

Serviço Público Federal

Ministério da Educação



Universidade Federal de São Paulo

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

São Paulo – 2005

Reitoria

Prof. Dr. Ulysses Fagundes Neto

Pró-Reitoria de Graduação

Prof. Dr. Edmund Chada Baracat

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof. Dr. Nestor Schor

Pró-Reitoria de Administração

Prof. Dr. Sérgio Antonio Draibe

Pró-Reitoria de Extensão

Prof. Dr. Walter Manna Albertoni

Chefe de Gabinete

Profª Drª Lucila Amaral Carneiro Vianna

Coordenação PDI

Departamento de Comunicação e Marketing Institucional

Profª Drª Regina Celes de Rosa Stella

Comissão PDI

Regina Celes de Rosa Stella - Presidente

Emanoel Oliveira Conceição

Linda Bernardes

Lucia de Oliveira Sampaio

Lucila Amaral Carneiro Vianna

Marcello Sampaio Di Pietro

Márcia Mattos

Maria Bernadete de Noronha Dantas Rossetto

Meide Anção Silva

Tiago Chiavegatti

Apoio à Elaboração e Implementação PDI

Maria Ester Dal Poz

Representantes institucionais para o PDI

Alice Teixeira Ferreira	Jose Eduardo Grillo
Álvaro Nagib Atallah	José Eduardo Ribeiro
Ana Maria Schiefer	José Ivaldo Rocha
Andréia Reis Pereira Meleti	Julio Ricardo de Souza Noto
Angela Rodrigues Borges	Laise Nucci
Ângelo Vincenzo De Paola	Liliane Desgualdo Pereira
Antonio Carlos Camargo Carvalho	Linda Omar Bernardes
Antonio Carlos Zechinatti	Lucia de Oliveira Sampaio
Antonio José Valverde Rodrigues	Lucila Amaral Carneiro Vianna
Áuro Danny Lescher	Luis Antonio Nogueira Martins
Beatriz Cândida Barbosa	Luiz Alberto Xavier Mangueira
Benjamin Israel Kopelman	Luiz Carlos Lopes
Carlos Alberto Paulon Jr	Lydia Massako Ferreira
Carlos Augusto Anadão	Manoel João Batista Castello Girão
Carlos José Reis de Campos	Marcello Sampaio Di Pietro
Carolina de Barros Jaqueta	Marcia Barbieri
Célia Nunes Rezende	Márcia Mattos
Clara Regina Brandão de Ávila	Marcia Regina Barros da Silva
Claudio Yoshimitsu Yohem	Marco Antônio da Silva
Conceição Vieira da Silva	Maria Bernadete de Noronha Dantas Rossetto
Cristina Theodore Assimakopoulos	Maria Cecília Martinelli Iório
Débora Amado Scerni	Maria Cristina Capobianco
Emanoel Oliveira Conceição	Maria de Fátima Pereira da Silva
Fabrcio Chaves Martins	Maria Graciela Morell
Francisco Rafael do Lago Godói	Maria Kouyoumdjian
Gabriel Andrade Alves	Maria Lúcia O. S. Formigoni
Genilda Silvestre Silva	Maria Nisa Ivo de Lima
Glaucia Assumpção	Marilda Yassuko Umeda Guerra
Guacyara da Motta	Marília de Arruda Cardoso Smith
Helena Bonciani Nader	Marta Costa Peñas
Helena Tomoe Takagaki	Marta Cybele Carneiro
Helio Kiyoshi Takahashi	Mary Uchiyama Nakamura
Israel Batista do Nascimento	Meide Anção Silva
Ivete Rodrigues Macedo e Silva	Michel Eid Farah
Jacqueline Luz	Miguel Roberto Jorge
Jacy Perissinoto	Miriam Regina Macieira
Jeanne Liliane Marlene Michel	Nídia Regina Limeira de Sá
José Cássio do Nascimento Pitta	Nilce Piva Adami

