



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO” – UNESP**

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

MAIO DE 2008

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP

Reitor
Marcos Macari

Vice-Reitor
Herman Jacobus Cornelis Voorwald

Pró-Reitor de Administração – PRAD
Júlio César Durigan

**Pró-Reitora de Extensão Universitária e Assuntos
Comunitários – PROEX**
Maria Amélia Máximo de Araújo

Pró-Reitora de Pós-Graduação – PROPG
Marilza Vieira Cunha Rudge

Pró-Reitor de Pesquisa – PROPE
José Arana Varela

Pró-Reitora de Graduação – PROGRAD
Sheila Zambello de Pinho

Chefe de Gabinete do Reitor
Kléber Tomás Resende

Secretária Geral – SG
Maria Dalva Silva Pagotto

COORDENADOR
HERMAN JACOBUS CORNELIS VOORWALD

EQUIPE

Aleardo Manacero Júnior (Coordenador de Grupo)
Ângela Cristina Cilense Zuanon
Antonio Celso Ferreira (Coordenador de Grupo)
Antonio Luís de Andrade
Antonio Roberto Esteves
Cinara Maria Siqueira Rovai
Dagoberto Martins
Dalva Maria de Oliveira Villarreal
Francisco Inácio Pinheiro
Helen Regina Bozello
Herculano Dias Bastos
Johnny Rizzieri Olivieri
Jorge Roberto Pimentel
José Roberto Rodrigues
José Walter Canôas
Lourdes Piovezani Vila
Lúcia Maria Xavier Lopes
Luiz Roberto Vasconcellos Boselli
Marcelo Andrés Fossey (Coordenador de Grupo)
Marcio Francisco Colombo
Marcos Barros de Souza
Maria José Soares Mendes Giannini (Coordenadora de Grupo)
Maria Regina Brauna Batista
Maysa Furlan
Paulo Sérgio Ramão
Rogério Luiz Buccelli
Silvania Bonaldo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1 RAÍZES HISTÓRICAS DA UNESP.....	5
1.1.1 OS INSTITUTOS ISOLADOS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO.....	5
1.1.2 CRIAÇÃO E EXPANSÃO DA UNESP.....	7
1.2 PERFIL INSTITUCIONAL.....	11
1.3 DESAFIOS	12
2.MISSÃO	17
3.VISÃO DE FUTURO	18
4.PRINCÍPIOS	18
5.DIMENSÕES	19
5.1 ENSINO DE GRADUAÇÃO.....	19
5.2 ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO	21
5.3 PESQUISA.....	23
5.4 EXTENSÃO E CULTURA	25
5.5 PLANEJAMENTO, FINANÇAS E INFRA-ESTRUTURA	27
5.6 GESTÃO E AVALIAÇÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA	30

1. INTRODUÇÃO

1.1. RAÍZES HISTÓRICAS DA UNESP¹

A compreensão das raízes históricas e do desenvolvimento da UNESP possibilita definir seu perfil institucional, realizar o balanço dos objetivos até agora alcançados e diagnosticar os grandes desafios a serem enfrentados na sua missão. Tais aspectos são essenciais para o planejamento estratégico ora proposto.

O ponto de partida deve ser o entendimento das origens da configuração *multicampi* que nos singulariza como instituição universitária. Atualmente distribuída em 23 municípios do Estado de São Paulo, incluindo a capital, nossa Universidade é composta de 32 Unidades criadas em três diferentes momentos históricos: 14 delas originam-se dos *Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Paulo*, fundados ou estadualizados do final da década de 1950 aos primeiros anos da década de 1970; outras dez resultaram da instalação de um novo *campus*, de desdobramentos dos já existentes ou de novas incorporações desde 1976; e mais oito *Campi* Experimentais foram estabelecidos no início do atual século.

1.1.1. OS INSTITUTOS ISOLADOS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

São os seguintes os Institutos Isolados que, posteriormente, foram incorporados à UNESP, reestruturados e renomeados:

- Faculdade de Farmácia e Odontologia de Araçatuba, criada em 1954;
- Faculdade de Farmácia e Odontologia de Araraquara, estadualizada em 1955, embora existisse desde 1923;
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Araraquara, criada em 1957;
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Assis, criada em 1957;
- Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas de Botucatu, criada em 1962;
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Franca, criada em 1962;
- Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, criada em 1964;

¹ A contextualização histórica da UNESP foi baseada em CORRÊA, Ana Maria Martinez (Org.) *UNESP 30 anos: Memória e perspectivas*. São Paulo: Ed. UNESP, 2006.

- Faculdade de Medicina Veterinária e Agronomia de Jaboticabal, criada em 1964;
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Marília, criada em 1957;
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Presidente Prudente, criada em 1957;
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Rio Claro, criada em 1957;
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São José do Rio Preto, criada em 1957;
- Faculdade de Odontologia de São José dos Campos, criada em 1954;
- Faculdade de Música Maestro Julião, criada em 1974 (sediada em São Paulo, mais tarde transferida para São Bernardo do Campo e, por fim, reinstalada na capital).

A criação ou estadualização dessas escolas (neste caso, a Faculdade de Farmácia e Odontologia de Araraquara) ocorreu nos governos de Jânio Quadros (1955-1959) e Carvalho Pinto (1959-1963), período caracterizado por significativo crescimento demográfico não só na capital como também em várias cidades do interior do Estado de São Paulo. O processo de expansão do ensino superior, entretanto, era conseqüência das mudanças ocorridas no país após a redemocratização, sinalizadas na Constituição Federal de 1946 e subseqüente Constituição Estadual.

No início da década de 1960, as cidades onde os *Institutos Isolados* foram criados variavam entre 33.000 habitantes (Jaboticabal) e 89.000 habitantes (Marília), indicando a progressiva importância que passavam a ter os núcleos urbanos médios da hinterlândia paulista. Em tais localidades, ampliava-se o número de jovens concluintes dos estudos secundários, à espera de oportunidades de ingresso no ensino público superior, até então concentrado nas capitais dos Estados ou na capital federal.

O número insuficiente de vagas nas poucas e distantes universidades existentes estimulou iniciativas em favor da criação de faculdades no Interior, tanto as de Filosofia, destinadas a formar profissionais para o ensino secundário, quanto as de Ciências Exatas, Medicina, Odontologia e Farmácia. Naqueles anos, a bandeira da democratização do ensino superior público era levantada seja por setores da sociedade civil – como as comunidades locais, especialmente os estudantes –, seja pelo Poder Executivo estadual e federal, além dos deputados interessados em atender

suas clientela regionais. Apesar das vozes contrárias ao estabelecimento de faculdades no Interior, que denunciavam a falta de planejamento na expansão em curso e anunciavam a perda da qualidade do ensino a ser ofertado, os *Institutos Isolados* lograram êxito.

