



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

plano de desenvolvimento  
**institucional**  
2016

São Paulo  
2016



## UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

*Reitor*

Julio Cezar Durigan

*Vice-Reitora*

Marilza Vieira Cunha Rudge

*Pró-Reitor de Administração - PRAD*

Carlos Antonio Gamero

*Pró-Reitor de Pós-graduação - PROPg*

Eduardo Kokubun

*Pró-Reitor de Graduação - PROGRAD*

Laurence Duarte Colvara

*Pró-Reitora de Extensão Universitária e Assuntos Comunitários - PROEX*

Mariângela Spotti Lopes Fujita

*Pró-Reitora de Pesquisa - PROPe*

Maria José Soares Mendes Giannini

*Secretária Geral - SG*

Maria Dalva Silva Pagotto

*Chefe de Gabinete do Reitor*

Roberval Daiton Vieira

### PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2016

#### REALIZAÇÃO

*Assessoria Especial de Planejamento Estratégico - APE*

Rua Quirino de Andrade, 215 - 9º Andar - CEP 01049-010 - São Paulo - SP

Tel.: (011) 5627-0293 - e-mail: ape@reitoria.unesp.br

*Assessor-Chefe*

Rogério Luiz Buccelli

*Equipe Técnica*

Ecila Alves de Oliveira Migliori, Helber Holland, Luis Eduardo Domingos da Roz,  
Maria Elisabete Lima Rosani e Sérgio Lopes

*Projeto Gráfico e Diagramação*

Maria Elisabete Lima Rosani

*Arte da capa e Páginas capitulares*

Projetado por Freepik.com



# Comissão PDI

Julio Cezar Durigan  
Presidência

Tânia Regina de Luca  
Coordenação

Cristiane Yumi Koga Ito

João Lima Sant'anna Neto

Jorge Roberto Pimentel

Jurema Garbin Vieira de Souza Leite

Leila Trevisan Braz

Mário de Bene Arrigoni

Mário Sérgio Vasconcelos

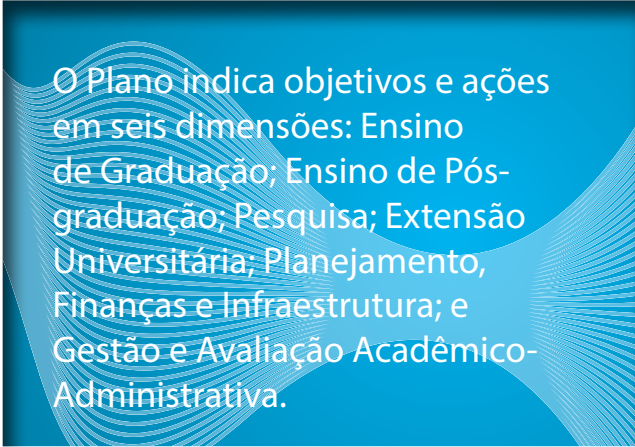
Rogério Luiz Buccelli

# Apresentação do Reitor

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unesp é o resultado da participação decisiva de toda a comunidade unespiana por meio de seus órgãos colegiados, em todos os níveis, o que garante a institucionalidade de seus objetivos e ações, nortear o futuro da Universidade. A efetiva colocação em prática do Plano teve início com a organização, ao longo do ano de 2009, dos primeiros Programas PDI, delineados conjuntamente pelos Pró-Reitores e pela Comissão Permanente do PDI. A experiência acumulada, os resultados alcançados assim como as novas demandas e desafios colocados para a universidade pública, indicavam a necessidade de adequar o documento, de modo a retirar ações já contempladas, eliminar repetições, precisar formulações, sempre respeitando-se rigorosamente o espírito que presidiu a sua elaboração.

Para proceder a essas adequações, vários seminários, com a participação de todos os gestores envolvidos com Programas do PDI, bem como de especialistas externos à universidade, foram organizados ao longo de 2014 pela Escola Unesp de Liderança e Gestão. Foi assim elaborado um documento com essas adequações. Amplamente debatido pelo conjunto dos envolvidos, foi apresentado ao Fórum de Diretores, que nomeou uma comissão para acompanhar de perto cada uma das adequações feitas em cada uma das dimensões e verificar a sua natureza.

Cuidadosa comparação entre os dois documentos, acompanhada da justificativa das adequações, está disponível na pauta da reunião do Conselho Universitário, realizado em 25 de fevereiro de 2016, que aprovou integralmente as sugestões apresentadas. Cumpriu-se, desta forma, importante etapa pois a universidade tem à disposição um documento que orientará a elaboração de planos estratégicos locais (PDU - Plano de Desenvolvimento das Unidades). Para colaborar com esta importante tarefa, a Comissão do PDI, juntamente com a Escola Unesp de Liderança e Gestão (EULG) promoveu em abril e maio de 2016 workshops em São Paulo, Araraquara



O Plano indica objetivos e ações em seis dimensões: Ensino de Graduação; Ensino de Pós-graduação; Pesquisa; Extensão Universitária; Planejamento, Finanças e Infraestrutura; e Gestão e Avaliação Acadêmico-Administrativa.

e Bauru, que forneceram elementos práticos para a redação do PDU das Unidades e dos Câmpus Experimentais.

