

ISSN: 2594-0937

REVISTA ELECTRÓNICA MENSUAL

Debates sobre *i*nnovación

DICIEMBRE
2019

VOLUMEN 3
NÚMERO 2

XVIII Congreso Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica
ALTEC 2019 Medellín



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Xochimilco



MEGI
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS OF LEARNING,
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

Avaliação da relação universidade-sociedade: o caso da Unicamp em perspectiva nacional e internacional

Ana Maria Nunes Gimenez

Departamento de Política Científica e Tecnológica - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (INCT/PPED), Brasil.

E-mail: anamarianunesgimenez@gmail.com

Muriel de Oliveira Gavira

Faculdade de Ciências Aplicadas - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Brasil

E-mail: mgfca@unicamp.br

Simone Pallone de Figueiredo

Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo (Labjor) - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Brasil

E-mail: sim.fig@gmail.com

Maria Beatriz Machado Bonacelli

Departamento de Política Científica e Tecnológica – Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (INCT/PPED), Brasil.

E-mail: biabona@unicamp.br

Resumo

As instituições de educação superior (IES) têm sido pressionadas a desenvolver mecanismos mais eficientes e adequados à concretização da sua responsabilidade social, tornando-se mais transparentes e mais responsivas às diferentes demandas e necessidades da sociedade, especialmente quando financiadas com recursos públicos. A extensão universitária insere-se neste contexto com uma missão transformadora e indissociável do ensino e da pesquisa. No Brasil, a necessidade de internalização do conceito de extensão é urgente tanto para a sua curricularização (obrigatória por força de Lei Federal), como para a valorização acadêmica, o que justifica a presente pesquisa. Desse modo, o objetivo deste trabalho é analisar o sistema de avaliação da relação universidade-sociedade na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), com foco na extensão universitária. Para uma perspectiva mais abrangente desse sistema, o comparamos com outras duas iniciativas: o Manual de Valência e os Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária (IBEU). Os resultados indicam que a Unicamp tem realizado esforços para promover a indissociabilidade entre as três missões (ensino, pesquisa e extensão), qualificar suas ações de extensão e aperfeiçoar o seu processo de avaliação institucional. Entretanto, alguns obstáculos ainda precisam ser superados, entre eles, a assimilação, pelas unidades de ensino e pesquisa, do conceito e das diretrizes da extensão. Os indicadores da avaliação institucional utilizados pela Unicamp estão alinhados, parcialmente, à proposta do Manual de Valência, se aproximando mais dos Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária.

Palavras chaves

Ensino superior, avaliação institucional, terceira missão, extensão universitária.

1 Introdução

Diversos têm sido os desafios postos às universidades e outras instituições de educação superior (IES), desde o reconhecimento da importância das ações direcionadas à sociedade, o entendimento do conceito e das práticas de extensão, passando pela sua institucionalização e organização, alcançando a criação de indicadores para medir e divulgar o alcance e o impacto dessas atividades. E sem deixar, contudo, de considerar a incorporação das ações de extensão nas matrizes curriculares dos cursos de graduação¹. Nesse contexto, a concepção de terceira missão representa um tema de grande destaque justamente devido à ampliação da ideia de extensão universitária e às crescentes cobranças pela expansão e diversificação das interações com a sociedade.

Para D’Este, Castro-Martínez e Molas-Gallart (2014, p. 1), “a promoção e o desenvolvimento de laços com o conjunto da sociedade é o que se conhece como Terceira Missão – ‘terceira’ em referência às outras duas missões: o ensino e a pesquisa”. Assim, a terceira missão diz respeito “a todas as atividades relacionadas com a produção, utilização, aplicação e exploração de conhecimentos e outras capacidades da universidade fora dos ambientes acadêmicos” (Molas-Gallart & Castro-Martínez, 2007, p. 321). Nesse contexto, indicadores de terceira missão devem permitir que as IES possam compreender em que medida a sua estrutura jurídica-institucional favorece a realização de atividades de vinculação com o seu entorno socioeconômico (European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission, 2012), entre outras coisas. Isso poderá ocorrer, em regra, a partir de indicadores: (a) de atividades; (b) de desempenho/resultados; e (c) de impactos (OCTS-OEI & RICYT, 2017).

O objetivo deste trabalho, portanto, é analisar o sistema de avaliação da relação universidade-sociedade na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), com foco na extensão universitária. Considerando que a concepção de extensão está fortemente relacionada com a de terceira missão, e para se ter uma perspectiva mais abrangente desse sistema da Unicamp, o comparamos com outras duas iniciativas. A primeira, o Manual de Valência, está conceitualmente mais próxima do conceito abrangente de terceira missão, e a segunda, os Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária (IBEU), do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (Forproex), trata a extensão universitária de forma mais restrita. Essas iniciativas foram escolhidas, pois a Unicamp participou da elaboração do projeto piloto que culminou com a elaboração do Manual de Valência (e que permite um alinhamento internacional) e por ela ser uma das instituições integrantes do Forproex (alinhamento nacional).

A escolha do caso da Unicamp deu-se pela sua importância nacional com importante foco em pesquisa, ensino e extensão. A Unicamp é uma universidade pública do estado de São Paulo (Brasil), criada em 1966, sendo responsável por aproximadamente 8% da produção científica do Brasil e 12% da pós-graduação nacional (Unicamp, 2018a, 2018b). Segundo dados do Anuário Estatístico, a Unicamp possui 1.894 docentes, dos quais 99% com titulação mínima de doutor e 94% atuando em regime de dedicação exclusiva, bem como 37.494 alunos matriculados em 66 cursos de graduação e 158 cursos de pós-graduação (Unicamp, 2018a, 2018b). A Universidade destaca-se nos principais rankings internacionais, como o *Quacquarelli Symonds - QS* e o *Times Higher Education - THE*. Em 2018, na categoria “melhores universidades da América Latina”, ocupou, respectivamente, a 1ª (THE) e a 2ª colocação (QS).