Não obstante as várias dificuldades enfrentadas, como a infra-estrutura insuficiente e a ausência de um órgão administrativo estadual para coordená-los, eles se consolidaram, formando várias turmas de profissionais qualificados. O corpo docente dessas escolas, geralmente constituído por jovens recrutados em renomadas instituições brasileiras e estrangeiras, dedicou-se com entusiasmo ao ensino e a importantes atividades de pesquisa.

Nota-se, desse modo, que os primeiros troncos da universidade vincularam-se ao processo de democratização e interiorização do ensino superior público do Estado de São Paulo, aspecto que também será marcante em seu desenvolvimento ulterior. Definiu-se desde cedo, portanto, seu perfil federativo, que embora custe a busca constante de soluções para a manutenção do seu equilíbrio, contém enorme potencial de inovação institucional.

1.1.2. CRIAÇÃO E EXPANSÃO DA UNESP

A criação da *Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”*, em 1976, resultou de um complexo e tenso processo de integração político-administrativa. Ao longo da década de 1960, o poder público estadual tomou algumas iniciativas com o propósito de criar um modelo de gestão padronizado para os *Institutos Isolados* e de estabelecer maior interação entre eles. A primeira delas foi a criação do Conselho Estadual de Educação (CEE), em 1963, com uma Câmara de Ensino Superior, com a finalidade de discutir a política do ensino superior no Estado. A principal, no entanto, foi a criação, em 1967, da Coordenação de Administração do Sistema de Ensino Superior (CASES), que dois anos depois adquiriu o *status* de unidade de despesa do Estado, como Coordenadoria do Ensino Superior do Estado de São Paulo (CESESP), passando a operar com maior desenvoltura. Nessa época, já se estudava também a possibilidade de integrar os Institutos numa universidade regional.

É preciso, no entanto, relacionar tal quadro às diretrizes da política educacional estabelecida pelo governo militar então vigente. Desde o final de 1968, com a Lei da Reforma Universitária, editada num ano marcado por grandes manifestações estudantis nas principais cidades do País, o governo federal reorientou a política pública para o setor, com o objetivo de formar novos profissionais para o mercado de

trabalho em expansão e de racionalizar os recursos já aplicados, especialmente as vagas disponíveis para o ingresso no ensino superior. As medidas previam a junção das faculdades isoladas em universidades, a substituição das cátedras por departamentos, a instituição do vestibular classificatório e a oferta de licenciaturas curtas, dentre as mais importantes. No Estado de São Paulo, a solução encontrada para a criação da UNESP foi orientada, em grande parte, por tais diretrizes.

Pela Lei 952, de 30 de janeiro de 1976, estabeleceu-se que a nova universidade funcionaria como entidade autárquica de regime especial, tendo como sede e foro o distrito de Ilha Solteira, então pertencente ao município de Pereira Barreto. A escolha da sede deveu-se ao interesse do governo em aproveitar as instalações deixadas pela CESP no local, após o término da construção do Complexo Hidroelétrico de Urubupungá. Para tanto, determinou-se a implantação de um *campus* universitário naquela cidade. Os demais *campi* seriam constituídos nas cidades onde existiam os *Institutos Isolados*: Araçatuba, Araraquara, Assis, Botucatu, Franca, Guaratinguetá, Jaboticabal, Marília, Presidente Prudente, Rio Claro, São Bernardo do Campo, São José do Rio Preto e São José dos Campos.

A configuração *multicampi* da nossa universidade exigiu, desde cedo, a procura de soluções para um modelo equilibrado de gestão. Como não existia instituição semelhante no País, as atenções se voltaram para a experiência bem-sucedida da Universidade Estadual da Califórnia, nos Estados Unidos, distribuída em diversas cidades. A fim de conhecer seu funcionamento, para lá viajou Luiz Ferreira Martins em 1975, que no ano seguinte seria nomeado primeiro reitor da UNESP. No entanto, aquela instituição distinguia-se, e ainda se distingue, da nossa por possuir, em cada uma das suas unidades, estruturas universitárias completas.

No processo de organização da universidade foram extintos e remanejados vários cursos, principalmente nas áreas de Letras, Filosofia, História e Educação, sob a alegação da racionalidade administrativa e da necessidade de não duplicar meios para os mesmos fins. Isso gerou manifestações contrárias da comunidade acadêmica e a mobilização de setores da sociedade civil, mesmo porque a duplicação de cursos de certo prestígio social foi mantida. Apesar disso, o novo modelo implantou-se de maneira impositiva e apressada. Sua legitimação adveio de um Conselho Universitário Provisório, que votou, sem muita discussão, o primeiro estatuto da UNESP, publicado em janeiro de 1977.

Criada quando a sociedade brasileira já manifestava seu descontentamento com o sistema político vigente, exigindo a volta ao estado democrático, era de se

esperar que também à UNESP chegassem tais anseios. Dessa forma, seja pela forma autoritária como foi implementada a estrutura administrativa da nova Universidade, seja pelos ventos da democracia que sopravam com maior força, a vida acadêmica da UNESP foi bastante agitada em seus primeiros anos.

Costuma-se apontar 1984 como o ano da crise que faria com que a Universidade tomasse um novo rumo, afastando de vez a herança do autoritarismo que marcou sua criação. Há que se lembrar que esse foi o ano das “diretas já”, que mobilizaram de maneira exemplar a sociedade brasileira. Da mesma forma, já estavam em exercício os primeiros governadores eleitos pelo voto direto em duas décadas. As amplas discussões ocorridas a partir desse ano culminariam no novo Estatuto da Universidade, aprovado finalmente em 1989. A democracia já estava plenamente instalada no País, com a Constituição Federal de 1988 e a Constituição Estadual de 1989. A partir de então, consolida-se o sistema de representação que constitui a base da gestão universitária, assentada nos órgãos colegiados. Da mesma forma, consolida-se o sistema de eleição direta para todas as instâncias de administração ou o princípio dos concursos públicos para a renovação de seus quadros.

Embora houvesse importantes núcleos de pesquisa nos antigos *Institutos Isolados*, foi a estruturação da Universidade que trouxe para o centro das atenções as atividades de pesquisa, consideradas, desde então, parte integrante do tripé em que se baseia a Universidade. Coincidindo com a estruturação do sistema federal de pós-graduação, resultado da Reforma Universitária, é na vigência do *I Plano Nacional de Pós-graduação* (1975-1979) que a UNESP consolida seu próprio sistema de pós-graduação, com a criação de diversos Programas que estão na base de seu amplo sistema atual. Nesse contexto, a Câmara Central de Pós-graduação e Pesquisa, regulamentada em 1985, aprovou, em 1987, o documento *Para uma política de Pós-Graduação na UNESP*, e no ano seguinte a ele associado, o documento *Para o desenvolvimento da Pesquisa na UNESP*. Colocados em práticas, resultaram na organização da Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa implantada pelo Estatuto de 1989, da qual se desvincula a Pesquisa, com a criação de uma pró-reitoria específica em 2005.