Ao publicar a edição adequada do PDI, espera-se contribuir com o processo de consolidação do planejamento na universidade, o que implica em alterar nossas práticas culturais no âmbito da gestão acadêmica. O PDU constitui-se numa oportunidade para mapear os desafios regionais e incentivar ações específicas das unidades universitárias, em consonância com a missão e visão de futuro da instituição.

As adequações do PDI são mais um desafio a ser atingido e que se coloca num momento especial, quando completamos 40 anos de vida. A Unesp, nessa caminhada rumo aos próximos 40 anos, precisa continuar a sua trajetória tendo como referência os valores que a nortearam até aqui: formação de recursos humanos altamente qualificados, produção de conhecimentos e inovação, comprometimento com as questões sociais, num ambiente marcado pelo respeito à pluralidade e diversidade de opiniões e pela liberdade acadêmica.

**JULIO CEZAR DURIGAN**  
Reitor

# Sumário

## 01

### Introdução

Uma universidade para o Interior paulista 09

História da Unesp 10

## 02

### Conceitos

Princípios, Missão e Visão de futuro 12

## 03

### Estrutura

Desafios estratégicos 13

Dimensões 14

## 04

### Planejamento

Um conceito de planejamento 25

Sistema de planejamento 26

## Uma universidade para o Interior paulista

Unesp representa modelo de instituição multicâmpus, sem similar no País

A Unesp, criada em 1976, resultou da aglutinação dos Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Paulo, unidades universitárias situadas em diferentes pontos do Interior paulista abrangendo diversas áreas do conhecimento e que tiveram origens diferenciadas, de conformidade com os momentos de sua criação, com as aspirações de seus criadores e com os objetivos a que se prestaram cumprir. [...]

[...] Além das Faculdades de Filosofia, o conjunto das unidades universitárias era constituído por faculdades que já desfrutavam de prestígio no Interior do Estado [...] Na medida que os Institutos Isolados começavam a adquirir corpo e uma atuação própria, suas dificuldades tornaram-se mais evidentes. [...]

Estudos feitos pela Secretaria da Educação, com a finalidade de identificar tais problemas, vieram demonstrar as dificuldades em que se encontravam em matéria de infraestrutura, como edificações, de organização e manutenção de laboratórios e bibliotecas, de aquisição e manutenção de equipamentos para ensino e pesquisa, além da grande dificuldade de aprimoramento do pessoal docente para a complementação de sua carreira acadêmica. [...]

[...] A criação da Universidade resultou de uma iniciativa externa aos Institutos Isolados. Foi um ato da Secretaria da Educação para a solução de seus problemas administrativos. A Secretaria havia atingido um ponto tal de crescimento no atendimento a praticamente todo o ensino público do Estado de São Paulo, chegando-se à conclusão de que suas tarefas deveriam estar restritas ao ensino primário e secundário. [...]

[...] A criação, em 1967, da Coordenação da Administração do Ensino Superior (Cases) integrou os Institutos Isolados, que passaram, no entanto, a partir de 1969, para a administração da Coordenação do Ensino Superior do Estado de São Paulo (Cesesp). [...] O modelo que se apresentou foi de uma universidade multicâmpus, sem qualquer



O então governador Paulo Egydio Martins (quinto da esq. para a dir.) entrega à Assembléia Legislativa de São Paulo o projeto que propunha a criação da Unesp, em outubro de 1975

similar no País, sendo lembrado o exemplo norteamericano da Universidade do Estado da Califórnia.

[...] Esboçada no interior da Cesesp, com o apoio do governo do Estado, a proposta de criação da Universidade com essas características foi apresentada ao Conselho Estadual de Educação a 7 de outubro de 1975, tendo sua aprovação a 15 de outubro. O sistema contava com 1.700 docentes, 78% em regime de dedicação integral à docência e à pesquisa, 50% com titulação de doutor, contando com aproximadamente 11 mil alunos. A Universidade deveria ser constituída por uma administração superior formada por uma Reitoria e por um Conselho Universitário. Os antigos Institutos Isolados passavam a ser unidades universitárias. [...]

A Lei de criação da Unesp foi promulgada a 30 de janeiro de 1976 sob o número 952, sendo a Universidade uma autarquia de regime especial. Propunha implantar o Câmpus de Ilha Solteira, onde deveria ser instalada a Reitoria. No ato de criação da Unesp foram incorporados os antigos Institutos Isolados: Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Araraquara; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Assis; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Marília; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Presidente Prudente; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Rio Claro; Faculdade

de Filosofia, Ciências e Letras de São José do Rio Preto; Faculdade de Farmácia e Odontologia de Araraquara; Faculdade de Odontologia de Araçatuba; Faculdade de Odontologia de São José dos Campos; Faculdade de Ciências Médicas de Botucatu; Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá; e Faculdade de Medicina Veterinária e Agronomia de Jaboticabal.