Nildo Alves Batista
Odete de Oliveira
Orlando Francisco Amodeo Bueno
Paulo Boschcov
Rafael Vinicius Daré Giusti
Raquel Pinheiro Pimentel
Raquel Vechio Fornari
Ricardo Luiz Smith
Roberto Gomes Nogueira
Rosana de Alencar Ribeiro
Rosana Fiorini Puccini
Roseli Giudici

Rosemeire Andreazza
Samuel Gohman
Sergio Antonio Draibe
Sergio Luiz Cravo
Sergio Nicoletti
Sergio Schenkman
Soraya Smaili
Tania Beninga de Moraes
Tiago Chiavegatti
Ubirajara Tadeu Athayde Teixeira
Vilnei Mattioli Leite
Yara Ferreira Marques

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Concepção do PDI

3. Concepção de Universidade: autonomia e modelo são conceitos-chave

4. PDI

4.1 Princípios

4.2 Missão

4.3 Disposições para o futuro

4.4. Plano de Gestão Institucional

4.4.1 Instâncias executivas

4.5 Plano Pedagógico Institucional

4.6 Detalhamento do PDI

5. Anexos

5.1 Anexo I - Histórico

5.2 Anexo II - Situação atual

5.3 Anexo III - Metodologia de construção do PDI.

6. Referências bibliográficas utilizadas e citadas

1. Apresentação

A elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFESP – ora adiante PDI - visa fortalecer o papel da Universidade na geração e difusão do conhecimento e o caráter público desta Instituição Federal de Ensino e Pesquisa.

Ensinar gratuitamente e expandir conhecimentos na forma de Pesquisa e Extensão é a missão da Universidade. A educação é a base e o estofado de uma sociedade que busca a igualdade de oportunidades para seus cidadãos. É a garantia para que o conceito de cidadania exista na prática e não apenas na lei.

Todas as ações realizadas no âmbito da UNIFESP devem ser pautadas por um objetivo comum: a geração de conhecimentos socialmente referenciados. A real autonomia da UNIFESP pode ser projetada através de suas dimensões social e política, balizando justamente a sua capacidade em aplicar tais conhecimentos no atendimento à sociedade que a financia. O referencial do desenvolvimento do país é, neste contexto, o que justifica a existência de instituições de ensino e pesquisa e extensão e anima as atividades de planejamento estratégico, consubstanciadas neste PDI.

O Plano é um instrumento de política institucional capaz de iluminar as disposições da Universidade em relação ao futuro coletivamente desejado, aumentando o escopo de participação da comunidade de atores relevantes. Deve também permitir que os processos administrativos incorporem maior grau de racionalidade, como forma de melhorar a capacidade de tomar decisões.

Uma administração eficiente da Universidade parte do envolvimento da comunidade acadêmica e da valorização das instâncias de decisão no equacionamento dos problemas da Instituição. A tomada de decisão a partir do coletivo ajuda a determinar, articular e comunicar os valores que guiarão as escolhas da Universidade.

Tal conjunto de referenciais motiva a intencionalidade do planejamento estratégico, apresentado neste documento.

O documento está dividido em cinco partes, das quais a primeira é esta apresentação.

A segunda apresenta as disposições que guiam a elaboração do PDI e a base teórico-conceitual em política de instituições de ensino e pesquisa que balizam o planejamento estratégico da UNIFESP.

Na terceira parte é discutido o conceito-chave do planejamento estratégico: a concepção de Universidade, consubstanciada, por sua vez, nos conceitos de *autonomia universitária* e *modelo de universidade*.

Alcançar autonomia implica em formular e implementar políticas institucionais de gestão, prospecção e avaliação, transversais a todas as atividades que a Universidade realiza. Tais políticas, no nível da instituição, balizam este PDI, estando em consonância com as disposições do Estado brasileiro em aumentar a capacidade organizacional de suas instituições, circunscritas pelas iniciativas e/ou discussões acerca dos seguintes instrumentos legais e normativos do âmbito da Educação:

- ✓ Anteprojeto da Educação Superior (Lei da Reforma das Instituições de Ensino Superior)
- ✓ SINAES, Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, formado por três componentes principais: avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.
- ✓ Plano Nacional de Extensão, 1999 -2001.
- ✓ Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

A UNIFESP, instituição chave do sistema educacional brasileiro, tem atuado ativamente na elaboração e implementação dos instrumentos acima apontados, de forma que já contempla, no nível interno, as atividades que venham a desenhar e implementar tais políticas institucionais.