Este artigo está dividido em seis seções: introdução (1), arcabouço conceitual (2), procedimentos metodológicos (3), resultados (4), discussão (5) e conclusões (6).

1 No Brasil, a Resolução do Ministério da Educação (CNE/CES n. 7, de 18 de dezembro de 2018) estabeleceu as diretrizes para integração das ações de extensão nas matrizes curriculares dos cursos de graduação.

2 A evolução do entendimento acerca do conceito de terceira missão e a construção de indicadores

A ideia de uma nova missão, para além do ensino e da pesquisa, desenvolveu-se, especialmente, sob inspiração das primeiras iniciativas com a extensão universitária, em meados do século XIX, nas Universidades de Oxford e de Cambridge, a partir de palestras de docentes em localidades onde não existiam universidades (Mackinder & Sadler, 1891). Ao longo de século XX, ampliaram-se consideravelmente as formas de relação da universidade com a sociedade tornando complexas a governança e a gestão dessas relações e trocas. Nos Estados Unidos, por exemplo, a partir de meados do século XX, o envolvimento de docentes e universidades com atividades de patenteamento, empreendedorismo acadêmico, transferência de tecnologia e inovação, deu ensejo à criação de estruturas de suporte a estas atividades, os chamados *University Technology Transfer Offices* (TTOs) ou *Technology Licensing Offices* (TLOs), inspirando o desenvolvimento de estruturas similares em universidades e instituições de educação superior ao redor do mundo.

Também nos Estados Unidos, diversas instituições têm se preocupado em estabelecer vínculos mais diretos com a sociedade. Nesse contexto, o termo “*community engagement*” tem assumido grande relevância, o que levou a Fundação Carnegie a criar, em 2006, uma classificação voluntária denominada *Community Engagement Classification* para avaliar o nível de engajamento das instituições de ensino superior (IES) com as suas comunidades (Driscoll, 2009). Por *community engagement* entende-se “a colaboração entre instituições de educação superior e suas comunidades (local, regional/estadual, nacional, global) para o intercâmbio mutuamente benéfico de conhecimentos e recursos, em um contexto de parceria e reciprocidade” (Carnegie Foundation, 2013, p. 2).

Iniciativa desenvolvida no Reino Unido estabeleceu uma visão mais abrangente da relação universidade-sociedade, o estudo encomendado pelo Grupo Russell² e intitulado *Final Report to the Russell Group of Universities*, de Molas-Gallart, Salter, Patel, Scott e Duran (2002). Esse estudo pode ser considerado como a primeira tentativa de realização de um quadro analítico-conceitual e de elaboração de um conjunto abrangente de indicadores para auxiliar no rastreamento e gerenciamento das atividades da terceira missão. Segundo Molas-Gallart, Salter, Patel, Scott e Duran (2002), a terceira missão se materializa quando os resultados das atividades de ensino e da pesquisa, viabilizados por meio das capacidades físicas (estruturas institucionais – laboratórios, museus, entre outros) e de conhecimento (expertises, know-how etc.), alcançam comunidades não acadêmicas.

Outra iniciativa relevante, cofinanciada pela Comissão Europeia, é o Projeto *European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission* (E3M)³ cuja meta foi o enquadramento das diferentes formas da interação universidade-sociedade em três dimensões que, acredita-se, contemplam a diversidade das relações: (i) educação continuada; (ii) transferência de tecnologia, empreendedorismo e inovação; e (iii) compromisso social, juntamente com o desenvolvimento regional/nacional.

Também merece destaque o *Manual Iberoamericano de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el Entorno Socioeconómico*, conhecido como Manual de Valência, concebido para orientar as IES no desenvolvimento de estratégias de vinculação com o entorno socioeconômico. O Manual também orienta a avaliação da universidade, com base nos indicadores, permitindo, ainda, a comparabilidade com outras universidades que utilizem o mesmo sistema de avaliação. Atuaram na elaboração do Manual, o Observatório Ibero-Americano de Ciência, Tecnologia e Sociedade da Organização dos Estados Ibero-

2 Grupo composto pelas 24 principais universidades intensivas em pesquisa do Reino Unido e consideradas de classe mundial.

3 Conduzido entre janeiro de 2009 e dezembro de 2012, e que resultou em textos de referência, como o *Green Paper: Fostering and Measuring Third Mission in Higher Education Institutions*; e o *Conceptual Framework for Third Mission Indicator Definition*.

americanos, o Instituto de Gestão da Inovação e Conhecimento (Ingenio), o Conselho Superior de Pesquisas Científicas da Espanha, a Universidade Politécnica de Valência, e a Rede de Indicadores de Ciência e Tecnologia Ibero-americana e Interamericana (RICYT).⁴

Percebe-se, portanto, que a relação da universidade, ou em termos mais amplos, das instituições de educação superior com a sociedade, é fruto de contínua evolução, desde as primeiras experiências com a extensão universitária até os envolvimento com empreendedorismo, inovação, transferência de tecnologia, e o engajamento social com demandas locais/regionais, embora sejam múltiplos os entendimentos e as formas de nomear e exteriorizar essa terceira missão. Levantamentos realizados por Grao, Iriarte, Ochoa e Vieira (2014, p. 15) apontaram que na América Latina ainda há preferência pela utilização do termo “extensão universitária” (em primeiro lugar), enquanto “vinculação com o entorno ou com a sociedade” costuma ser o segundo termo mais utilizado. Já o termo “terceira missão” tem sido pouco referido. Gimenez (2017, p. 176) sugere que existe certa resistência à utilização do termo terceira missão porque ainda é bastante comum associá-lo à abordagem da Hélice Tríplice (idealizada por H. Etzkowitz e L. Leydesdorff), ou seja, da “universidade empreendedora, cujas pesquisas geram patentes e outros direitos da propriedade intelectual, que realiza transferência de tecnologia”, entre outros, temática não consensual nas IES latino-americanas. No entanto, também afirma o seguinte: “a terceira missão é gênero; seus desdobramentos/suas dimensões caracterizam as espécies: extensão, empreendedorismo, inovação, cultura/arte/lazer, serviços de saúde, entre várias outras” (Gimenez, 2017, p. 285).