[...] Dando início à administração da nova Universidade, o presidente do Conselho Estadual de Educação Moacyr Expedito Marret Vaz Guimarães passou a responder pela Reitoria da Universidade [...]. [...] Na reunião de 17 de fevereiro, o Conselho Provisório procedeu à escolha dos nomes para compor a lista tríplice a ser apresentada ao governador para a escolha do primeiro reitor. [...] Luiz Ferreira Martins, escolhido pelo governador como primeiro reitor, tomou posse a 10 de março de 1976 [...].

A 8 de abril, procedeu-se à indicação do vice-reitor, recaindo a escolha no professor Armando Octávio Ramos, da Faculdade de Ciências Médicas de Botucatu. Assim composto, o Conselho Universitário Provisório, conforme determinação superior, deveria contar ainda com uma representação discente, não havendo, no entanto uma representação docente nem de funcionários. [...]

Ao dar início a seus trabalhos, o Conselho Provisório estabeleceu as prioridades que seriam seguidas, estando entre elas a instalação dos câmpus universitários e as normas gerais de funcionamento, particularmente a elaboração dos estatutos. [...] Para isso, foi destacada uma Comissão do Conselho Provisório, que apresentou seus trabalhos a 4 de outubro, quando entregou aos diretores o resultado desse trabalho, mediante a solicitação de se proceder ao encaminhamento de sugestões. Somente nessa altura a comunidade universitária tomou conhecimento dos fundamentos que iriam nortear a reestruturação da Universidade, constataando-se sério problema. [...]

[...] Como já foi dito anteriormente, uma das questões mais polêmicas contidas no projeto em estudo esteve na proposta de racionalização da Universidade a partir de uma reformulação da distribuição dos cursos, no atendimento da premissa de não repetir investimentos numa mesma atividade. Esse argumento significava fechamento de cursos, transferência de cursos e de pessoal. [...] A disparidade entre a proposta apresentada pelo

Conselho Provisório e a expectativa de muitas faculdades provocou uma série de desajustes nos momentos iniciais da criação da Universidade. [...] Nas unidades de Presidente Prudente, Assis, Marília, Botucatu, São José do Rio Preto, Rio Claro, Araraquara, Franca, houve manifestações de descontentamento.

[...] Dessa forma começam a surgir as aproximações para a formação de uma associação, primeiramente de docentes e, posteriormente, de funcionários. A integração de estudantes em entidades na busca de seus direitos já tinha uma história anterior a esse período e vai encontrar nesse momento uma razão a mais para aproximar os estudantes de todas as faculdades da Unesp, bem como de outras universidades. [...]

Aprovados os estatutos no Conselho Universitário Provisório, seguiu-se o encaminhamento do documento legal para apreciação do Conselho Estadual de Educação. [...] Como resultado foram extintos 10 cursos e criados outros, 2 foram remanejados.

[...] A decretação da anistia, a extinção do AI-5, do 477, foram ações que vieram amenizar a luta por uma universidade mais livre. As campanhas políticas dos inícios dos anos 1980 trouxeram seu incentivo e sua colaboração para ações mais democráticas. Embora num tempo não tão imediato como queriam seus primeiros organizadores, mas suficiente para demonstrar seu interesse e sua capacidade de criar uma instituição fundamentada em suas tradições, vencendo os desafios de seu tempo, para oferecer um ensino de qualidade e proporcionar o aprofundamento da pesquisa, estendendo-a a um espaço considerável dentro do Estado de São Paulo. Por outro lado, seus integrantes têm procurado demonstrar a possibilidade de uma construção, pelos seus próprios agentes, a partir de uma vivência democrática, numa instituição de estrutura flexível, desburocratizada. Talvez o sonho não tenha se completado ainda dessa forma, mas o epílogo de sua construção está posto nas mãos de seus próprios integrantes, para a criação de uma universidade verdadeiramente democrática.

**Anna Maria Martinez Corrêa** é criadora do Centro de Documentação e Memória da Unesp e desempenha trabalho voluntário na instituição. A íntegra deste artigo está disponível no “Debate acadêmico” do Portal Unesp, no endereço <<http://goo.gl/Rnmqqt>>.



## 1976

A Unesp, criada em 1976, resultou da incorporação dos Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Paulo, então unidades universitárias situadas em diferentes pontos do interior paulista. Abrangendo diversas áreas do conhecimento, tais unidades haviam sido criadas, em sua maior parte, em fins dos anos 50 e inícios dos anos 60.

## 1989

Com a finalidade de otimizar sua administração, o estatuto de 1989 criou as pró-reitorias, distribuindo, dessa forma, as várias atribuições de administração da Reitoria, bem como assessorias especiais para uma maior divulgação da universidade em vários setores. Ocorreu neste ano a conquista da autonomia de Gestão Financeira e Orçamentária (Decreto-lei nº 29.598, de 02/02/1989).



## 1987

Outras inovações vieram contribuir para uma ação mais completa da Universidade, com a criação da Fundunesp e de uma Editora, transformada posteriormente em Fundação. Também foi criado o Jornal da Unesp e houve o desenvolvimento de um plano de informatização.