Neste contexto, afirma-se que definir e manter a autonomia universitária é papel da própria Universidade, na forma da geração e difusão de conhecimentos novos. Os instrumentos de governabilidade sistêmica devem, portanto, ser internalizados e servir como ferramental para que as instituições possam informar ao Estado como se dá o processo pelo qual servem à sociedade. Assim, a UNIFESP afirma sua disposição em planejar, melhorar os instrumentos de governabilidade dos quais já dispõe e criar outros, o que envolve, no PDI, apresentar tais ferramentas de modo formal, em total aderência com os objetivos e ações a serem perseguidas na criação do futuro da instituição.

Está em jogo, neste contexto, o modelo de universidade que a UNIFESP, em parte já incorporou como seu, mas que pretende difundir mais fortemente para todas as instâncias universitárias. Tal modelo é calcado num tipo de organização no qual a produção de conhecimentos promove a interpenetração entre a pesquisa básica e as práticas profissionais e entre estas e a sociedade. Foi ele o orientador do processo de planejamento e de prospecção institucional, na medida em que representa uma dimensão política capaz de induzir e fomentar novos comportamentos internos na Universidade, novos fluxos de ações governamentais fortalecedores da instituição, inclusive em termos das dotações orçamentárias para a geração de conhecimentos úteis para o desenvolvimento do país.

A parte quatro diz respeito ao PDI propriamente dito, que tem, como preâmbulo, o Plano Pedagógico Institucional, ora adiante PPI, uma vez que as disposições gerais e a forma de organização dos trabalhos de ensino são a essência do PDI. As orientações dadas pelo PPI guiam todo o planejamento estratégico, já que a UNIFESP é, por excelência, uma Instituição Federal de Ensino, o que resulta em todas as demais ações universitárias. Em seguida, apresentam-se os objetivos, ações, estratégias, instrumentos de implementação de política institucional e de melhoria das relações da UNIFESP com a sociedade.

Os *objetivos* são metas a serem cumpridas, que dependem de certas *disposições* institucionais, que por sua vez, são resultado de movimentos internos à instituição e daqueles dados por esferas de competência do Estado. As *ações integradas* detalham os objetivos, ou seja, apresentam *o que* se pretende fazer, no nível dos fatores e iniciativas que os primeiros pressupõem.

As *estratégias* trazem muito de *como* se pretendem atingir os objetivos propostos. Todos eles, sendo disposições internas da instituição, devem ter como disposição a *ampliação dos nexos com a sociedade*, que também é um item do PDI. Finalmente, apontam-se os *instrumentos de implementação* que serão utilizados para que o desenho institucional ora apresentado seja realizado.

2. Concepção do PDI

O PDI consubstancia o planejamento estratégico da UNIFESP. Tem como objetivos conceber políticas institucionais e estratégias de ensino, de produção científica e de geração de inovação orientadas às necessidades sociais e aos objetivos de desenvolvimento do país.

A elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional se insere nas ações do Estado que visam definir e detalhar os objetivos das Instituições do Sistema Federal da Educação Superior quanto às atividades de ensino, pesquisa e extensão. São eles o (a):

- ✓ Formação de recursos humanos altamente qualificados.
- ✓ Formação e qualificação de quadros profissionais voltados ao desenvolvimento econômico, social, cultural, científico e tecnológico da região ou às demandas específicas de grupos e organizações sociais, no regime de cooperação.
- ✓ Qualidade do ensino.
- ✓ Integração das instituições de educação superior com a sociedade, especialmente com relação à população em sua área de influência.
- ✓ Comprometimento das instituições do Sistema com os demais sistemas de ensino e com o desenvolvimento científico-tecnológico do país.
- ✓ Redução de desigualdades regionais, a partir de investimentos em ensino e pesquisa e da formação de professores e pesquisadores.
- ✓ Expansão da rede pública de instituições de educação superior, criando universidades, centros universitários e faculdades e aumentando o número de vagas.