Destacamos que as análises do presente trabalho se situam no âmbito da extensão universitária.

3 Procedimentos metodológicos

Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa exploratória, a partir de levantamento bibliográfico e documental. O levantamento bibliográfico teve como objetivo estabelecer o quadro conceitual da pesquisa. Os dados empíricos foram recuperados a partir de buscas realizadas no website da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU), do período compreendido entre 2014 e 2019, bem como no Sistema Informatizado da Avaliação Institucional, compreendendo relatórios finais, relatórios de gestão e formulários utilizados nas avaliações.

Os dois sistemas de indicadores, selecionados para a análise comparativa com o sistema de indicadores da Unicamp, já eram conhecidos em decorrência do nosso envolvimento com a temática da extensão ou de aspectos mais abrangentes da relação universidade-sociedade, sob o enfoque da terceira missão. Conforme mencionado na introdução, a Unicamp participou do projeto piloto que deu origem ao Manual de Valência, sendo que, a coleta de dados na instituição foi conduzida por uma das autoras deste artigo, enquanto outra autora, já havia discorrido sobre o Manual em sua tese de doutorado. No que refere aos Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária – IBEU, estes também já eram conhecidos. Dessa forma, a partir de diversas análises concluímos que os dois sistemas poderiam oferecer um quadro comparativo bastante útil para a análise da avaliação institucional da extensão na Unicamp, partindo-se da ideia de complementaridade entre as abordagens e o conjunto de indicadores propostos por ambos.

O sistema de indicadores do Manual de Valência foi selecionado porque entendemos que permite uma visão mais ampla da relação universidade-sociedade, sob enfoque da terceira missão, englobando ações que costumeiramente não são abarcadas pela extensão universitária, pelo menos no Brasil. O sistema de indicadores do Forproex, por outro lado, traz a perspectiva nacional e representa um esforço conjunto de representantes de IES no sentido de avançar na compreensão da extensão e da sua avaliação, embora apresente limitações, conforme será demonstrado.

4 Estas instituições desenvolveram o Manual a partir de reuniões de especialistas iniciadas em 2009.

Como parâmetros de comparação foram utilizados os seguintes critérios: (i) indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; (ii) amplitude de conceitos - extensão *versus* terceira missão; (iii) características específicas do sistema, tais como: atores envolvidos, passos e procedimentos, fontes e tipos de dados, critérios de análise das respostas – se qualitativas e/ou quantitativas (objetividade *versus* subjetividade), presença de indicadores de internacionalização, de propriedade intelectual e de transferência de tecnologia, e delimitação geográfica das ações.

A seguir, são apresentados os dois sistemas que serviram de parâmetros à referida análise.

Indicadores Ibero-Americanos: o Manual de Valência

O Manual de Valência reúne indicadores destinados à medição de aspectos ligados à (i) caracterização institucional (perfil geral); (ii) às capacidades para as atividades de vinculação; e (iii) às atividades de vinculação. Os indicadores pretendem apurar tanto as atividades, quanto o comprometimento das instituições com a sociedade, por exemplo pela explicitação dessa relação em estatutos ou planos estratégicos. O volume de recursos orçamentários destinados para a área é outro indicador de relevância. Os indicadores destinam-se também a medir os facilitadores ou as barreiras ao compromisso dos pesquisadores com a vinculação. Segundo o Manual, as atividades de vinculação compreendem:

- a) a geração de conhecimento e o desenvolvimento de capacidades em colaboração com agentes não acadêmicos e a elaboração de marcos jurídicos e culturais que orientem a abertura das universidades ao seu meio ambiente;
- b) o uso, aplicação e exploração de conhecimentos e outras capacidades existentes na universidade fora do ambiente acadêmico, bem como treinamentos, venda de serviços, assessoria e consultoria, realizadas pelas universidades em seu ambiente (OCTS-OEI & RICYT, 2017, p. 11).

Isso ocorre a partir das capacidades institucionais e das atividades que realizam (ensino e pesquisa). As capacidades são de dois tipos: as relacionadas com o estoque de conhecimento e expertises da comunidade acadêmica, e as relacionadas com a infraestrutura física existente. O Quadro 1 traz exemplos de indicadores, conforme categorias de análise.

Quadro 1. Manual de Valência: indicadores

Categoria	Indicadores sugeridos
Capacidades institucionais para a vinculação	Estrutura física para as atividades
	Documentação, registro e avaliação de desempenho
	População universitária: número de professores, alunos e funcionários envolvidos nas ações
	Recursos financeiros: valores direcionados às atividades de vinculação
	Trajectoria histórica: origem e evolução dos relacionamentos; áreas geográficas de referência - local, regional, nacional, internacional
	Produção científica
	Proteção e gestão da propriedade intelectual, como patentes, licenciamentos e outros
	Incubadoras de empresas e outras formas de promoção do empreendedorismo
	Sistemas de admissão e promoção que consideram a atuação em atividades de vinculação
	Comercialização de infraestrutura física
Vinculação com o entorno socioeconômico	Pesquisa e desenvolvimento em colaboração com entidades não acadêmicas (ex. contratos com empresas)
	Participação em redes: docentes e estudantes envolvidos, área geográfica – nacional, internacional
	Difusão não acadêmica: elaboração e divulgação de guias, protocolos, manuais e outras publicações técnicas, entrevistas, palestras, participação em programas de tv, rádio etc.

	Consultorias e assessoramentos
	Atividades de extensão (tanto a comunitária, como a direcionada ao setor produtivo)
	Colaboração com agentes não acadêmicos
	Programas e projetos de extensão
	Cursos e outras atividades de formação: cursos demandados por empresas ou outras organizações

Fonte: elaboração própria com base em OCTS-OEI & RICYT (2017).