## 2003

Durante toda a década de 1990 a Unesp ampliou seu raio de atuação, sobretudo na forma de aumento da oferta de vagas. Mas em 2003, atendendo a numerosas solicitações e de acordo com a política do governo estadual de promover maior incremento do ensino superior público, a Unesp se expande em várias direções com a criação das então chamadas Unidades Diferenciadas, atualmente denominadas Câmpus Experimentais (2006), localizadas em Dracena, Itapeva, Ourinhos, Registro, Rosana, São Vicente, Sorocaba e Tupã.



## 1988

Governador Orestes Quécia assina encapação do Câmpus de Bauru pela Unesp.



# História da Unesp<sup>1</sup>

Acompanhe a linha do tempo dentro destes 40 anos

## 2012



Em 2012, a Unesp criou onze novos cursos de Engenharia, com implantação escalonada ao longo dos anos. Os custos do Programa de Expansão da Graduação, que se refere a esses onze cursos de Engenharia, um deles em uma unidade nova, São João da Boa Vista, foram obtidos por acordo entre o Governo do Estado de São Paulo e a Unesp.

## 2016



A Unesp fez em 40 anos (1976 – 2016) o que algumas universidades do mundo ainda não fizeram em 400 anos. É hoje exemplo de universidade descentralizada e multicâmpus. Passou, de uma universidade quase desconhecida para uma universidade lembrada e respeitada no Brasil e no exterior. Ao olhar para estes 40 anos de continuidade positiva, estável e durável de boas implementações acadêmicas, administrativas e políticas, pode-se dizer que a Unesp é um exitoso modelo brasileiro de universidade pública.

<sup>1</sup> Dados históricos e as fotos utilizadas, foram retirados do livro "Unesp 40 anos" cedidos pela Assessoria de Comunicação e Imprensa - ACI. A obra será distribuída na Sessão Solene do Conselho Universitário e Festa Comemorativa dos 40 anos que ocorrerá dia 22 de agosto de 2016 na Sala São Paulo, na Capital.

## Princípios

A Unesp tem como objetivo permanente a criação e transmissão do saber, da arte e da cultura, devendo para isso:

- Criar, preservar, organizar e transmitir o saber, a arte e a cultura por meio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão universitária;
- Defender a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- Oferecer ensino público gratuito, laico e de qualidade;
- Formar cidadãos críticos e capacitados para o exercício da pesquisa e das diferentes profissões;
- Respeitar a liberdade intelectual, o pluralismo das ideias, defendendo e promovendo a cidadania, os direitos humanos e a justiça social.

## Missão

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

## Visão de futuro

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

## Desafios estratégicos

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

# Dimensões

## 1. ENSINO DE GRADUAÇÃO

### OBJETIVOS

- I. Consolidar e assegurar a excelência na formação de graduandos para atuação profissional no contexto nacional e global, face aos desafios contemporâneos.
- II. Consolidar a ampliação de vagas e a inclusão social com qualidade no acesso à Universidade, desenvolvendo ações afirmativas para promover a igualdade de oportunidades aos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.
- III. Promover formação acadêmica, humanística, ética, política e cultural, articulada a conhecimentos trans, multi e interdisciplinares.

### AÇÕES

1. Analisar e acompanhar dados de avaliações externas dos cursos de graduação, com o intuito de desenvolver ações para sua melhoria.
2. Realizar avaliação interna dos cursos de graduação, com o intuito de desenvolver ações para sua melhoria.
3. Renovar e modernizar estruturas físicas, ambientes virtuais, acervos, materiais didáticos e pedagógicos, buscando também a redução das assimetrias.
4. Promover a internacionalização dos cursos de graduação, envolvendo docentes e discentes.
5. Consolidar política institucional para as licenciaturas por intermédio dos projetos político-pedagógicos dos cursos.
6. Aperfeiçoar os projetos político-pedagógicos para atender às demandas contemporâneas do ensino superior de graduação, articuladamente com a pós-graduação.
7. Aprimorar o sistema seletivo para ingresso de alunos e atrair jovens talentos para os cursos de graduação.
8. Supervisionar a implantação dos novos cursos de graduação.
9. Induzir o oferecimento de conteúdos, disciplinas e cursos na modalidade semipresencial.
10. Intensificar parcerias com as escolas públicas na educação básica.
11. Assegurar condições para inclusão e acessibilidade ao ambiente universitário e aos recursos materiais e didáticos.
12. Induzir a criação de projetos e programas que articulem ensino, pesquisa e extensão universitária.
13. Ampliar e preservar o vínculo do egresso com a Universidade.

14. Criar e implantar estratégias para diminuir os índices de retenção e de evasão.
15. Aperfeiçoar a formação pedagógica dos docentes e incorporar metodologias inovadoras de ensino.
16. Apoiar os estudantes em situação de vulnerabilidade sócio econômica, particularmente, os ingressantes pelo Sistema de Reserva de Vagas da Educação Básica, incluindo os novos cursos.
17. Elaborar estudos e propostas sobre infraestrutura física, organizacional e de pessoal, necessárias à consolidação da política de permanência estudantil da Universidade.