Para atingir tais objetivos, cada instituição deve elaborar, de acordo com seu planejamento estratégico, um Plano de Desenvolvimento Institucional a cada cinco anos. O PDI constitui o termo de compromisso da Instituição de Educação Superior perante o Ministério da Educação.

Apresentando seu PDI ao Estado, a UNIFESP está propondo as metas e os instrumentos pelos quais identifica prioridades e fornece os mecanismos de integração entre as oportunidades de pesquisa e as necessidades sociais.

O PDI da UNIFESP está estruturado de modo a refletir as atividades que subsidiaram a sua elaboração, mostrando o que a instituição é, o que deseja ser e como planeja seu futuro, em termos das políticas institucionais de gestão e dos instrumentos pelos quais deve balizar suas novas ações. Também está em consonância com as políticas nacionais de educação, assim como apontado na apresentação do documento.

Partiu-se das condições dadas pela construção histórica da instituição, que está detalhada no Anexo I deste documento. Através dela foi possível resgatar a identidade institucional consolidada como “Universidade da Saúde”, olhando-se para a evolução da Universidade Federal de São Paulo, cujas raízes estão na Escola Paulista de Medicina, na Escola Paulista de Enfermagem e na criação dos cursos de Ciências Biomédicas, Fonoaudiologia e Tecnologia Oftálmica, e para o conjunto de atividades de Pós-Graduação e Pesquisa, Extensão e Assistência.

O Anexo II coloca o foco na situação atual das atividades acadêmicas, mostrando o recente crescimento da Universidade e o salto de excelência de sua produção científica, de suas atividades de ensino e assistência. O último salto se dá por conta da determinação em se expandir, na forma de um novo campus da Baixada Santista, primeiro de uma série que virá.

Mais do que um documento com um rol de objetivos institucionais, o PDI da UNIFESP é concebido como o *processo* pelo qual a universidade – na figura de seus inúmeros constituintes - toma suas decisões acerca do *futuro coletivamente desejado*. Assim, aponta-se que a *construção* de tal futuro não se esgota no documento do PDI, vendo-se esse último como *ponto de partida* e não como *ponto de chegada*.

Cada tomador de decisão, naturalmente, conhecendo o universo institucional, toma como critério um conjunto ímpar de dimensões analisáveis e as valora de modo particular. A elaboração de um PDI deve refletir justamente as experiências e visões acumuladas pelos atores institucionais, buscando ampliar a racionalidade individual, de forma a alcançar o desenho de um cenário que é prioritário para a maioria.

Por isso, o processo de elaboração do PDI é a fase de maior importância do planejamento estratégico, já que, nela, a coletividade poderá internalizar o futuro que pretende construir. Tal futuro deverá estar descrito no documento do PDI, mas ainda assim, estará sob constante construção.

A elaboração do documento do PDI envolveu diferentes atores institucionais, através de seus mais de 200 representantes. Este contexto define o planejamento estratégico como processo pelo qual o conjunto de atores universitários gera as condições que deverão forjar seu futuro.

Para efetivar o PDI sob esta perspectiva, é necessário disponibilizar um ou mais instrumentos de prospecção institucional, viabilizando a coleta de informações qualificadas acerca do futuro da instituição. Assim, o PDI foi construído com base na aplicação de uma oficina de sensibilização e uma rodada de método Delphi, ferramenta de prospecção e de tomada de decisão coletiva muito útil quando se pretende equacionar problemas complexos, como é o caso do planejamento estratégico de uma Universidade.