Em 2015, seis universidades⁵ entre as quais, a Unicamp, participaram de um projeto piloto para a elaboração do Manual de Valência. A participação da Unicamp na validação e consolidação do Manual se deu pela coleta de informações dos anuários estatístico e de pesquisa, dos relatórios de atividades da Agência de Inovação da Unicamp, da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proec), bem como do banco de dados de Convênios e Contratos da Fundação de Desenvolvimento da Unicamp (Funcamp).

Os indicadores brasileiros de extensão: a iniciativa do Forproex

O Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (Forproex) foi criado em 1987 para promover o desenvolvimento de políticas acadêmicas de extensão universitária. Segundo o Fórum, “a extensão universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade” (Forproex, 2012, p. 15). O Quadro 2 apresenta a classificação das ações de extensão.

Quadro 2. Forproex: ações de extensão

Ações de extensão
I – Programa: “conjunto articulado de projetos e outras ações de extensão (cursos, eventos, prestação de Serviços), preferencialmente integrando as ações de extensão, pesquisa e ensino. Tem caráter orgânico-institucional, clareza de diretrizes e orientação para um objetivo comum, sendo executado a médio e longo prazo”.
II – Projeto: “ação processual e contínua de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado”. O projeto pode ser: vinculado a um programa (forma preferencial – o projeto faz parte de uma nucleação de ações); não-vinculado a programa (projeto isolado)”.
III – Curso: “ação pedagógica, de caráter teórico e/ou prático, presencial ou a distância, planejada e organizada de modo sistemático, com carga horária mínima de 8 horas e critérios de avaliação definidos”.
IV – Evento: “ação que implica na apresentação e/ou exibição pública, livre ou com clientela específica, do conhecimento ou produto cultural, artístico, esportivo, científico e tecnológico desenvolvido, conservado ou reconhecido pela Universidade”.
V – Prestação de Serviço: “Realização de trabalho oferecido pela Instituição de Educação Superior ou contratado por terceiros (comunidade, empresa, órgão público, etc.); a prestação de serviços se caracteriza por intangibilidade, inseparabilidade processo/produto e não resulta na posse de um bem”.

Fonte: elaboração própria com base em Forproex (2007, pp. 35-39).

Em 2017 foram estabelecidos os “Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária (IBEU)”, um conjunto de 52 indicadores de desempenho para apurar cinco dimensões das ações e estratégias de extensão universitária: (1) política de gestão (PG); (2) infraestrutura (Infra); (3) plano acadêmico (PA); (4) relação universidade-sociedade (RUS); e (5) produção acadêmica (Prod).

O Quadro 3 apresenta uma lista, não exaustiva, de indicadores relacionados com cada uma das 5 dimensões.

⁵ Polo Tecnológico de Pando, Universidad de la República, Uruguai; Universidad Autónoma Metropolitana, México; Universidad Nacional de Quilmes e Universidad Nacional del Litoral, Argentina; Universidade Estadual de Campinas, Brasil e Universitat Jaume I, Espanha.

Quadro 3. Indicadores Brasileiros de Extensão: síntese

Dimensão	Indicadores Sugeridos
Política de gestão (PG)	Prática extensionista como critério para promoção na carreira
	Formação em gestão para os servidores da extensão
	Institucionalização de programas e projetos de extensão
	Capacitação para o desenvolvimento da extensão
	Participação dos servidores em eventos e congressos de extensão
Infraestrutura (Infra)	Infraestrutura física para gestão da extensão
	Estrutura de pessoal para gestão e oferta da extensão
	Sistemas informatizados de apoio à extensão
	Disponibilidade de espaços para eventos culturais e desportivos
	Disponibilidade de espaços de apoio ao empreendedorismo
Plano Acadêmico (PA)	Nível de inclusão da extensão nos currículos
	Articulação entre ensino, pesquisa e extensão
	Contribuições da extensão para o ensino e a pesquisa
	Participação de docentes na extensão, estudantes e técnicos administrativos na extensão
	Nível de inclusão da extensão nos currículos
Relação Universidade Sociedade (RUS)	Parcerias interinstitucionais
	Envolvimento de profissionais externos na extensão
	Representação das IES junto à sociedade civil
	Meios de comunicação com a sociedade
	Mecanismos de prestação de contas à sociedade
	Público alcançado por programas e projetos
Produção Acadêmica (Prod)	Ações de extensão desenvolvidas por modalidade
	Produção de materiais para instrumentalização da extensão
	Publicação de artigos em periódicos, produção de livros ou capítulos com base em resultados da extensão
	Comunicações em eventos com base em resultados da extensão
	Produções artísticas (exposições, espetáculos, outros)
	Empresas pós-incubadas
	Cooperativas populares pós-incubadas

Fonte: adaptado de Maximiliano Junior (2017, p. 19-20).

Os indicadores foram desenvolvidos a partir de consultas, via questionário eletrônico às instituições integrantes do Forproex. Os respondentes foram docentes e técnicos diretamente envolvidos com atividades de extensão e os questionários buscavam apurar o consenso acerca de um conjunto inicial de indicadores do projeto piloto, utilizando-se para tanto uma escala Likert de 5 pontos. Destacamos que a Unicamp participou como respondente da pesquisa que levou à construção desse sistema de indicadores.

Uma constatação importante é que esse sistema de indicadores não apura os impactos da extensão na sociedade. Também, é necessário elucidar a questão das atividades de patenteamento e de transferência de tecnologia, pois, embora tais atividades tenham sido incluídas nas 53 linhas de extensão, estabelecidas em 2007 pelo Forproex, não foram propostos indicadores para tais ações.

4 Resultados

A avaliação institucional da extensão na Unicamp

A “Avaliação Institucional” da universidade existe desde 1999 (ocorrendo a cada cinco anos) e examina as unidades de ensino e pesquisa da Unicamp, estando sob a coordenação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU). Seu objetivo é embasar o desenvolvimento e aperfeiçoamento institucional e a tomada de decisões da universidade, fornecendo subsídios para o planejamento estratégico da instituição. A última Avaliação Institucional (2009-2013), realizada integralmente via plataforma computacional, foi integrada com o planejamento estratégico das unidades de ensino e pesquisa (Unicamp, 2016).