## 2. ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO

### OBJETIVOS

- I. Formar profissionais capazes de gerar conhecimentos, inovação e desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e sociocultural na fronteira do conhecimento.
- II. Alcançar e assegurar a excelência por meio da internacionalização, inserção social, transversalidade e interdisciplinaridade dos programas de pós-graduação da Universidade.
- III. Incorporar na pós-graduação práticas de cooperação interunidades e interinstitucionais no âmbito nacional e internacional.
- IV. Atrair discentes com reconhecimento acadêmico (brasileiros e estrangeiros) para a pós-graduação.
- V. Incorporar na PG práticas transversais com outros níveis de ensino e interação com a sociedade.
- VI. Incorporar na PG ações que ampliem e assegurem o seu financiamento e sustentabilidade.

### AÇÕES

1. Ampliar e fortalecer intercâmbio interno, nacional e internacional de docentes e de pós-graduandos.
2. Viabilizar a mobilidade acadêmica de discentes e docentes dos Programas de Pós-Graduação.
3. Ampliar a participação de professores visitantes, pós-doutorandos e jovens pesquisadores nos PPGs.
4. Incluir atividades supervisionadas para os pós-graduandos e pós-doutorandos no ensino, extensão universitária e educação básica.
5. Apoiar novas abordagens de ensino e aprendizagem que permitam a integração do pensamento crítico e criativo.
6.
  - a. Aperfeiçoar a formação pedagógica dos alunos e incorporar metodologias inovadoras de ensino.
  - b. Implantação de atividades em temáticas que permitam a formação de profissionais para atuarem em áreas estratégicas e inovadoras.
7. Apoiar atividades acadêmicas em língua estrangeira nos programas de pós-graduação.
8. Apoiar a publicação da produção acadêmica em veículos qualificados.
9. Apoiar eventos científicos promovidos pelos programas de pós-graduação.
10. Apoiar a criação de programas de pós-graduação em áreas estratégicas e inovadoras.
11. Apoiar PPG interunidades e interinstitucionais, inclusive com a participação de universidades estrangeiras.
12. Incentivar ações conjuntas entre programas de pós-graduação.
13. Apoiar a participação dos PPG nas ações de inserção social.
14. Aprimorar mecanismos de acompanhamento, de avaliação continuada e assessoria aos PPG *stricto-sensu* e *lato-sensu*.



15. Apoiar ações de divulgação dos PPG em âmbito nacional e internacional.
16. Atrair jovens talentos da unesp e de outras instituições nacionais e internacionais para os programas de pós-graduação.
17. Incentivar a formação acadêmica internacional dos pós-graduandos.
18. Qualificar o corpo docente da Unesp para inserção na pós-graduação.

### 3. PESQUISA

#### OBJETIVOS

- I. Produzir conhecimentos científicos, humanísticos e de inovação, contribuindo para os desenvolvimentos tecnológico, econômico, social e cultural, sem prejuízo da pesquisa básica.
- II. Ampliar e valorizar a pesquisa científica-tecnológica, inovadora e socialmente relevante.
- III. Incentivar a criação e fortalecer os grupos e redes de pesquisa em âmbito nacional e internacional.
- IV. Incentivar a captação de recursos externos por meio de projetos de pesquisa, especialmente de caráter interdisciplinar e/ou social.

#### AÇÕES

1. Promover condições para o incremento e a qualificação da produção científica da universidade, de forma a ampliar o reconhecimento nacional e internacional.
2. Induzir a pesquisa, principalmente em áreas estratégicas e inovadoras.
3. Aperfeiçoar o processo de avaliação continuada da pesquisa.
4. Fortalecer a cultura e as políticas para a utilização de laboratórios multiusuários.
5. Estimular a convergência das diferentes áreas do saber.
6. Induzir a presença de pós-doutores, professores visitantes e colaboradores, especialmente do exterior.
7. Fortalecer as atividades de pesquisa em nível de Iniciação Científica (IC) e Pós-Doutorado.
8. Efetivar a interlocução e ações conjuntas entre os docentes-pesquisadores com vistas à formação de redes e construção de grandes projetos para submissão a agências de fomento nacionais e internacionais.
9. Apoiar os grupos de pesquisa, prioritariamente aqueles em consolidação.
10. Aprimorar mecanismos de apoio técnico à pesquisa, consideradas as especificidades das áreas.
11. Apoiar as atividades de pesquisa desenvolvidas pelas Unidades Complementares.
12. Apoiar as atividades de pesquisa de docentes e pesquisadores recém-contratados.
13. Induzir a transferência do conhecimento gerado na pesquisa para a sociedade.
14. Fortalecer as atividades da Agência Unesp de Inovação (AUIN), apoiando a prospecção de resultados de pesquisa com potencial inovador para transferência de tecnologia.
15. Ampliar a captação externa e diversificar as fontes de financiamento à pesquisa.
16. Consolidar os escritórios de apoio à pesquisa, inovação e internacionalização.
17. Estimular a participação de docentes da Unesp em Comitês de Agências de Fomento.