Através da prospecção é possível proceder à coleta de informações de um determinado grupo de atores relevantes, e, em novas rodadas, ampliar a população de respondentes. Neste sentido, é possível obter séries históricas acerca das questões que podem balizar o futuro da instituição. Mais do que isto, a prospecção permite internalizar, no nível das diferentes esferas da vida universitária, aspectos relativos à gestão, à avaliação, à coordenação do ensino e dos projetos acadêmicos, à captação de recursos e organização da pesquisa, da extensão e da assistência. Constitui, desta forma, real instrumento de melhoria da racionalidade coletiva sobre o conjunto de aspectos institucionais, tornando os processos gerenciais e administrativos mais

transparentes e democráticos e valorizando as diferentes instâncias de decisão.

Para dar tratamento a tal multiplicidade, optou-se por construir uma árvore de prioridades e hierarquias, na qual as dimensões centrais do Planejamento Estratégico pudessem aparecer de modo integrado. A Figura 1, abaixo, apresenta tais dimensões e como cada uma delas se desdobra.

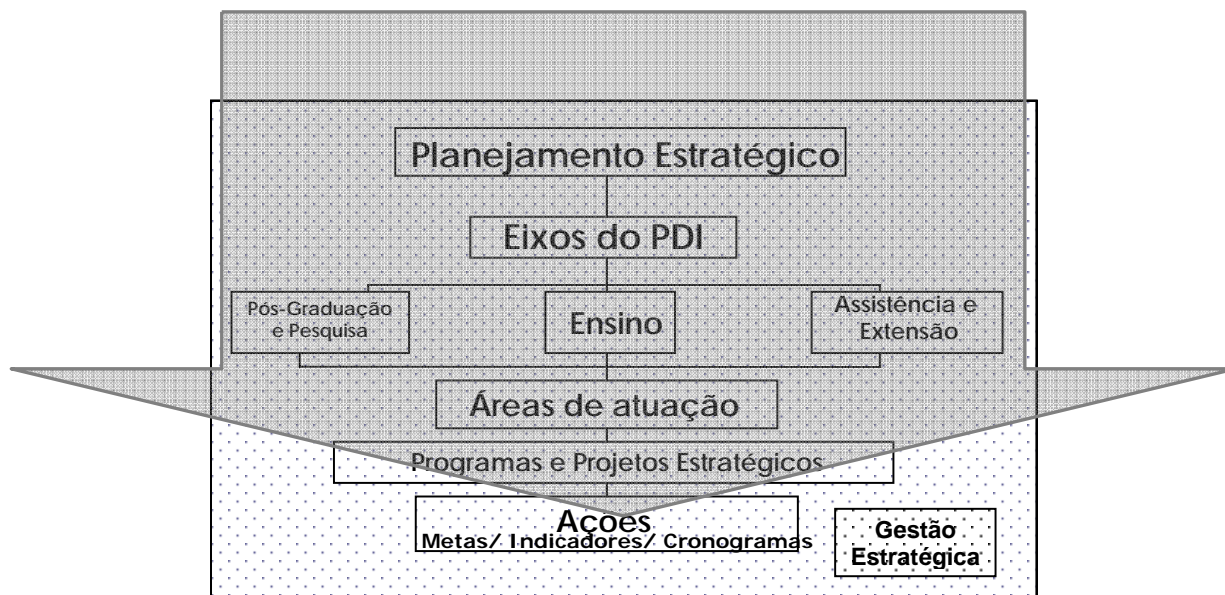


Figura 1 – Dimensões institucionais do PDI e seu espectro de abordagem

O cenário pontilhado é o campo da Gestão Universitária, que permeia todos os Eixos do Planejamento Estratégico. Na organização da UNIFESP, é constituído por entidades institucionais responsáveis, como a própria Pró-Reitoria de Administração e as Fundações Universitárias, mas atinge todas as esferas institucionais, dos Hospitais aos Laboratórios, Grupos de Pesquisa, Centros de Apoio, órgãos Complementares e Suplementares, já que todos estes devem ser capazes de internalizar os processos de auto-gestão, e de se inserir nas atividades que busquem a governabilidade da Universidade.