Em 2019 está sendo realizada a avaliação do período compreendido entre 2014 e 2018. A constante revisão do formulário confere dinamismo ao processo e possibilita que sejam acomodadas as mudanças ambientais e institucionais em curso na Universidade, porém dificulta o entendimento da evolução de alguns desses indicadores.

A avaliação tem duas perspectivas – uma interna e uma externa, como exige o Conselho Estadual de Educação - CEE⁶ (sendo a instituição responsável pelo conteúdo da avaliação e pela seleção dos avaliadores externos). Na perspectiva interna, os diversos órgãos de pesquisa, ensino, extensão e de gestão das unidades (de ensino e pesquisa) respondem a um formulário de questões relativas às suas atribuições (aqui denominado de Formulário Interno). Na perspectiva externa, membros da comunidade externa avaliam as respostas a essas questões por meio de um formulário próprio (aqui denominado de Formulário da Comunidade Externa), emitindo pareceres (Unicamp, 2014). O relatório dessa avaliação é enviado à Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, onde uma comissão de especialistas e seu conselho pleno realizam a avaliação do referido relatório (São Paulo, 2000).

As fontes de informações para preenchimento da avaliação são provenientes de diferentes órgãos e atividades, ou seja, tanto das próprias unidades de ensino e pesquisa, como dos órgãos de gestão central, como Diretoria Acadêmica, Pró-Reitorias, Diretoria Geral de Recursos Humanos, entre outros. As avaliações internas ocorrem no âmbito de cada faculdade, instituto e colégios técnicos e são analisadas pelas Pró-Reitorias e Vice-Reitorias Executivas, conforme apresentado no Quadro 4.

Cada uma das dimensões possui formulários específicos. As unidades de ensino e pesquisa, por exemplo, precisam preencher 8 formulários. No caso dos colégios técnicos e dos Núcleos e Centros interdisciplinares de pesquisa, há um formulário específico que contém todas essas dimensões e questões específicas, adequadas ao perfil dessas unidades.

⁶ Deliberação CEE 04/1999 que determina a forma e critérios de avaliação das universidades estaduais paulistas, entre eles a relevância da produção cultural e científica e das ações comunitárias (São Paulo, 2000).

Quadro 4. Dimensões da avaliação

Dimensões/Formulários	Responsável pelo formulário e análise
I - Ensino de graduação	Pró-Reitoria de Graduação (PRG)
II - Ensino de pós-graduação	Pró-Reitoria de Graduação (PRPG)
III - Pesquisa	Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP)
IV - Extensão e assuntos comunitários	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (ProEC)
V - Gestão e processos administrativos	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU)
VI - Recursos humanos	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU)
VII - Orçamento e recursos financeiros	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU)
VIII - Infraestrutura	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU)
IX - Colégios técnicos	Diretoria Executiva de Ensino Pré-Universitário (DEEPU)
X - Centros e Núcleos Interdisciplinares	Coordenadoria de Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa - COCEN

Fonte: elaboração própria com base em Unicamp (2016).

O formulário destinado à avaliação interna da extensão universitária possui 20 questões, sendo 5 específicas para a área de cultura (também dentro da atuação da Pró-Reitoria). Há também questões de extensão no formulário de avaliação dos Centros e Núcleos de Pesquisa (9 questões) e dos colégios técnicos (6 questões).

A perspectiva interna busca uma avaliação das unidades com relação à atuação de seus docentes, funcionários e alunos em todas as ações de extensão (relevância, qualidade e impacto para a sociedade e para a própria universidade); para tanto traz uma lista das ações (programa, projeto, curso, eventos, prestação de serviço) e uma tabela geral com o total.

Além disso, o formulário interno traz questões sobre: reconhecimento externo das ações de extensão (prêmios e distinções recebidas); representações da sociedade civil e em órgãos governamentais; principais parceiros; resultados das ações em termos de novas linhas e grupos de pesquisa, alterações curriculares, novas metodologias, produção de artigos e livros etc.; sugestões para curricularização da extensão; e dificuldades na realização das ações de extensão e formas de contornar tais dificuldades.

As questões sobre extensão presentes nos formulários dos centros e núcleos interdisciplinares de pesquisa são relacionadas à participação dos mesmos nas ações de extensão, mais especificamente, sobre alinhamento com objetivos estratégicos; procedimentos administrativos da extensão; colaborações e parcerias; impactos em pesquisa, ensino e serviços da unidade; e impacto social, político, econômico e cultural das ações. O interessante nesse formulário é que as atividades de ensino são listadas por tipo (graduação, pós-graduação, extensão e pesquisa) e que são pontuadas as inovações e patentes e internacionalização como atividade de extensão (indo ao encontro ao Manual de Valência).

Os formulários dos colégios técnicos seguem mais de perto a estrutura do formulário geral de extensão, porém com menos perguntas e com foco nos impactos do ensino (não são perguntados os impactos da pesquisa); relevância externa das ações; prêmios; envolvimento de docentes e funcionários (não se menciona aluno) em programas, projetos, cursos e eventos. Não há também menção à prestação de serviços.

A avaliação externa busca analisar a valorização da extensão pela unidade como uma prática acadêmica legítima, a relevância e adequação das ações de extensão da unidade para as comunidades parcerias e para o país, o mecanismo de gestão das ações de extensão, indissociabilidade com ensino e pesquisa, e os benefícios da extensão para a unidade e para a universidade, bem como para as comunidades locais e regionais.

Após essa avaliação, as respostas internas e externas são dirigidas à Proec que consolida e analisa a extensão da Unicamp como um todo, divulgando a análise no relatório final geral das unidades.