Com os ventos da redemocratização, logo após a aprovação da Constituição Federal de 1988, um decreto do governo de São Paulo, publicado em fevereiro de 1989, atendeu a uma antiga reivindicação: a autonomia financeira. Ao estabelecer um percentual fixo da arrecadação do ICMS, que deve constar anualmente da LDO aprovada pela Assembléia Legislativa, o governo estadual repassou para a

administração das três universidades estaduais paulistas a responsabilidade de autogestão e autodeterminação financeira. Para isso foi criado o CRUESP, o Conselho dos Reitores das Universidades Estaduais Paulistas, responsável pela implementação coordenada da autogestão. Ao longo dos anos esse percentual tem sido aumentado pela Assembléia Legislativa, na tentativa de dar maiores condições às universidades de fazerem frente à ampliação do número de vagas exigida pela população.

Desde a consolidação de sua estrutura administrativa, a UNESP vem ampliando a oferta de vagas no ensino público paulista, seja com a criação de cursos novos, seja com o desdobramento de turmas, principalmente no período noturno. Algumas ações, no entanto, são mais pontuais. Vale a pena mencionar, nesse contexto, a integração à Universidade de outras instituições. Embora possam parecer traumáticas, num primeiro instante, com o passar do tempo essas ampliações acabam por ajudar a Universidade a cumprir sua missão de oferecer ensino gratuito de qualidade nos vários pontos do Estado.

Assim, em 1987 incorporou-se à UNESP o Instituto de Física Teórica de São Paulo, conhecida instituição dedicada exclusivamente à pesquisa, que trouxe para a Universidade uma reflexão teórica importantíssima nessa área de conhecimento. Da mesma forma foram incorporados, em 1988, a Universidade de Bauru, instituição municipal que passou a constituir o *campus* de Bauru, atualmente com três faculdades; e o Instituto Municipal de Ensino Superior de Presidente Prudente, integrado ao *campus* de Presidente Prudente.

Evidentemente, ao longo dos anos sempre foi constante o pedido, por parte das comunidades locais ou de grupos políticos regionais, tanto de criação de novos cursos quanto de incorporação por parte da UNESP de instituições já existentes. Muitas dessas solicitações esbarraram, como seria de prever, nas limitações orçamentárias. Pode-se dizer, entretanto, que o maior passo no sentido da ampliação da presença da UNESP no Estado de São Paulo ocorreu em 2002, quando foram criados mais de 30 cursos, nove dos quais nas então recém-criadas Unidades Diferenciadas, mais tarde transformadas em *Campi* Experimentais.

Nesse processo, através de convênios com as prefeituras municipais, foram instalados novos *campi* nas cidades de Dracena, Itapeva, Ourinhos, Rosana, Registro, São Vicente, Sorocaba e Tupã. Em cada um foi instalado um curso (com exceção de Sorocaba, onde os cursos são dois), iniciando-se uma experiência acadêmica e administrativa que vem sendo continuamente avaliada e que poderá indicar novos rumos para o futuro da UNESP.

Nesse mesmo processo, foram criados 24 cursos novos, em 13 dos *campi* universitários tradicionais, além de haver um aumento no número de vagas oferecidas pelos cursos já consolidados. Apesar de as vagas oferecidas terem sido incrementadas em cerca 30% entre 2002 e 2004, o principal desafio que se estabelece para os próximos anos é a consolidação, com qualidade, seja dos cursos novos seja dos chamados *Campi* Experimentais.

1.2. PERFIL INSTITUCIONAL

Universidade *multicampi*, a UNESP possui 15 *campi* consolidados, sediados em 15 municípios do Estado de São Paulo, inclusive na capital, totalizando 24 Faculdades ou Institutos, onde funcionam cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, além de duas Unidades Complementares, onde funcionam apenas cursos de pós-graduação. Possui, ainda, oito *Campi* Experimentais, distribuídos em oito municípios, nos quais funcionam nove cursos de graduação. São os seguintes os *campi* da UNESP, com as respectivas unidades:

- *Campus* de Araçatuba: Faculdade de Odontologia;
- *Campus* de Araraquara: Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Ciências e Letras, Faculdade de Odontologia e Instituto de Química;
- *Campus* de Assis: Faculdade de Ciências e Letras;
- *Campus* de Bauru: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Faculdade de Ciências e Faculdade de Engenharia;
- *Campus* de Botucatu: Faculdade de Ciências Agrônômicas, Faculdade de Medicina, Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia e Instituto de Biociências;
- *Campus* de Franca: Faculdade de História, Direito e Serviço Social;
- *Campus* de Guaratinguetá: Faculdade de Engenharia;
- *Campus* de Ilha Solteira: Faculdade de Engenharia;
- *Campus* de Jaboticabal: Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias e Centro de Aqüicultura da UNESP;
- *Campus* de Marília: Faculdade de Filosofia e Ciências;
- *Campus* de Presidente Prudente: Faculdade de Ciências e Tecnologia;

- *Campus* de Rio Claro: Instituto de Biociências e Instituto de Geociências e Ciências Exatas;
- *Campus* de São José do Rio Preto: Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas;
- *Campus* de São José dos Campos: Faculdade de Odontologia;
- *Campus* de São Paulo: Instituto de Artes e Instituto de Física Teórica.
- *Campi* Experimentais de Dracena, Itapeva, Litoral Paulista (São Vicente), Ourinhos, Registro, Rosana, Sorocaba e Tupã.

Pelos dados de seu *Anuário Estatístico 2007*, a UNESP conta com 119 cursos de graduação, em praticamente todas as áreas do conhecimento e 106 programas de pós-graduação: 104 mestrados acadêmicos, 2 mestrados profissionais e 80 doutorados. O total de alunos matriculados em 2006 foi de 33.472 nos cursos de graduação e 9.849 nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Excluem-se dessas cifras os milhares de alunos que freqüentam os inúmeros cursos de pós-graduação *lato sensu*, bem como os milhares de atendimentos realizados em suas atividades de extensão universitária e prestação de serviços variados a amplos setores da população espalhada em praticamente toda a extensão do território estadual.

Seu corpo docente, de acordo com a mesma fonte, é composto por 3.507 professores, em sua maioria em RDIDP. Os servidores técnico-administrativos são 6.843.

1.3. DESAFIOS

A estrutura da UNESP está assentada no clássico modelo de universidade de pesquisa, ou seja, que concilia atividades de ensino, pesquisa e extensão, partindo do princípio de que só se pode ensinar a partir da produção de conhecimento decorrente de atividades de pesquisa. A extensão é consequência do mesmo processo, com a divulgação à comunidade dos resultados dessa pesquisa. Esse modelo, herdado das universidades européias do século XIX, norteou o sistema universitário brasileiro, de implantação relativamente recente, nele incluindo a UNESP. Esse espírito, além da indissociabilidade de pesquisa e ensino, incorpora outras duas idéias fundamentais: a autonomia, a liberdade acadêmica.