A seta semitransparente permite compreender o cenário de Planejamento Estratégico da UNIFESP, mostrando o sentido da construção do PDI.

O PDI apresentado neste documento abrange os Eixos Institucionais da Produção de Conhecimentos, Ensino e Assistência e Extensão, que estão representados na Figura 1. São detalhadas as áreas de atuação através das quais se pretende atingir melhores condições de organização e desempenho acadêmicos e assistenciais, além das que estão inseridas no processo de expansão universitária. É carta de intenções macroinstitucionais, apresentada num nível de detalhamento suficiente para que os objetivos pretendidos possam ser imediatamente ativados, disponibilizando as estratégias, disposições e instrumentos de implementação.

O processo de planejamento universitário, que inclui a elaboração do documento do PDI, traz em seu bojo – através da ferramenta Delphi - os meios para transitar entre este nível intermediário de detalhamento e o nível das ações vinculadas às especificidades do planejamento de Projetos e Programas interdisciplinares e das disciplinas de ensino, pesquisa e atividades de extensão e assistência. Na figura acima, o nível destas ações pressupõe um

esforço de detalhamento já iniciado, mas que deve ser formalizado logo em seguida à publicação deste PDI.

O Anexo III deste documento apresenta, de modo detalhado, as bases teórico-conceituais da prospecção institucional, descreve o perfil dos grupos de representantes e apresenta os resultados do Delphi utilizados para balizar as opiniões dos grupos de atores relevantes da vida universitária acerca do futuro da UNIFESP.

3. Concepção de Universidade: autonomia e modelo são conceitos-chave

As universidades passam a ser, principalmente a partir do século XX, os produtores primários de conhecimento nas sociedades modernas. Incluem-se aí a manutenção e multiplicação do estoque de conhecimentos estratégicos, papéis exercidos respectivamente enquanto instituições educacionais e de pesquisa.

A universidade é uma instituição ímpar, mantendo-se presente frente às mudanças históricas, sem, contudo, deixar de acompanhar as alterações da sociedade. Isso porque, focalizada no homem e em suas questões essenciais, tem como função produzir conhecimento capaz de se inserir nos contextos sociais e políticos.

O conhecimento não é neutro e seu valor é sempre contextual. A aproximação daquele que busca conhecer, organizado em instituições, com a sociedade é que define e baliza o papel, a organização e o *modus operandi* das universidades, que são ao mesmo tempo reflexo e contraponto das sociedades nas quais estão inseridos e de seus movimentos históricos.

Mas a universidade continua sendo instituição de ensino e de pesquisa, e seu caráter, portanto, permanece inalterado. As formas como a universidade se relaciona com seu entorno podem mudar, sendo esta a fonte do debate sobre o que significa ser autônoma, e, em termos do modelo de universidade, qual seria a relevância e a pertinência das atuais políticas que visam aumentar a racionalidade da gestão universitária.

Esta questão induz à discussão sobre a gestão universitária, que permitiria à universidade incorporar maior racionalidade para a organização de atividades de ensino e pesquisa e que se reflete na produção de ciência e tecnologia e inovação (C&T&I).

Este PDI afirma que o atual modelo incremental de tomada de decisão política na universidade não mais se mostra suficiente para manter a função da universidade na geração de conhecimentos socialmente relevantes, exercendo atividades de crítica social, econômica e política.

É premente dar continuidade às ações que visam maior racionalidade da gestão universitária, capacitando e profissionalizando pessoas, implementando instrumentos de avaliação, prospecção e planejamento estratégico. Da mesma forma, é necessário difundir o modelo de organização no qual a produção de conhecimentos promove a interpenetração entre a pesquisa básica e as práticas que alcançam a sociedade.

O instrumento de prospecção acerca do futuro coletivamente desejado pela comunidade acadêmica – o Delphi - utilizado para construir este PDI, foi

essencial para que se conhecessem os aspectos considerados relevantes na difusão de tal modelo.