## 4. EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

### OBJETIVOS

- I. Consolidar as ações da extensão universitária como processo articulador do ensino e da pesquisa.
- II. Consolidar a democratização da cultura científica, artística e humanística como propagadora da Ciência e Tecnologia para viabilizar uma relação transformadora entre a Universidade e a Sociedade na perspectiva da construção ativa, crítica e social transformadora.
- III. Implementar política de arte e cultura na Universidade para promover a integração latino Americana.
- IV. Implementar as ações de Extensão Universitária que contemple as grandes questões político-sociais nos temas propostos pela Política Nacional de Extensão Universitária.
- V. Promover a integração com a Comunidade por meio de práticas esportivas e movimento para a saúde que apoiem a criação de Centro de Educação para a Saúde, Esporte e Lazer.
- VI. Implementar política de empreendedorismo com as incubadoras, cooperativas e empresas juniores.

### AÇÕES

1. Articular os programas, projetos, cursos, eventos e atividades de extensão universitária com o currículo para efetivar a creditação.
2. Aperfeiçoar o sistema de avaliação dos programas, projetos, cursos, eventos e atividades de extensão universitária para evidenciar o impacto qualitativo e a comprovada transformação social.
3. Ampliar a cooperação por meio de parcerias com outras instituições nacionais e internacionais.
4. Consolidar processo de comunicação efetiva com órgãos públicos e outras instituições.
5. Ampliar a captação de recursos para financiamento da extensão Universitária garantindo a indissociabilidade entre ensino e pesquisa com conseqüente transformação social.
6. Apoiar os meios de divulgação dos programas, dos projetos, cursos, eventos e atividades de extensão universitária, integrando com a política de comunicação institucional.
7. Apoiar o desenvolvimento de programas e projetos sociais que realizem a efetiva transformação social na perspectiva da indissociabilidade com ensino e pesquisa garantindo as parcerias entre universidade e comunidade externa.
8. Ampliar, fortalecer e estimular a prestação de serviços à comunidade com garantia de transformação social respeitando-se a indissociabilidade com ensino e pesquisa.
9. Estimular o uso de tecnologias, informação e comunicação como ferramentas de interação entre a universidade e a comunidade.
10. Estimular a criação, geração e veiculação de programas educativos nas diferentes mídias.
11. Fomentar atividades artísticas, culturais, esportivas e científico-tecnológicas e utilizá-las para promover a integração entre as unidades universitárias e as comunidades.
12. Promover ações itinerantes entre os câmpus para a divulgação da produção científica, artística e cultural dos subprogramas extensionistas (orquestras, grupos musicais, grupos de teatro, corais, mostras científicas, exposições, centros de ciências e documentação e outros).

13. Desenvolver e integrar atividades de difusão com a programação da rádio Unesp, da TV digital Unesp e da Assessoria de Comunicação e Imprensa.
14. Apoiar centros e museus de ciência, de arte e de cultura.
15. Articular e apoiar projetos de preservação do meio ambiente.
16. Criar e consolidar os programas de empreendedorismo e inovação para as incubadoras, empresas juniores e parques tecnológicos.
17. Apoiar projetos de arte e cultura que promovam a integração multicultural para a internacionalização da extensão universitária.
18. Implementar ações específicas para as Unidades Auxiliares simples e complexas.
19. Implantar novos Centros Locais de Apoio à Extensão nas Unidades para o desenvolvimento da relação transformadora das comunidades.
20. Ampliar o acesso ao conhecimento científico, tecnológico, cultural, esportivo e artístico por meio de cursos de extensão que visem à formação continuada.

## 5. PLANEJAMENTO, FINANÇAS E INFRAESTRUTURA

### OBJETIVOS

- I. Aumentar e otimizar os recursos necessários ao funcionamento e desenvolvimento da Unesp.
- II. Redefinir a política de recursos humanos para garantir a alta qualidade das atividades da Instituição.
- III. Assegurar e otimizar a infraestrutura necessária às atividades da Unesp.
- IV. Aperfeiçoar permanentemente a gestão orçamentária e financeira.

### AÇÕES

1. Fazer gestões junto ao Governo e à Assembleia Legislativa, visando ao aumento real do repasse financeiro do Estado para a Universidade.
2. Aumentar a captação de recursos externos, não-governamentais e governamentais, inclusive àqueles provenientes das leis de incentivos fiscais.
3. Manter e desenvolver programas de saúde ocupacional e segurança do trabalho.
4. Adotar, de forma permanente, políticas de qualificação e educação corporativa.
5. Valorizar permanentemente o corpo docente e técnico-administrativo por intermédio de seus planos de carreira.
6. Ampliar e aperfeiçoar os programas de gerenciamento de serviços básicos (energia elétrica, água, telecomunicações, limpeza, transporte e segurança) para maior eficiência.
7. Implantar e/ou modernizar os sistemas de segurança e vigilância patrimonial nos câmpus.
8. Implementar políticas de acessibilidade, sustentabilidade e gestão ambiental.
9. Melhorar continuamente a infraestrutura para as atividades acadêmico-administrativas e de apoio ao ensino, pesquisa e extensão universitária.
10. Implementar indicadores de desempenho para avaliar a relação custo / atividade.
11. Dar continuidade à transparência da gestão financeiro-orçamentária.
12. Aperfeiçoar o atual modelo de distribuição do custeio para as unidades universitárias.
13. Vincular a liberação de recursos para obras e infraestrutura aos Planos de Desenvolvimento das Unidades Universitárias (PDU), no qual deverá estar inserido o Plano Diretor.
14. Aperfeiçoar o sistema de planejamento orçamentário, financeiro, contábil patrimonial nas unidades universitárias, acompanhado pela administração central.
15. Estimular o uso compartilhado de recursos humanos, físicos e administrativos nos câmpus e na Universidade.
16. Fortalecer o uso da tecnologia da informação e de telecomunicações para aprimorar atividades e processos acadêmicos e administrativos.