5 Discussão

A tarefa de elaborar e aplicar indicadores é desafiadora, não apenas para a definição das ações que devem ser contempladas, mas também no que diz respeito ao acesso aos dados, pois algumas ações de extensão/terceira missão/vinculação podem ser realizadas informalmente, ou seja, muitas vezes docentes e estudantes realizam tais atividades sem que estas sejam registradas institucionalmente, ou mesmo, sem documentá-las adequadamente. Diante desses obstáculos, o processo de avaliação pode não conseguir abarcar a realidade, ou seja, todas as ações realizadas pela universidade.

No que diz respeito aos resultados obtidos na Unicamp, diversas iniciativas têm sido planejadas e implementadas nos últimos anos, visando levantar e analisar suas atividades, bem como divulgá-las à sociedade. Foi possível constatar que tem havido um esforço da Universidade e da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proec) para qualificar suas ações de extensão e fomentar a indissociabilidade entre ensino/pesquisa/extensão. Na tentativa de ampliar a compreensão dessa temática, o novo formulário inicia com a definição das ações de extensão do Forproex, ou seja: programa, projeto, curso, evento, prestação de serviços (Quadro 2). Isso porque, para que uma ação seja considerada como extensão universitária, além de estar diretamente relacionada com as atividades de ensino e pesquisa, é necessário enquadrá-la em uma dessas cinco categorias.

Entretanto, no que se refere às diretrizes da extensão (ex. dimensão transformadora, dialógica, interdisciplinar etc.), foi possível perceber que ainda não foram completamente assimiladas por todas as unidades (provavelmente porque esses conceitos ainda não foram compreendidos). Dessa forma, é possível que existam unidades de ensino e pesquisa considerando como extensão ações que não estão plenamente em conformidade com tais diretrizes. Ocorre que nem sempre esta relação é clara ou óbvia. Grande parte dessas questões dependem de juízos de valor, não resultando de um número e sim de um texto da unidade. Ao se analisar as respostas do ano de 2009-2013, percebe-se que as respostas de algumas unidades foram demasiadamente genéricas, ou seja, apenas afirmaram que seguem as diretrizes da extensão, sem detalhar a resposta. Para solucionar esse problema, sugerimos que as questões sejam mais específicas, utilizando-se também formas de quantificação (tais como escalas Likert). No entendimento de pessoas ligadas à Proec, a abordagem qualitativa das respostas é mais flexível e ajuda a qualificar melhor o que a unidade entende por extensão, abarcando diferentes ações. Ocorre que abordagens meramente qualitativas podem levar ao subjetivismo.

Salientamos que a Proec (e mesmo muitas unidades de ensino e pesquisa) não tem uma visão completa de todas as ações de extensão realizadas, uma vez que não detém o controle sobre todas as iniciativas das unidades nesse campo, bem como as iniciativas de outros órgãos da administração central (como por exemplo, projetos de pesquisa, internacionalização ou inovação que estão relacionados claramente com extensão). Assim, fica a cargo das unidades e órgãos essa avaliação. Porém, tendo em vista que parte das respostas é baseada em tabelas fornecidas pela Proec, pode-se induzir a unidade a responder apenas de acordo com os dados fornecidos. Um exemplo disso é que as questões relativas a programas e projetos de extensão são acompanhadas de uma lista dos projetos contemplados pelo edital de apoio à extensão, para fins de exemplificação. No entanto, nas suas respostas, as unidades devem considerar todos os projetos e programas que desenvolvem.

A extensão também aparece, de maneira tímida, nas outras áreas avaliadas quando se indaga sobre a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e a dedicação do docente nesta última. Todavia, é interessante notar que nos relatórios da área de pesquisa existem algumas ressalvas às unidades com muitos cursos de extensão, reforçando a necessidade de se avaliar se isso não prejudica as demais atividades

docentes, ou seja, ensino e pesquisa. Não há menção à necessidade de mais extensão (isto é, relação com a sociedade) nos projetos de pesquisa. Postura cada vez mais criticada por trazer a ideia de uma universidade fechada em si mesma (comumente chamada de “Torre de Marfim”). Indo além, alguns estudiosos dessa temática têm criticado, ao longo dos anos, que ainda não foi atribuída à extensão o mesmo *status* (centralidade e importância) atribuído ao ensino e à pesquisa.

Uma constatação interessante é que não há questões sobre internacionalização no formulário da extensão, como ocorre com os formulários destinados à avaliação do ensino e da pesquisa. Nem mesmo sobre visitantes na área de extensão ou projetos internacionais de extensão. Isso pode estar relacionado à ideia de que a extensão deve trazer benefícios que fiquem dentro do país ou mesmo na região ou comunidade próxima à universidade. Desse modo, no último relatório da avaliação institucional, a área de internacionalização sugeriu que sejam oferecidos cursos de extensão em outras línguas, além do intercâmbio de docentes nessa área. Os indicadores do Forproex também não contemplam esta questão. Para o Manual de Valência, entretanto, há indicadores para a delimitação geográfica das atividades e relacionamentos (locais, nacionais ou internacionais).

É possível afirmar que as mudanças na avaliação da extensão, concretizadas pelo aperfeiçoamento das questões, vão no sentido de abraçar a indissociabilidade entre as três missões (também com a presença nos demais formulários) e de fazer uma análise qualificada da extensão. Contudo, o próprio mapeamento das atividades de extensão é bastante complexo, já que nem todos os docentes e funcionários têm uma noção precisa do que é extensão e da sua relação necessária com o ensino e a pesquisa. Ainda mais se forem consideradas as diretrizes nacionais da extensão (indissociabilidade, interdisciplinaridade, etc.). Isso foi constatado a partir de visitas realizadas pela Proec às unidades de ensino e pesquisa entre 2017 e 2018.