O papel da prospecção é o de, uma vez definidos o escopo e as capacidades atuais da UNIFESP, coletar informações qualificadas que permitam à Universidade tomar decisões acerca de como pretende expandir-se no cenário local, regional e nacional e internacional.

Também é instrumento que internaliza os objetivos e metas a serem alcançados, atingindo um contingente maior da comunidade acadêmica. Esta disposição é especialmente importante, pois permite dar continuidade às ações da UNIFESP na elaboração de políticas públicas de saúde – e nas novas áreas de expansão -, tradicionalmente realizadas junto aos Ministérios da Saúde e da Educação, por meio da ocupação de cargos executivos, assessorias e condução de projetos sociais em saúde de nível regional e nacional.

4. PDI

4.1. Princípios

A universidade só tem compromissos com a sociedade na qual se insere, sendo esta o único sentido de sua existência.

Instituições de Ensino, Pesquisa e Assistência e Extensão são nucleadas na produção de conhecimentos, que, incorporados a pessoas, na forma de capacitação profissional, ou nos artefatos bibliográficos, equipamentos, construções, métodos de prevenção e cuidado à saúde, se difundem pela sociedade.

O caráter público da UNIFESP pode assim ser formulado, o que leva a instituição a reafirmar suas intenções em manter:

- ✓ A gratuidade do ensino público de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, como forma de representar plenamente o Estado que educa e difunde conhecimentos.
- ✓ A indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa, a extensão e a prestação de serviços à sociedade, como forma de cumprir seu papel histórico.
- ✓ A excelência acadêmica que permite legitimar a existência da UNIFESP no bojo da sociedade que a financia.

Para cumprir tais intenções, obriga-se a:

- ✓ Dedicar-se integralmente à produção do conhecimento e ao atendimento à sociedade.
- ✓ Promover e ensinar ações cidadãs e valores democráticos.
- ✓ Lutar para que a sociedade tenha livre acesso ao conhecimento.

- ✓ Definir e exercitar um modelo de gestão institucional democrático, transparente e participativo.
- ✓ Manter-se integrada ao processo de desenvolvimento da nação, dele participando como agente de construção e de análise crítica.
- ✓

4.2. Missão

A missão que a UNIFESP se propõe a cumprir é a que tem por objetivo desenvolver em nível de excelência, atividades inter-relacionadas de ensino, pesquisa e extensão, e que é resumida na seguinte afirmação:

“A Educação Superior tem dado ampla prova de sua viabilidade no decorrer dos séculos e de sua habilidade para induzir mudanças e progressos na sociedade. Devido ao escopo e ritmo destas transformações, a sociedade tende paulatinamente a transformar-se em uma Sociedade do Conhecimento, de modo que a Educação Superior e Pesquisa atuem agora como componentes essenciais do desenvolvimento cultural e sócio-econômico de indivíduos, comunidades e nações”.

Declaração Mundial sobre Educação Superior

4.3. Disposições para o futuro

A UNIFESP vem ininterruptamente consolidando sua posição enquanto “Universidade da Saúde”. A construção histórica da instituição, pautada na área de saúde, nunca deixará de ser o núcleo de sua identidade.

Mas, para que a Universidade participe ainda mais ativamente do processo de construção da Sociedade do Conhecimento², é preciso colocar em prática as idéias de expansão do escopo das áreas do conhecimento nas quais a UNIFESP transita, já em franco debate e implementação.

O processo de expansão inclui a criação de novos *campi*, como o da Baixada Santista, com novos cursos da área tradicional da Universidade, além de outros cursos de graduação e pós-graduação no *campus* de São Paulo. Em relação a estes últimos, a idéia é que sejam inicialmente criados cursos na interface da saúde com as ciências exatas e ciências humanas, que possam extravasar o modelo disciplinar clássico. São cursos que devem levar à criação de capital humano na fronteira comum de várias áreas e que resultem na geração de

¹ *United Nations Education, Science and Culture Organization.*

² Um desafio crítico das sociedades atuais é iniciar um processo que tem como objetivo o pleno emprego, a inclusão social e o crescimento econômico sustentável, numa economia em franca globalização. Tal jornada se mostra complexa, demandando contínuas adaptações em termos das políticas e da institucionalidade capazes de integrar competências e capacidades, investimentos em educação e treinamento, que são a chave para o desenvolvimento social e econômico. Tal contexto, conhecido como “sociedade do conhecimento”, tem como pólos estruturantes as instituições de ensino e pesquisa.