A mudança ocorrida nos sistemas de produção e nos meios de comunicação das últimas décadas, no entanto, cria um dilema que deve ser resolvido. A Universidade tem tido dificuldade em assimilar as transformações verificadas em todos os setores nas últimas décadas, que alteram os processos culturais, políticos e econômicos, devido principalmente à forma como o conhecimento é gerado e disseminado. O mercado cria necessidades próprias que não coincidem exatamente com a autonomia desejada nos processos de pesquisa. Como conciliar a autonomia universitária de poder decidir o que e como pesquisar com as pressões utilitaristas do mercado ou da sociedade que, em suma, é quem financia uma universidade pública? Deve a Universidade dirigir suas pesquisas visando à consolidação de um parque tecnológico num país em desenvolvimento como é o Brasil? Deve a Universidade apoiar as empresas para torná-las mais competitivas, contribuindo, assim, com o crescimento do País?

Ainda associado a essa questão surge outro desafio: Como a Universidade poderá contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária? Partindo-se do princípio de que deve haver um equilíbrio entre a educação e o avanço no conhecimento, como se deve desenvolver tal ação sem romper com o princípio básico da autonomia?

A UNESP, devido à sua origem, tem uma estrutura claramente federativa que deve ser aprimorada, o que exige a eliminação do excesso de burocracia, dos órgãos administrativos duplicados, das comissões multiplicadas e da excessiva centralização das decisões na Reitoria. De um lado, as Unidades têm nas Congregações seu poder colegiado máximo, cujo papel é coordenar as atividades dos diferentes Departamentos, que, além de demasiados, geralmente funcionam como instâncias burocráticas e corporativas. Há também outros órgãos internos e/ou paralelos, muitos deles criados para atender a atividades-meio e não atividades-fim. De outro lado estão os colegiados centrais, nos quais se tomam decisões que devem traçar com clareza e fundamento o desenvolvimento harmônico da Instituição. O desafio é manter o equilíbrio entre o local e o central. Daí a necessidade de se traçar diretrizes gerais bastante claras que impeçam que as decisões dos membros sejam tomadas apenas de acordo com interesses locais ou regionais, e não com interesses institucionais.

Uma pesquisa realizada durante o processo de discussão deste PDI constatou que a maioria absoluta das Unidades consolidadas opina, ao mesmo tempo, pela manutenção e pela expansão do número de cursos e de vagas oferecidos atualmente. As justificativas pela manutenção e expansão praticamente coincidem: por se tratar de cursos já consolidados e bem avaliados, esses cursos devem manter-se. Da mesma

forma, essa qualidade justifica a ampliação. No entanto, todos coincidem na necessidade de ampliação e/ou maior investimento na infra-estrutura física e de maior investimento em recursos humanos, sejam docentes, sejam servidores técnico-administrativos, tanto na ampliação, quanto na simples reposição dos aposentados.

Com relação à pós-graduação, o anseio da comunidade não é diferente: por um lado a manutenção dos programas atuais; por outro sua ampliação. Também as justificativas coincidem. A proposta de ampliação é predominante nos casos de programas que já têm mestrado e pretendem implantar o doutorado.

Nos *Campi* Experimentais a situação não é diferente: todas as unidades sugeriram a expansão no número de cursos e de vagas. Se a Universidade fosse atender a esse anseio, praticamente triplicaria o número de cursos nessas unidades. O mesmo se repete em relação à pós-graduação: seis, de sete unidades, planejam implantar em médio prazo programas de pós-graduação. Em sua maioria, as propostas apresentadas repetem cursos já existentes na Universidade, muitos dos quais ainda não totalmente consolidados, já que não são bem avaliados pela Capes.

Com relação às metas para o corpo docente, nas unidades consolidadas, todos os questionários apontaram para a necessidade de um aumento no corpo docente de 20% a 50%. Esse percentual ultrapassa os 50% no caso dos *Campi* Experimentais. Praticamente todas as unidades pretendem atingir um patamar em que 95% dos docentes tenham a titulação mínima de doutores, com um terço de livre-docentes nos próximos cinco anos e 50% de livre-docentes nos próximos dez anos.

Com relação ao corpo técnico administrativo, a maioria das unidades aponta para a necessidade de um aumento de 20% a 50%, indicando, ainda que o atual plano de carreira é inadequado, necessitando de urgente revisão.

As expectativas com relação ao corpo discente são as mais previsíveis. A maioria concorda com a existência do vestibular como forma de seleção, mas indica a necessidade de valorizar o Ensino Médio público, como forma de inclusão. Com relação a esse item, as respostas praticamente se dividem entre aqueles que acham que a UNESP já pratica a inclusão social e aqueles que acham que deve haver algum mecanismo para a inclusão de alunos oriundos de escolas públicas, sem orientação racial.

Em linhas gerais, a maioria das unidades consolidadas está de acordo com a atual estrutura da Universidade. No outro oposto, a maioria dos *Campi* Experimentais opina que a atual estrutura da Universidade é anacrônica e deve ser modificada. Com

relação à organização do ensino de graduação, a maioria entende que deve ser mantido o atual padrão diversificado, devido às especificidades dos vários cursos.

Chama atenção, também, certo conservadorismo por parte da comunidade acadêmica com relação ao entendimento restrito em relação ao Ensino a Distância como alternativa de atendimento à crescente demanda por formação, tanto na graduação, quanto na pós-graduação, quando, atualmente, os meios de comunicação facilitam essa modalidade de ensino e suscitam amplos debates sobre a questão.

Apesar da forma sucinta da exposição acima, ficam evidentes alguns desafios que a UNESP precisa enfrentar a curto e médio prazo. O primeiro deles é estudar critérios que permitam aumentar a oferta de vagas para atender aos anseios, tanto da comunidade interna quanto da sociedade. Tal expansão deve ocorrer de modo racional e equilibrado, aproveitando a infra-estrutura existente, sem duplicar gastos para um mesmo fim, uma vez que não há previsão de expansão do orçamento. E, sobretudo, há que se tomar os devidos cuidados para que não haja prejuízo na qualidade dos cursos implantados ou das vagas aumentadas. Cada unidade deve definir seu perfil para que haja clareza no processo de crescimento: se deve estar voltada para determinada especialidade, evitando duplicar cursos muitas vezes existentes na mesma região. Nesse contexto, o equilíbrio entre o anseio local e a racionalidade administrativa deve ser obtido nas discussões ocorridas nos órgãos colegiados centrais.

Em curto prazo, é necessário consolidar a última expansão, já que a maior parte dos cursos implantados não está com seu quadro docente definitivo completo e apresenta ainda sérias deficiências de infra-estrutura. É preciso lutar para que o provisório não se torne definitivo: completar o corpo docente, eliminando a figura do professor substituto, é uma das primeiras tarefas a serem cumpridas.

