relação dialógica entre membros da universidade – corpo docente, discente e técnico-administrativo – e a sociedade, por meio de processos educativos, culturais e científicos, que se articulam ao ensino e à pesquisa de forma indissociável³. Para tanto, a Unifesp vem implementando uma política de valorização da extensão no processo formativo do estudante e na prática pedagógica docente, expressa no processo de inserção da extensão na matriz curricular dos cursos de graduação⁴. Neste aspecto, o fomento às atividades de extensão e cultura são influenciadas pela disponibilidade de verba para bolsas. A despeito das limitações orçamentárias dos últimos anos, a universidade manteve suas atividades de extensão por meio de significativa quantidade de alunos extensionistas e do crescente envolvimento de docentes nessas atividades. Este último fator é resultado de uma política universitária de valorização do trabalho extensionista na progressão funcional.

Por meio dos levantamentos e indicadores do TCU, além do aprimoramento dos relatórios de gestão, a Unifesp buscou aprimorar os levantamentos de suas ações de extensão, cur-

3. A Unifesp segue a Política Nacional de Extensão Universitária, de 2012, que definiu as cinco diretrizes que devem orientar a formulação e implementação das ações: Interação Dialógica, Interdisciplinaridade e Interprofissionalidade, Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão, Impacto na Formação do Estudante e Impacto e Transformação Social.
4. A curricularização das atividades de extensão nos cursos de graduação da Universidade Federal de São Paulo é resultado de um amplo trabalho de estudos, discussão e planejamento, durante o período de 2015 a 2017, que envolveu diretamente as equipes da Pró-reitoria de Extensão e Cultura e da Pró-Reitoria de Graduação da Unifesp. A curricularização das atividades de extensão nos cursos de graduação da Unifesp (conforme Resolução nº 139, de 11 de outubro de 2017), além de materializar uma das estratégias do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), expressa o compromisso da universidade com a sociedade, por meio do reconhecimento da extensão como componente formativo do estudante.

atos à distância, projetos sociais e influenciadores de políticas públicas. As ações e o impacto social são de extrema relevância e podem ser visualizados no georreferenciamento, o que demonstra a capacidade de capitalização social. Por este motivo, torna-se de fundamental importância aprimorar os sistemas métricos que sejam capazes de revelar e mostrar o potencial formador e influenciador para a sociedade, bem como o impacto social e econômico.

Mapa 2. Georreferenciamento da extensão e cultura da Unifesp (programas e projetos de extensão, cursos de extensão universitária, eventos, aperfeiçoamento, especialização, especialização UAB, especialização Unasus, especialização saúde indígena, curso de extensão universitária Supera e Telessaúde).



O quadro a seguir apresenta as atividades ocorridas em 2018 no âmbito da extensão e cultura da Unifesp, representados no Mapa 2:

Legenda	Descrição das atividades de extensão e cultura Proec / Unifesp	Total
	Projetos de Extensão	228
	Programas de Extensão	71
	Eventos	501
	Cursos de extensão universitária	153
	Curso Lato Sensu – Unasus/Unifesp – Saúde da Família	1011 estudantes
	Curso Lato Sensu – Unasus/Unifesp – Saúde da Família	396 estudantes
	Curso Lato Sensu – Unasus/Unifesp – Saúde indígena	209 estudantes
	Direitos Humanos Núcleos; Uapi; Cursinhos Populares; Escolas de Cidadania;	23 atividades
	Cursos Lato Sensu (especialização e aperfeiçoamento)	2192 estudantes
	Polos da UAB (Universidade Aberta do Brasil)	60 polos

10. Fatores de desempenho institucional e os próximos passos

Nos últimos anos, a Unifesp se desenvolveu e apresentou melhor desempenho resultante de um melhor planejamento na compilação de dados, no acompanhamento dos programas de graduação e pós-graduação, no acompanhamento próximo da avaliação da universidade e na compilação dos dados para o censo e para os sistemas métricos, e na ênfase em uma política de pesquisa, interação com empresas, parcerias de inovação que resultaram na Política de Inovação e na criação da Agência de Inovação. Além disso, a Unifesp organizou estratégias de compilação, organização e intercâmbio de dados, como por exemplo: a compilação dos dados do Censo, dos indicadores do TCU, a regulamentação da Coordenadoria da Rede de Bibliotecas da Unifesp (CRBU), fortalecimento dos repositórios institucionais, a política de dados abertos, o banco de dados dos pesquisadores e pesquisas e criação do portal de periódicos da Unifesp.

Para o desenvolvimento destas ações, foi fundamental o apoio de áreas meio específicas, dentre as quais a da Superintendência em Tecnologia da Informação (STI) da Pró-Reitoria de Planejamento por meio do Escritório de Dados (eDados), recém-criado, responsável pela formulação da Política de Dados da Unifesp. Este é um trabalho multidisciplinar, que requer estatística, tecnologia da informação, plataforma para a troca de informação e de dados, estratégias de formação de repositórios institucionais, bem como de identificações digitais.