17. Aprimorar instrumentos e procedimentos para contratação de recursos humanos.
18. Implementar o projeto de consolidação dos Câmpus Experimentais.



## 6. GESTÃO E AVALIAÇÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA

### OBJETIVOS

- I. Fortalecer o papel dos colegiados centrais e locais como formuladores de políticas com vistas à adequação das estruturas acadêmicas e administrativas.
- II. Redefinir o papel das pró-reitorias, assessorias, coordenadorias e comissões de forma a integrar as diferentes áreas de atuação acadêmicas e administrativas.
- III. Simplificar, homogeneizar, desburocratizar e otimizar os procedimentos acadêmicos e administrativos, buscando também a ampliação da autonomia das unidades universitárias.
- IV. Aprimorar os planos de carreira e/ou adequar os regimes de trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos.
- V. Aprimorar a avaliação institucional da Unesp.
- VI. Aprimorar as políticas de comunicação e de informação da Universidade.

### AÇÕES

1. Revisar o Estatuto quanto à estrutura e atribuições dos órgãos colegiados centrais e locais e de suas comissões assessoras.
2. Reavaliar a estrutura e as atribuições dos Departamentos e dos Conselhos de Curso.
3. Promover maior interação entre as atividades das Pró-Reitorias.
4. Capacitar gestores para o exercício das atividades de planejamento, organização e avaliação.
5. Descentralizar processos e métodos para agilizar a gestão das Unidades Universitárias.
6. Revisar os planos de carreira de servidores docentes e técnico-administrativos.
7. Aprimorar instrumentos e procedimentos de planejamento e avaliação.
8. Aprimorar o programa de avaliação de servidores técnico-administrativos, docentes e pesquisadores.
9. Aprimorar os instrumentos para a comunicação interna e externa.
10. Reavaliar a política de parcerias da Unesp com instituições públicas e privadas, ONGs e Fundações.
11. Consolidar a política em Tecnologia da Informação.
12. Desenvolver sistemas institucionais integrados e assegurar a infraestrutura necessária.
13. Aprimorar a gestão de documentos.
14. Fortalecer a implementação e o desenvolvimento do Repositório Institucional.
15. Fortalecer a implementação e o desenvolvimento da Biblioteca Digital.
16. Contribuir para formação acadêmica de qualidade por meio da seleção, aquisição, preservação e avaliação dos recursos informacionais impressos e digitais.

17. Implementar e desenvolver programas de avaliação contínua para o aprimoramento do planejamento, dos serviços e dos produtos informacionais oferecidos pelas bibliotecas.
18. Diagnosticar e atender as necessidades informacionais dos docentes e discentes com relação às atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.
19. Fortalecer a disseminação, o compartilhamento e o uso de recursos informacionais físicos e digitais dirigidos a usuários portadores de necessidades especiais (físicas ou intelectuais).
20. Criar banco de dados e sistema de gerenciamento que integrem informações acadêmico-administrativas e orçamentárias.
21. Implantar a rede de arquivos com definição dos arquivos correntes, intermediários e permanentes, visando a aplicação da gestão documental e a preservação da memória da Unesp.

## Um conceito de planejamento

Uma breve conceituação para balizar os trabalhos do PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional e do PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade.

O planejamento é um método mediante ao qual se estabelecem e se decidem objetivos com o propósito de resolver problemas identificados no decorrer das atividades de ensino, pesquisa e extensão, especificando, com antecedência, as ações e os recursos materiais, humanos e financeiros necessários.

Neste caso específico, chamamos de método ao referencial teórico adotado para elaborar o planejamento. Os modos de se fazer o planejamento, a operacionalização do plano, serão sempre ferramentas ou dispositivos coerentes ou devedores, em última instância, de uma certa concepção do mundo e/ou de um determinado projeto político.

Em suma, o planejamento é o processo mediante o qual se procura definir claramente *o que fazer e como fazer*, visando à utilização racional dos recursos disponíveis para que, os objetivos pretendidos possam ser atingidos, pois “se um homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável” (Sêneca).