O sucesso de uma instituição de ensino depende da qualidade dos recursos humanos que nela atuam. A universidade deve buscar preencher seus quadros com pessoas que tenham o perfil acadêmico compatível para o cumprimento de sua missão. Nesse sentido, o Departamento e o Conselho de Curso, ao traçarem o perfil do docente a ser contratado, devem ter em conta seus projetos, suas necessidades e suas especificidades.

O mesmo deve ocorrer com o servidor técnico-administrativo. Nesse âmbito o desafio é ainda maior, já que a administração tem que ser ágil e racional, acompanhando a velocidade dos meios técnicos. Assim, além de escolher o perfil adequado dos candidatos no momento do concurso, é necessário oferecer ao servidor

programas permanentes de capacitação, bem como possibilidade de ascender numa carreira ágil e que dê o suporte necessário às atividades-meio e às atividades-fim da Instituição.

Da mesma forma que com o corpo docente, é necessário reavaliar de modo constante a necessidade de substituição dos servidores técnico-administrativos em caso de aposentadoria. Esse processo deve ser o mais ágil possível para não interferir na qualidade do ensino, da pesquisa ou da extensão, que são as atividades básicas da Universidade.

É indiscutível que a geração de conhecimento é um dos pontos relevantes dentro da sociedade. Cabe à Universidade esse relevante papel, devendo para isso superar uma série de desafios que essa área apresenta. O primeiro deles está associado ao regime de trabalho: é consenso que o regime de trabalho ideal para que haja uma pesquisa de qualidade é o RDIDP. No entanto, isso não deve ser tomado como dogma pétreo, devendo tal regime estar em constante análise e avaliação. Merece discussão, por exemplo, o dado de que cerca de 50% dos docentes em RDIDP da UNESP não estão vinculados a nenhum programa de pós-graduação. É possível ocorrer pesquisa afastada do sistema de pós-graduação, já que esse sistema, por estar em constante avaliação, garante a manutenção de uma pesquisa de qualidade, fazendo circular seus resultados? Como a Universidade deve incentivar essa grande massa de docentes a se integrar ao sistema?

O sistema de pós-graduação da UNESP também deve ser amplamente discutido, uma vez que, apesar de a Universidade manter mais de uma centena de Programas, menos de uma dezena deles tem alcançado níveis de excelência internacionais. É produtivo manter inúmeros programas que praticamente se repetem sem, no entanto, projetarem a Universidade sequer no contexto nacional, com níveis de excelência que estariam mais de acordo com seu porte e com as energias despendidas? Mesmo considerando-se a UNESP como uma universidade regional, em se tratando de pesquisa e de produção de conhecimento, há um patamar mínimo de produtividade e de projeção internacional necessário para que a excelência seja conseguida.

Na excelência da pesquisa pode estar uma forma de ampliação do financiamento de suas atividades, uma vez que há, tanto em âmbito nacional quanto internacional, agências de fomento que podem complementar o que a Universidade, devido a suas restrições orçamentárias, não consegue abarcar.

Da mesma forma, é desejável, principalmente considerando a velocidade com que as informações são disseminadas nos tempos atuais, uma constante discussão, seja dos modelos didático-pedagógicos, seja das estruturas curriculares dos cursos oferecidos pela Universidade. Uma vez mais deve haver equilíbrio entre **os âmbitos** locais, como são os Conselhos de Curso, e os órgãos colegiados centrais da Universidade na avaliação constante de tais modelos.

Formatado: Fonte: Negrito

A discussão da concepção de ensino, nos tempos atuais, deve centralizar-se na forma de utilização de novos instrumentos capazes de produzir um processo de ensino-aprendizagem mais rápido e eficiente. Com os recursos técnicos disponíveis, não se pode manter o modelo centenário, tanto pedagógico quanto de infra-estrutura, da sala de aula. Desse modo, talvez o desafio mais importante a ser enfrentado pela UNESP a curtíssimo prazo seja, de um lado, dotar a Universidade de infra-estrutura necessária para a incorporação das novas técnicas, principalmente com a utilização da Internet ou de vídeoconferência, na prática pedagógica cotidiana. Por outro lado, urge discutir como a Universidade vai incorporar a Educação a Distância, como forma de atender à constante necessidade de ampliação solicitada pela sociedade, sem contudo perder a qualidade.

Estes são alguns dos desafios que o presente Plano de Desenvolvimento Institucional propõe-se a enfrentar para que seja cumprida a missão proposta para a UNESP.

2. MISSÃO

Desenvolver ensino, pesquisa e extensão, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos, promovendo a formação profissional comprometida com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, o desenvolvimento sustentável e a participação democrática na sociedade. Na articulação entre o local e o universal, gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania.

3. VISÃO DE FUTURO

- Ser reconhecida, no País, como referência de Universidade pública e gratuita de excelência, com característica *multicampi*;
- Ser reconhecida, pela comunidade científica e pela sociedade, como referência na inovação e na excelência do ensino, da pesquisa e da extensão;
- Consolidar sua posição nacional e internacional no ensino de graduação e pós-graduação, ampliando a qualidade de seus respectivos cursos;
- Consolidar sua atuação político-científica nas comunidades nacional e internacional, assim como junto às agências de fomento à pesquisa;
- Criar e implementar abordagens teóricas e práticas na construção do conhecimento com base em atividades inter e transdisciplinares.

4. PRINCÍPIOS

A UNESP rege-se pelos princípios de liberdade de pensamento e de expressão de desenvolvimento crítico e reflexivo, com o objetivo permanente de criação e de transmissão do saber e da cultura, devendo:

I – criar, preservar, organizar e transmitir o saber e a cultura por meio do ensino, da pesquisa e da extensão;

II – oferecer ensino público, gratuito e de qualidade, sem discriminação de qualquer natureza;

III – formar cidadãos capacitados para o exercício da investigação e das diferentes profissões;

IV – privilegiar e estimular a atividade intelectual e a reflexão continuada sobre a sociedade brasileira, defendendo e promovendo a cidadania, os direitos humanos e a justiça social;

V – promover atividades de extensão e de articulação com a comunidade.

5. DIMENSÕES

Para vencer os desafios que se apresentam à Universidade, em curto e médio prazo, tendo como base a visão de futuro, os princípios estabelecidos e a missão proposta, o presente documento estabeleceu seis dimensões para as quais foram determinados os objetivos a serem cumpridos e as metas a serem alcançadas, conforme segue abaixo.

5.1. ENSINO DE GRADUAÇÃO

OBJETIVOS

- Ampliar e diversificar o acesso à Universidade para promover a inclusão social e estender as oportunidades de formação em nível superior;
- Criar mecanismos para uma formação científica humanística, ética e cultural, articulada com conhecimentos multidisciplinares nas grandes áreas do saber ;
- Possibilitar a educação do aluno no âmbito do conhecimento científico e tecnológico, com vistas ao desenvolvimento sustentável econômico, social e cultural do País;
- Proporcionar condições para a reflexão crítica e autônoma sobre os conhecimentos gerados pela Universidade em face dos desafios mundiais contemporâneos.