Outra constatação relevante é que a avaliação dos impactos é um dos desafios atuais para as IES brasileiras e internacionais, pois envolve uma avaliação mais complexa, requerendo acompanhamento de longo prazo, aporte contínuo de recursos financeiros, fatores extremamente críticos nos dias atuais. Indicadores de impacto servem para apurar o valor agregado, ou ainda, as transformações produzidas no contexto socioeconômico (MPOG, 2009). No caso de uma instituição de educação superior, tais indicadores auxiliam na compreensão do como e do quanto as suas atividades têm alterado a realidade circundante em diferentes esferas (ambiental, econômica, cultural etc.) e âmbitos (entorno, comunidade, regional, nacional e internacional). Entretanto, nenhum dos sistemas de avaliação analisados neste artigo contemplam tais indicadores.⁷

6 Conclusões

A partir dos levantamentos e análises acima descritos com o intuito de avaliar a relação Universidade-Sociedade, pode-se observar que a avaliação institucional da Unicamp está mais alinhada aos indicadores do Forproex, dado que ambos estão mais focados na concepção de extensão, enquanto o Manual de Valência inclui indicadores mais ligados ao conceito de vinculação e da terceira missão, mais abrangentes.

Constatamos que os indicadores utilizados na avaliação da extensão na Unicamp são de resultado/desempenho e seguem os padrões indicados na literatura, porém não estão completamente alinhados com os indicadores propostos pelo Manual de Valência, que abarcam um conjunto mais amplo de ações. A relação universidade-sociedade, no Manual, é nomeada de “vinculação com o entorno

7 Atualmente, a Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho” (UNESP) e Unicamp participam do projeto “Indicadores de desempenho nas universidades estaduais paulistas”, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Embora o título e o resumo do projeto não façam referência aos impactos, em diversas ocasiões (palestras, comunicações à imprensa etc.) mencionou-se que os impactos sociais também serão contemplados.

socioeconômico” e não fica estritamente ligada às ações realizadas no âmbito da extensão (segundo a interpretação brasileira), cuja concepção é menos abrangente que a da vinculação e da terceira missão.

A avaliação da extensão na Unicamp não contempla indicadores para apurar a internacionalização, nem a propriedade intelectual e a transferência de tecnologia. O Manual de Valência, por outro lado, contempla essas dimensões da avaliação. Esses indicadores, no Brasil, não são gerenciados pelas Pró-Reitorias de extensão, mas estão a cargo das Agências de Inovação e de Internacionalização. Convém lembrar que o conjunto de indicadores proposto pelo Forproex também não contempla tais dimensões, portanto, os indicadores utilizados na avaliação institucional da extensão da Unicamp aproximam-se mais destes últimos.

Sendo assim, a partir da análise comparativa desenvolvida neste estudo, no Quadro 5 sintetizamos os principais pontos serem aperfeiçoados na avaliação da relação universidade-sociedade na Unicamp. São questões que levam em conta não apenas o sistema de avaliação em si, mas também o ambiente institucional.

Quadro 5. Sugestões de melhorias

Categoria	Elementos a serem incluídos ou aperfeiçoados	Referências
Ambiente institucional	Disseminação, na comunidade acadêmica, das diretrizes da extensão: dimensão transformadora, dialógica, interdisciplinar etc.	Resolução nº 7/2018 MEC e Forproex (2012) ²
	Disseminação, na comunidade acadêmica, da importância da indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão	Constituição Federal (1988) e Forproex (2012) ²
Sistema de avaliação	Inclusão de indicadores referentes à propriedade intelectual (patentes etc.)	Manual de Valência e previsto como linha de extensão pelo Forproex (2007) ¹
	Inclusão de indicadores referentes à transferência de tecnologia assuntos correlatos: licenciamentos, spin-offs etc.	Manual de Valência e previsto como linha de extensão pelo Forproex (2007) ¹
	Inclusão de indicadores referentes à delimitação geográfica da extensão: local, nacional, regional, internacional	Manual de Valência
	Inclusão de indicadores referentes à internacionalização da extensão	Manual de Valência
	Inclusão de abordagem quantitativa nos questionários: ex. escala Likert	Sugestão das autoras

Fonte: Elaboração própria.

Nota 1: Extensão Universitária: organização e sistematização.

Nota 2: Política Nacional de Extensão Universitária.

Concluimos que o sistema de indicadores do Manual de Valência é muito mais abrangente, pois parte do pressuposto de que a vinculação das IES com o entorno socioeconômico é multifacetada e apresenta diversos aspectos, comportando um conjunto mais amplo de ações, considerando as interações em diferentes âmbitos: local/regional, nacional e internacional. O sistema de indicadores do Forproex, por outro lado, apresenta um escopo mais reduzido, tendo, inclusive, deixado de prever indicadores para linhas de extensão que o próprio Fórum reconheceu, no documento “Extensão Universitária: organização e sistematização”, de 2007, ou seja, para as atividades ligadas à identificação, proteção e gestão da propriedade intelectual, bem como para a transferência de tecnologia. Além disso, não encontramos menção à internacionalização da extensão ou uma especificação do âmbito de atuação, pois foi utilizado apenas o termo “comunidade externa”. Sendo assim, sugerimos que os Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária sejam aperfeiçoados para que as lacunas possam ser preenchidas, inclusive a partir da sugestão das ações que cabem em cada categoria, pois percebe-se que ainda são indicadores bastante genéricos,

dificultando e limitando a compreensão mais abrangente das possibilidades de ação da universidade na sociedade.

Como contribuições deste trabalho temos uma análise qualificada do sistema de avaliação da extensão universitária na Unicamp, a partir de um estudo comparativo. Isso permitiu a realização de propostas de melhorias nas formas de se avaliar a extensão e ressaltada a necessidade de integração com outros sistemas de avaliação da relação universidade-sociedade, bem como do uso de estudos de impacto e de abordagens quali-quantitativa, além da consideração da abrangência geográfica dos envolvimento. Para elaboradores de políticas, tem-se informações para fortalecer políticas de fomento para que a relação com a sociedade seja mais transformadora e relevante para ambas as partes. Finalmente, aos extensionistas fornece uma perspectiva integradora em relação às formas de avaliar e valorizar suas próprias ações de extensão, ou, indo além, de terceira missão.