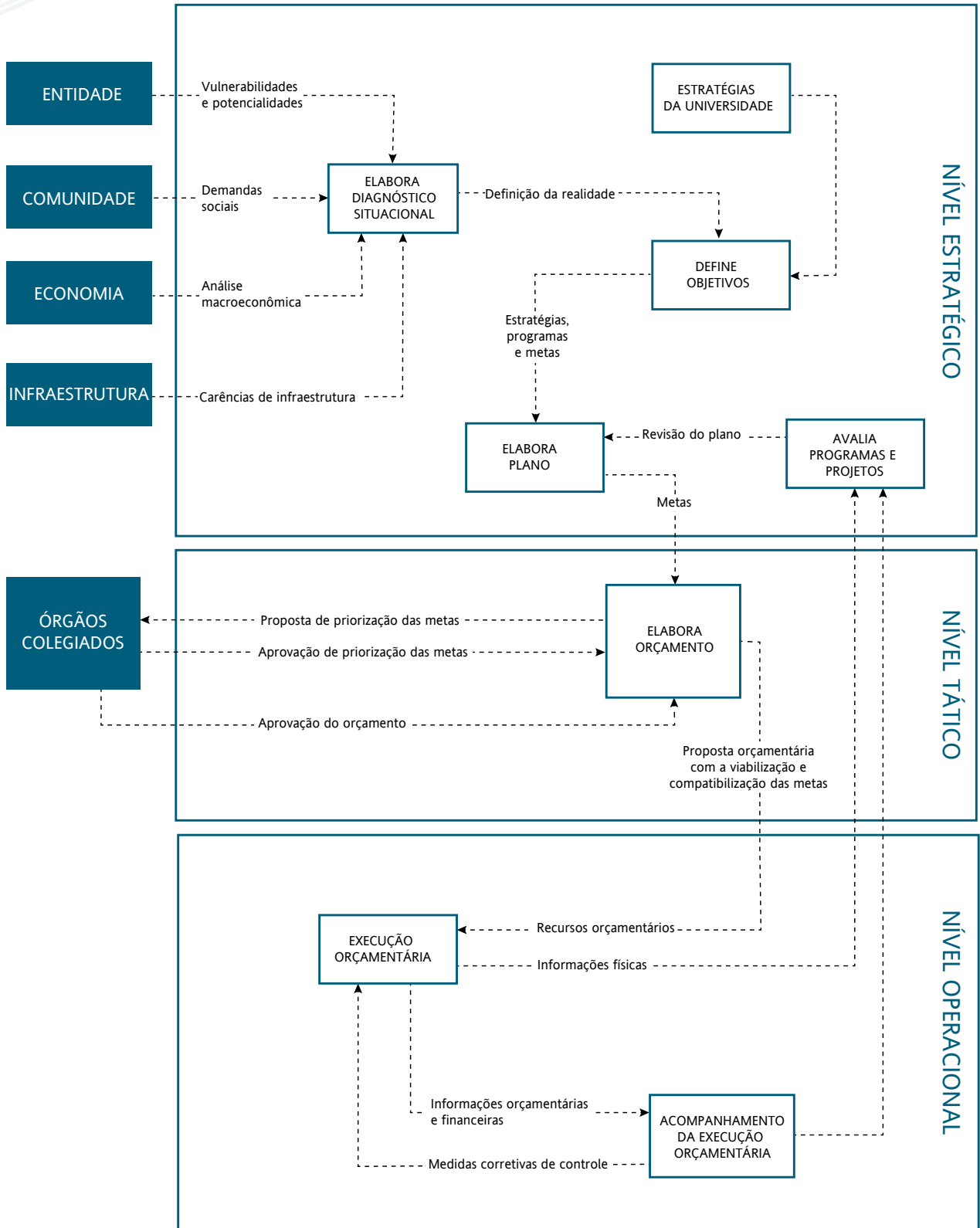
Para melhor visualização da função de planejar é fundamental reconhecer os níveis normalmente percorridos pelo processo decisório. Basicamente, podem ser identificados três níveis: *estratégico, tático e operacional*.

- a) *O nível estratégico* caracteriza-se pelas decisões mais abrangentes de filosofia, diretrizes básicas e objetivos globais da administração. Ocorre nos escalões mais elevados do processo de planejamento, assumindo conotação eminentemente política. É nesse nível que se indica o que deve ser feito, evidenciando o ideal da administração a ser perseguido, baseado nas aspirações, nos desejos e nos valores dos atores sociais envolvidos e interessados. Neste nível de planejamento, normalmente, não há grande preocupação com a precisão do período em que os objetivos deverão ser atingidos, servindo como indicativo do que se deve perseguir.
- b) *O nível tático*, o segundo da hierarquia do processo decisório, tem como função estabelecer o que pode ser feito, delimitado pelo que deve ser realizado, estabelecido no nível estratégico, condicionado pelo intervalo de tempo e pelas restrições financeiras, organizacionais e tecnológicas.
- c) *O nível operacional*, delimitado pelo que deve e pelo que pode ser feito, estabelecidos nos níveis anteriores, define o que será feito. Tem como principal característica o detalhamento das decisões do nível tático com a preocupação de implementação operacional do que efetivamente será realizado, estabelecendo as ações para que as metas possam ser atingidas.

Entender esses conceitos é fundamental, a fim de que se passe da teoria à prática, limitado, é claro, pelas condições específicas da universidade e condicionado aos aspectos legais vigentes.

Pode-se considerar que o PDI e o PDU são documentos que estão enquadrados no nível estratégico, e a sua execução irá depender dos demais processos.

### SISTEMA DE PLANEJAMENTO<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Adaptação do diagrama elaborado por Waldemar Giomi