AÇÕES

1. Criar mecanismos para a revisão do sistema de vestibular da UNESP com a adoção de formas alternativas e/ou adicionais de seleção dos candidatos;
2. Implementar políticas de ampliação de cursos e vagas, com equilíbrio entre as áreas de conhecimento;
3. Realizar fóruns das grandes áreas do saber para definir projetos pedagógicos institucionais;
4. Desenvolver e implementar novas metodologias de ensino;
5. Implantar cursos de graduação a distância, de acordo com a legislação em vigor;

6. Utilizar recursos e metodologias de ensino a distância para promover a integração de cursos de graduação na Universidade;
7. Incorporar às estruturas curriculares da graduação disciplinas a serem oferecidas via ensino a distância na Universidade;
8. Avaliar continuamente os resultados do ensino a distância nos seus aspectos de competência, habilidade e conhecimentos;
9. Implementar a formação humanística, ética e cultural por meio de cursos e eventos presenciais, semipresenciais e a distância, aproveitando a competência acadêmica *multicampi* da Universidade;
10. Reestruturar os currículos com o objetivo de diminuir a carga horária formal, possibilitando ao aluno maior tempo para o estudo e reflexão, bem como a participação em atividades de formação complementar;
11. Desenvolver estudos acerca da certificação intermediária;
12. Oferecer capacitação na língua portuguesa e em línguas estrangeiras;
13. Fomentar os intercâmbios discentes intercampi e interinstitucionais;
14. Incentivar a presença de professores visitantes nos cursos de graduação, tanto da própria Unesp quanto de outras instituições;
15. Aprimorar políticas de permanência discentes na Universidade;
16. Propiciar nos cursos noturnos oportunidades de interação entre discentes e docentes, de vivência universitária e de acesso à infra-estrutura e serviços equivalentes às oferecidas nos cursos diurnos;
17. Desenvolver programas de cooperação, coordenação e apoio ao ensino médio público, incluindo os cursos técnicos, para a formação qualificada de docentes e alunos;
18. Criar um banco de dados eletrônico com informações atualizadas de indicadores de desempenho acadêmico.

5.2. ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO

OBJETIVOS

- Alcançar a excelência nacional e a internacionalização dos diversos programas de pós-graduação da Universidade;
- Promover a interlocução efetiva e as ações conjuntas entre os programas da mesma área de conhecimento, de modo a superar a fragmentação atual;
- Prospectar áreas estratégicas de pós-graduação e pesquisa para enfrentar os grandes desafios do mundo contemporâneo;
- Produzir conhecimentos relevantes para o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural brasileiro;
- Fortalecer os laços de parceria com as agências de fomento e avaliação da pós-graduação e ampliar o espaço de participação de docentes da UNESP nos processos decisórios dos comitês das diversas áreas de conhecimento;
- Criar condições para a formação especializada sem a perda da perspectiva multidisciplinar nas grandes áreas do conhecimento;
- Formar profissionais capazes de gerar novos conhecimentos científicos e inovação tecnológica, bem como de refletir sobre a produção e a aplicação da ciência;
- Ampliar e qualificar a produção acadêmica, divulgando o conhecimento gerado pela pós-graduação em veículos de reconhecido mérito na comunidade acadêmica nacional e internacional.

AÇÕES

1. Aprimorar os mecanismos de acompanhamento, de avaliação continuada e assessoria aos programas de pós-graduação;
2. Induzir à associação de programas não consolidados da mesma natureza e à reformulação das suas estruturas, aproveitando a experiência dos programas com excelência;

3. Tutelar, pela PROPG, os programas com conceito mínimo de forma a atingir os níveis de excelência;
4. Estimular a implantação de estruturas curriculares temáticas que permitam a formação de profissionais para atuarem em áreas estratégicas e transdisciplinares;
5. Criar um grupo de reconhecido mérito acadêmico e científico para prospectar áreas estratégicas da pós-graduação e da pesquisa;
6. Apoiar o oferecimento de mestrado profissional *stricto sensu* em áreas estratégicas;
7. Promover políticas para aumentar o número de docentes da UNESP nos comitês de área das agências de fomento e reuni-los periodicamente para discussão do desempenho da pós-graduação da Universidade;
8. Organizar fóruns de discussão sobre os grandes paradigmas e desafios científicos e tecnológicos da sociedade contemporânea e sobre os problemas específicos do País;
9. Ampliar e fortalecer o intercâmbio interno e interinstitucional – nacional e internacional – dos docentes e pós-graduandos;
10. Criar rede de divulgação interna e externa entre os programas de pós-graduação;
11. Utilizar recursos e metodologias de ensino a distância para promover a integração de cursos de pós-graduação;
12. Incorporar às estruturas curriculares da pós-graduação disciplinas de formação específica e complementar a serem oferecidas via ensino a distância;
13. Avaliar continuamente os resultados do ensino a distância nos seus aspectos de competência, habilidade e conhecimentos;
14. Promover a participação dos programas nas ações de colaboração solidária interinstitucional das agências de fomento à pesquisa;
15. Aprimorar os mecanismos de avaliação da qualidade dos cursos de especialização;
16. Induzir à transformação dos cursos de especialização de caráter contínuo em mestrados profissionais e/ou acadêmicos;
17. Induzir maior participação do corpo docente nos programas de pós-graduação;

18. Apoiar os eventos científicos e avaliar permanentemente seus resultados;
19. Aprimorar o programa de edição de textos científicos pela Editora UNESP e fomentar a disseminação do conhecimento em periódicos e livros de relevância nacional e internacional;
20. Criar um banco de dados eletrônico com informações atualizadas de indicadores de desempenho acadêmico.

5.3. PESQUISA

OBJETIVOS

- Ampliar, qualificar e avaliar a pesquisa na Universidade nos vários níveis e nas diversas áreas de conhecimento com o propósito de alcançar a excelência nacional e a internacional;
- Promover interlocução efetiva e ações conjuntas entre os pesquisadores, de modo a fortalecer os grupos de pesquisa;
- Prospectar áreas estratégicas de pesquisa para enfrentar os grandes desafios do mundo contemporâneo e os problemas específicos do País;
- Produzir conhecimento científico e inovação tecnológica de modo a contribuir efetivamente com o desenvolvimento sustentável brasileiro;
- Fortalecer as parcerias com as agências de fomento à pesquisa e ampliar a participação de docentes da UNESP nos processos decisórios dos comitês das diversas áreas de conhecimento;
- Ampliar a captação de recursos externos para a pesquisa;
- Ampliar a divulgação dos resultados da pesquisa em veículos de reconhecido mérito acadêmico nas comunidades nacional e internacional.
- Ampliar o registro de patentes em nível nacional e internacional.