O Escritório de Dados Estratégicos Institucionais (eDados) atua em um formato colaborativo de gestão, com estrutura, equipe e recursos compartilhados para atender aos objetivos estabelecidos. Este regime busca garantir a eficiência, transversalidade e o equilíbrio entre as partes envolvidas e, a partir desta perspectiva, são estabelecidas as responsabilidades dos envolvidos: a Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e a Coordenadoria de Rede de Bibliotecas da Unifesp (CRBU).

A política de dados da Unifesp tem como principais objetivos:

1. Garantir que a tomada de decisão e o planejamento institucional aconteçam baseados em dados, indicadores e metas.
2. Apresentar a governos e órgãos controladores os dados institucionais por eles requeridos de forma célere e íntegra.
3. Apresentar à sociedade o resultado das atividades desenvolvidas pela universidade em formato claro e acessível.
4. Estabelecer redes, processos e metodologias para coleta, processo, interoperabilidade, integridade, visualização e preservação de dados institucionais.
5. Contribuir para cultura da curadoria e da divulgação dos dados, com o intuito de desenvolver séries históricas e garantir a memória institucional.

São estabelecidos dois níveis de governança, o deliberativo, por meio do Conselho de Planejamento e Administração (Coplad) e o executivo, por meio do Escritório de Dados Estratégicos Institucionais (eDados). A composição do eDados obedece à seguinte organização:

Tabela 5. Áreas, setores e responsáveis técnicos pelo novo Escritório de Dados (eDados) da Unifesp.

Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (Proplan)	Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)	Coordenadoria de Rede de Bibliotecas (CRBU)
Pró-reitora adjunta	Superintendente	Coordenadora
Diretoria de Planejamento Institucional	Coordenador de dados abertos	
Coordenador de Avaliação e Indicadores de Risco		

Assim, o eDados da Unifesp está encarregado de levantar, registrar, sistematizar e disponibilizar dados relativos às atividades de ensino, pesquisa e extensão e de atuar no delineamento e na implantação de novas métricas de desempenho acadêmico que ainda estão em fase de elaboração. É fundamental destacar que estas irão, além das métricas tradicionais, incorporar métricas de impactos econômico, social e ambiental das atividades da Unifesp. Parte deste trabalho está implantado, já que a Unifesp monitora de forma objetiva a avaliação de desempenho acadêmico e das comparações nacionais e internacionais. A cada publicação de resultados de avaliação, os dados são tabulados para medir a série histórica e a comparação da instituição com vários cenários. Os dados são discutidos em cada pró-reitoria de atividade-fim e estratégias são traçadas para os anos seguintes. Nosso objetivo é que até 2022 toda a estrutura do eDados esteja implantada, construindo um banco de dados consistente e uma política institucional definida.

Dentre as prioridades relativas a métricas de desempenho acadêmico e comparações nacionais e internacionais, pensando no horizonte 2022, propomos o aprimoramento da compilação de dados de pesquisa, contínua busca por níveis mais elevados das publicações, bem como de sistemas métricos para o impacto social, ambiental e econômico.

A instituição ainda não dispõe de um anuário estatístico, mas divulga alguns dos principais indicadores por meio do seu portal “Unifesp em Números” e no seu Relatório de Gestão. Atualmente, está sendo elaborado um projeto para dinamizar a obtenção de dados e acompanhamento de indicadores de desempenho por meio de uma plataforma de *business intelligence*.

Para atingir estes objetivos preliminares de uma política institucional de dados, a Unifesp está investindo na capacitação de profissionais que possam extrair e analisar dados de ferramentas de monitoramento de desempenho de ações e criando uma estrutura capaz de analisar como a instituição é avaliada externamente, além de buscar meios para internalizar avaliações que sejam importantes para melhorar o seu desempenho.

Referências Bibliográficas

- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unifesp (2016-2020)*. Disponível em: https://www.unifesp.br/images/docs/PDI/PDI_Unifesp_2016-2020_vs_09112017.pdf
- _____. *Plataforma AppCivist para Projeto Pedagógico Institucional (PPI) Unifesp*. Disponível em: <https://pb.appcivist.org/#/v2/p/assembly/cc699ccf-ffb1-47e9-8b96-2a7e7012324d/campaign/894a-3177-3e4b-45f4-8bf9-9e59215b7b14>
- _____. *Portal da Transparência da Unifesp*. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/transparencia/>
- _____. *Portal dos Números e Indicadores. Unifesp em Números*. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/indicadores/>
- _____. *Relatório de Gestão da Unifesp*. 2018. [Em fase de análise pelo TCU]

_____. *Síntese dos indicadores TCU*. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/indicadores/indicadores-do-tc>

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS. *Quacquarelli Symonds World University Rankings 2019. Employer Survey Responses*. 2019. Disponível em: <http://www.iu.qs.com/employer-survey-responses/> Acesso em 29-7-2019.