Portanto, a contribuição teórico-conceitual deste trabalho reside na adoção de um entendimento mais abrangente das possibilidades de interação e engajamento da universidade com os diversos setores da sociedade, indo além das concepções mais restritas encontradas em alguns estudos. Buscamos expandir a compreensão desse fenômeno sem privilegiar determinados envolvimento – se somente com a comunidade, se somente com o setor produtivo - em regra empresas, pois consideramos todos igualmente relevantes. Entendemos que a relação que se dá entre a universidade e o seu entorno, para além do ensino e da pesquisa, é multifacetada e comporta diferentes âmbitos e graus de atuação.

A contribuição metodológica desta pesquisa está relacionada à forma de comparação realizada, pois partimos da ideia de inter-relação e complementaridade entre dois sistemas de avaliação da relação universidade-sociedade, um de âmbito internacional e mais abrangente (Manual de Valência), o outro nacional e específico para a extensão universitária (IBEU). Tendo em vista que os dois sistemas possuem um objetivo geral confluyente, qual seja - a relação com a sociedade, foi possível identificar os pontos a serem aperfeiçoados, não apenas no sistema de avaliação da Unicamp, como também, no próprio sistema proposto pelo Forproex.

Agradecimentos

Agradecemos à CAPES (Processo nº 88887.176105/2018-00 - INCT-PPED) pelo apoio, via bolsa de pós-doutorado, aos pareceristas pelas valiosas sugestões, que permitiram o aperfeiçoamento deste trabalho, bem como à Unicamp, em especial à Pró-reitoria de Extensão e Cultura, pelos dados para a realização desta pesquisa.

7 Referências

Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. *Carnegie Community Engagement Classification 2015*. 2013. Recuperado de http://www.fiuc.org/bdf/pdf/carnegie_classification-community_engag_2015.pdf

D'este, P. C. Martínez, E. C. & Molas-Gallart, J. (2014). Documento de base para un Manual de indicadores de vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico. (Manual de Valencia). Espanha: INGENIO (CSIC-UPV). Recuperado de <http://digital.csic.es/handle/10261/132865>

Driscoll, A. (2009). Carnegie's new community engagement classification: Affirming higher education's role in community. *New Directions for Higher Education*, v. 2009, n. 147, p. 5-12, 2009. <https://doi.org/10.1002/he.353>

European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission - E3M. (2012). *Green paper: fostering and measuring 'third mission in higher education institutions*. Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/118583/2/311212.pdf>

Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. (2012). *Política Nacional de Extensão Universitária*. Manaus: Forproex. Recuperado de <https://www.ufmg.br/proex/renex/index.php/documentos/colecao-extensao-universitaria>

Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras. (2007). *Extensão Universitária: organização e sistematização*. Organização: Edison José Corrêa. Coordenação Nacional do FORPROEX. Belo Horizonte: Coopmed, 2007. Recuperado de <https://www.ufmg.br/proex/renex/index.php/documentos/colecao-extensao-universitaria>

Gimenez, A. M. N. (2017). *As múltiplas faces da relação universidade-sociedade e a construção do conceito de terceira missão*. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica. Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas: [s.n.]. Recuperado de <http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/324319>

Grao, J., Iriarte, M., Ochoa, C., & Vieira, M. J. (2014). *La Tercera Misión (3M) de las universidades: buenas prácticas en la América Latina*. México [S.l.]: Imaginaria Editores.

Mackinder, H. J. & Sadler, M. (1891). *University extension, past, present, and future*. London: Cassell. Recuperado de <https://archive.org/details/extensionunivers00mackrich>

Maximiliano Junior, M. (Org). (2017). *Indicadores Brasileiros de Extensão Universitária (IBEU)*. Campina Grande – PB: UFCG.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG - *Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores*. Brasília: MP, 2009. Recuperado de <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>

Molas-Gallart, J. & Castro-Martínez, E. (2007). Ambiguity and conflict in the development of ‘Third Mission’ indicators. *Research Evaluation*, v. 16, n. 4, p. 321-330. Recuperado de <http://rev.oxfordjournals.org/content/16/4/321.full.pdf+html>

Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott A. & Duran, X. (2002). *Measuring third stream activities: Final report to the Russell Group of Universities*. SPRU, University of Sussex. Recuperado de https://www.academia.edu/532097/Measuring_third_stream_activities

Mora, J. G. & Vieira, M. J. (Coord.). (2014). *Documento de recomendaciones. El fomento de la “Tercera Misión” en las Instituciones de Educación Superior en América Latina. Conclusiones y recomendaciones para los distintos actores*. Recuperado de <https://recla.org/wp-content/uploads/2015/01/Documento-de-Recomendaciones-Vinculaentorno.oct-2014.pdf>

Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OCTS-OEI) & Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT). (2017). *Manual Iberoamericano de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el Entorno Socioeconómico. Manual de Valencia*. Recuperado de http://www.ricyt.org/files/manual_vinculacion.pdf

São Paulo (Estado). (2000). *Deliberação CEE Nº 04/2000*. Recuperado de <http://www.lite.fe.unicamp.br/cee/d0400.html>

Universidade Estadual de Campinas. (2018a). *Anuário Estatístico 2018: base de dados de 2017*. Recuperado de https://www.aeplan.unicamp.br/anuario/anuario_2018.php

Universidade Estadual de Campinas. (2018b). *Pesquisa*. Recuperado de <https://www.unicamp.br/unicamp/pesquisa>

Universidade Estadual de Campinas. (2016). *Relatório final de avaliação institucional: 2009-2013*. Campinas, SP: Unicamp/PRDU. Recuperado de <http://www.prd.unicamp.br/areas2/avaliacao-institucional/arquivos/ai-2009-2013-volume1/view>

Universidade Estadual de Campinas. (2014). *Avaliação Institucional*. Recuperado de <http://www.prd.unicamp.br/areas2/avaliacao-institucional/avaliacao-institucional>