AÇÕES

1. Aprimorar os mecanismos de estímulo, acompanhamento e avaliação continuada da pesquisa básica e aplicada da Universidade;

2. Fortalecer os grupos de pesquisa e promover o intercâmbio entre os pesquisadores das diversas unidades universitárias;
3. Estimular e acompanhar as solicitações de financiamento de projetos junto às agências de fomento;
4. Criar escritórios de apoio à pesquisa para acompanhamento, administração dos recursos e prestação de contas dos projetos financiados pelas diferentes agências de fomento;
5. Criar mecanismos de apoio técnico à pesquisa, priorizando laboratórios multiusuários;
6. Fortalecer a parceria entre a Universidade e as agências de fomento à pesquisa e reunir periodicamente os representantes da UNESP nos comitês científicos;
7. Estimular a participação dos pesquisadores da UNESP em projetos tecnológicos e temáticos;
8. Desenvolver projetos para a ampliação e a modernização da infra-estrutura de pesquisa;
9. Fomentar a criação de redes incubadoras em ciência e tecnologia e fortalecer as já existentes na Universidade;
10. Estimular a participação de professores e pesquisadores em programas de pós-doutorado no Exterior e o intercâmbio com pesquisadores estrangeiros;
11. Aprimorar e fortalecer os programas de Iniciação Científica;
12. Aprimorar o programa de edição de revistas eletrônicas da Universidade;
13. Fomentar a divulgação da pesquisa em veículos de reconhecido mérito científico nacional e internacional.
14. Fortalecer as atividades do Núcleo de Inovação Tecnológica.
15. Criar mecanismos de apoio técnico para o registro de patentes em nível nacional e internacional.

5.4. EXTENSÃO E CULTURA

OBJETIVOS

- Alcançar a excelência da extensão universitária como processo educativo, cultural e científico articulador do ensino e da pesquisa;
- Promover a democratização da cultura científica e humanística para viabilizar uma relação transformadora entre a Universidade e a sociedade;
- Aprimorar e coordenar programas de apoio à convivência estudantil na Universidade;
- Fomentar a circulação de atividades de difusão científica e ações culturais entre as unidades da UNESP: orquestras, grupos musicais, grupos de teatro, corais, mostras científicas e artísticas, centros de ciências e de documentação, entre outras;
- Promover a integração sociocultural entre as comunidades locais e a Universidade;
- Prospectar e desenvolver iniciativas inovadoras que contribuam para a capacitação de docentes e para a melhoria e modernização do ensino superior, médio e fundamental;
- Fomentar a divulgação dos resultados gerados pela extensão universitária dentro e fora da UNESP.

AÇÕES

1. Mudar a denominação de Pró-Reitoria de Extensão para Pró-Reitoria de Extensão e Cultura;
2. Promover e fomentar atividades artísticas e culturais considerando-as como dimensão indispensável para a formação profissional e a cidadania;
3. Integrar as ações de difusão e divulgação da Universidade com iniciativas da mesma natureza desenvolvidas pela comunidade externa;
4. Reordenar os núcleos temáticos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura com a abertura de novos espaços de atuação;

5. Fortalecer a cooperação com outras instituições sociais na área da extensão e da cultura;
6. Reformular estruturas curriculares acadêmico-científicas de modo a tornar a extensão e a cultura partes integrantes da formação do estudante e da prática cotidiana dos docentes e pesquisadores;
7. Promover a integração da UNESP por meio de eventos acadêmicos, culturais e esportivos realizados nos *campi*;
8. Promover a circulação da produção científica, artística e cultural entre os *campi*;
9. Ampliar e fortalecer espaços de sociabilidade, de participação dos cidadãos e de produção artística e cultural;
10. Desenvolver políticas públicas para o resgate social em consonância com o conhecimento produzido na Universidade;
11. Fortalecer o programa da *Universidade Aberta à Terceira Idade*;
12. Fortalecer a ação dos cursinhos pré-vestibulares;
13. Desenvolver programas com o objetivo de despertar o interesse dos jovens para as ciências básicas;
14. Aperfeiçoar o uso das tecnologias de informação para oferecer cursos e programas multidisciplinares entre as unidades, abertos à comunidade externa;
15. Aprimorar os meios de divulgação das atividades de extensão e cultura, tais como a revista *Ciência em Extensão*, o *Guia de Extensão Universitária* e outros veículos;
16. Integrar as atividades de difusão da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura com a programação da Rádio UNESP, da TV Digital UNESP e da Assessoria de Comunicação e Imprensa.

5.5. PLANEJAMENTO, FINANÇAS E INFRA-ESTRUTURA

OBJETIVOS

- Envidar esforços para melhorar a política de repasse financeiro do Estado para a Universidade;
- Atuar institucionalmente, com vistas à obtenção de verbas de receita própria e melhores resultados na participação da UNESP nos vários convênios, incluindo verbas advindas de agências de fomento, de recursos federais e de agências internacionais;
- Aumentar as parcerias, os convênios e os intercâmbios com organizações sociais e empresas do setor produtivo e do setor público, no País e no Exterior, com vistas à obtenção de recursos para o ensino, a pesquisa e a extensão;
- Criar um banco de dados eletrônico com informações atualizadas de indicadores orçamentários e administrativos;
- Construir um modelo de gestão orçamentária com características de orçamento participativo;
- Proporcionar melhores condições orçamentárias e financeiras às unidades de ensino e consolidar o modelo de distribuição de custeio para as unidades de despesas;
- Criar políticas de planejamento, a médio e longo prazo, no tocante à peça orçamentária e a programas de ampliação/investimento nos cursos de graduação, pós-graduação e em pesquisa;
- Proporcionar recursos orçamentários para, a curto e médio prazo, garantir o quadro de pessoal docente e técnico-administrativo;
- Ampliar mecanismos de acompanhamento e de controle orçamentário mais acessíveis e individualizados por unidade universitária, incluindo os programas e projetos institucionais;
- Otimizar recursos destinados as atividades de ensino, pesquisa e extensão, principalmente em função da dispersão geográfica inter e *intracampi*;
- Diminuir o comprometimento do orçamento com hospitais universitários;

- Criar centros de custos para otimização das despesas correntes da Universidade;
- Institucionalizar Planos Diretores das Unidades Universitárias levando em conta os preceitos de sustentabilidade e gestão ambiental;
- Criar plano de reformas, restauração e manutenção de imóveis e de sua infraestrutura;
- Criar Plano Diretor de Informática e de Tecnologia da Informação;
- Modernizar a infra-estrutura das bibliotecas nas unidades universitárias;
- Oferecer ambientes de lazer e de atividades científico-culturais nos *campi*.

AÇÕES

1. Promover ações junto ao governo do Estado e à Assembléia Legislativa, visando ao aumento real do repasse financeiro do Estado para a Universidade;
2. Aprimorar área voltada ao planejamento estratégico com o objetivo de incentivar a prospecção e captação de recursos financeiros.
3. Fomentar novos convênios e acordos de cooperação com agências nacionais e órgãos internacionais;
4. Atuar na captação de recursos provenientes das leis de incentivo fiscal, para cultura e esportes.
5. Implementar modelo de orçamento participativo e estratégico;
6. Aperfeiçoar o atual modelo de distribuição do custeio para as unidades universitárias, utilizando como um dos parâmetros o gasto-aluno por curso, por área e por unidade;
7. Divulgação da execução orçamentária de forma sistemática e ágil, com explicitação do gasto total das unidades;
8. Desenvolver e implementar um sistema de planejamento orçamentário, financeiro, contábil e patrimonial nas unidades universitárias, supervisionado pela administração central;
9. Destinar um porcentual do orçamento para reposição e ampliação dos quadros de pessoal docente e técnico-administrativo;

10. Institucionalizar programas orçamentários de caráter continuado como, por exemplo: “Programa Permanência Estudantil”, “Melhoria do Ensino da Graduação” e de “Incentivo à pesquisa”;
11. Construir políticas de financiamento das atividades de ensino e pesquisa com parte dos recursos gerados por receita própria;
12. Fortalecer o programa de incentivo à captação de recursos (PICR);
13. Avaliar constantemente a eficiência da gestão financeiro-orçamentária;
14. Implementar medidas administrativas que redundem na redução gradual das despesas de diárias, locomoção e estadia através do uso pleno de sistemas de tecnologia da informação, sem prejuízo da qualidade das atividades-fins;
15. Otimizar os gastos com custeio, sem prejuízo da qualidade das atividades-fins;
16. Identificar as áreas comuns de ensino e pesquisa objetivando diminuir os gastos em duplicidade;
17. Estimular o uso compartilhado de recursos físicos e administrativos nos *campi*;
18. Buscar financiamento para os gastos com os hospitais universitários na esfera federal e estadual.
19. Implantar um sistema de centros de custos e seus respectivos modelos que permita apurar a relação custo/atividade, em consonância com indicadores de desempenho;
20. Institucionalizar programas de gerenciamento de serviços básicos (energia elétrica, água, telefonia, limpeza e segurança) para uma maior eficiência;
21. Elaborar Planos Diretores das unidades universitárias submetendo-os ao Conselho Universitário;
22. Priorizar obras para o ensino, pesquisa e extensão que atendam o maior número de beneficiários;
23. Aumentar o percentual da verba destinada a investimentos;
24. Melhorar continuamente a infra-estrutura das atividades acadêmicas (salas de aula e ambientes interativos, salas de docentes, laboratórios de ensino e de pesquisa, bibliotecas, Hospitais de Ensino, centro de lazer e de convenções) e de apoio às atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura;
25. Atualizar e ampliar ambientes de vídeo e teleconferência, de modo a atender às especificidades da educação a distância.

26. Tornar disponível à comunidade acadêmica o uso compartilhado de equipamentos de grande porte;
27. Adequar a infra-estrutura e instalar equipamentos destinados aos portadores de necessidades especiais;
28. Criar banco de dados *on-line* dos equipamentos de grande porte, alocados nas diferentes unidades universitárias;
29. Ampliar e melhorar as condições de infra-estrutura, ambientais e organizacionais e do acervo do Sistema de Bibliotecas, permitindo melhor acesso a redes de bancos de dados;
30. Ampliar e melhorar os serviços de Tecnologia da Informação relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como administrativas;
31. Propiciar a manutenção, segurança e atualização da Rede de Informática integrada às Redes de Alta Velocidade;
32. Melhorar as condições de segurança e de sinalização dos *campi*, obedecendo ao programa de identidade visual contido no manual de uso.

5.6. GESTÃO E AVALIAÇÃO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS

- Fortalecer o papel dos Colegiados Centrais como formuladores de políticas acadêmicas e administrativas;
- Reformular as estruturas acadêmicas e administrativas para fortalecer os processos decisórios e a integração da Universidade;
- Redefinir o papel das Pró-Reitorias e Assessorias, de forma a integrar as diferentes áreas de atuação acadêmico-administrativa;
- Uniformizar processos acadêmicos e administrativos com o propósito de simplificar, homogeneizar, desburocratizar e agilizar o dia-a-dia da comunidade;
- Aperfeiçoar os processos e métodos de gestão administrativa pública buscando a ampliação da autonomia das unidades universitárias;

- Valorizar de forma permanente o corpo docente e técnico-administrativo, por intermédio de planos de carreira específicos;
- Adotar de forma permanente políticas de qualificação continuada e progressiva do corpo docente e técnico-administrativo;
- Aprimorar e melhorar os programas de avaliação de desempenho do corpo docente e técnico-administrativo da Universidade;
- Aprimorar e melhorar a avaliação institucional da UNESP.

AÇÕES

1. Reestruturar o Conselho de Curso de Graduação como a unidade básica universitária para efeito da organização didático-pedagógica;
2. Criar grupo para avaliar a existência de Departamentos, sua estrutura e atribuições;
3. Redefinir a natureza e atribuições dos Órgãos Colegiados e de suas Comissões Assessorar e reconfigurar a representação intercolegiados;
4. Avaliar a estrutura acadêmica e administrativa dos *Campi* Experimentais para sua consolidação e integração à Universidade;
5. Criar grupo de trabalho para diagnosticar e propor ações que visem simplificar processos administrativos e uniformizar sua implantação;
6. Reconfigurar as Pró-Reitorias, tendo em vista as seguintes áreas de atuação: ensino de graduação, ensino de pós-graduação, pesquisa, extensão e cultura, planejamento e desenvolvimento, administração, patrimônio, finanças, relações de trabalho e desenvolvimento do servidor;
7. Redefinir, reestruturar e vincular, se for o caso, ao Gabinete do Reitor a assessoria de informática e a secretaria geral;
8. Redefinir, reestruturar e vincular, se for o caso, ao Gabinete do Vice-Reitor o sistema de biblioteca, a Biblioteca Central, a Assessoria de Comunicação e Imprensa, a Assessoria de Relações Externas, o Centro de Documentação e Memória da UNESP (CEDEM) e a Coordenadoria de Permanência Estudantil (COPE).
9. Criar e vincular ao Gabinete do Reitor uma Controladoria Geral, que envolverá a Assessoria Jurídica e a Ouvidoria;

10. Redefinir o papel, o número e a composição das comissões assessoras permanentes das Congregações;
11. Estabelecer políticas de reposição e ampliação do corpo docente para assegurar as competências científicas e tecnológicas da instituição;
12. Aprimorar o programa de avaliação docente, estabelecendo cronograma de discussão e implantação na Universidade, considerando os mecanismos de avaliação já aprovados pelo CEPE;
13. Constituir grupo de trabalho no CEPE para elaborar plano de carreira docente com progressão horizontal na carreira;
14. Aprimorar o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos por meio de comissão específica junto ao CADE;
15. Melhorar e aprimorar o projeto de Avaliação Institucional da UNESP, já desenvolvido pela CPA, articulado com as avaliações individuais;
16. Desenvolver um trabalho de meta-avaliação dos programas de avaliação existentes.