Learning and Training for Work in the Knowledge Society. Organização Mundial do Trabalho, Disponível em http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/recomm/report/ch_1.htm. Acesso em 20/01/2005.

novas técnicas de assistência à saúde, em gestão e economia da saúde, etc. Assim, utilizam-se como forças de expansão as competências institucionais e a capacitação humana que a UNIFESP já apresenta, o que deve permitir a abertura de novas frentes de atuação universitária com maior chance de consolidação destes projetos e, inclusive, de que venham a apresentar o mesmo patamar de excelência que hoje a área de saúde apresenta.

Uma disposição que se desdobra desta primeira é que em médio prazo a evolução de tais iniciativas resulte na criação de cursos típicos de outras áreas do conhecimento, mas que, dadas as condições do contexto de interface entre disciplinas no qual foram gerados, devem emergir com um caráter eminentemente inter e meta-disciplinar, o que parece absolutamente imprescindível para o futuro da Universidade pública e para a manutenção de seu papel social e político.

A mesma disposição, de criar uma estrutura de expansão flexível e integrada às competências nucleares da UNIFESP, inclui as atividades de pesquisa, assistência e extensão, já que um novo pólo de ensino leva consigo todas as outras demandas.

4.4. Plano de Gestão Institucional

A gestão universitária está intimamente ligada ao papel da universidade enquanto instituição social, econômica e política. A incorporação de uma maior racionalidade na organização das atividades de ensino e pesquisa, que se reflete na produção de ciência e tecnologia e inovação (C&T&I), deve servir para a manutenção e multiplicação do estoque de conhecimentos estratégicos, papéis exercidos, respectivamente, por sua condição de instituições educacionais e de pesquisa.

Baseado na forma como seus atores se relacionam, são três as características da universidade.

A primeira está ligada à autoridade dos peritos profissionais, sendo o saber a matéria-prima com que as universidades trabalham (Amaral, 1998). O caráter de autonomia universitária vincula-se fortemente ao fato de que seus atores dificilmente têm suas qualificações contestadas. A segunda é que o poder reside nos níveis mais específicos da organização e os acadêmicos se identificam primordialmente com suas disciplinas e com o *modus operandi* do interior do trabalho de ensino e pesquisa, nas salas de aula e nos laboratórios. À medida que se sobe na hierarquia acadêmica, o poder se dilui, tornando a universidade uma instituição não-hierarquizada. A terceira vem do processo de geração de conhecimento, que é descentralizado, específico e se funda em *expertise*, o que resulta numa organização altamente diversificada e fragmentada, mas ao mesmo tempo flexível em termos do reposicionamento de cada uma de suas partes, sem que a unidade seja perdida.

Neste contexto, apontam-se dois modelos de tomada de decisão institucional universitária:

O primeiro é aquele no qual os tomadores de decisão seguem o *modelo racional*, que, ao elaborarem uma política, definem:

- claramente seus objetivos, distinguindo os níveis de execução para satisfazê-los;
- os interesses, valores e objetivos seus e de todos os “partidários”, ainda que cada conjunto esteja em contraposição. Esta disposição permite expor os conflitos encobertos e latentes;
- um “plano”, que é o instrumento-guia dessas ações, resultado de uma negociação prévia acerca dos objetivos e metas a serem alcançados;
- o procedimento de comparação sistemática de todas as alternativas de política, considerando seus custos e benefícios, sob o pressuposto de que, idealmente, todas são válidas e elegíveis;
- o critério usado para a avaliação do resultado da política é a sua aderência aos objetivos planejados e aos impactos desejados: “o bom é o que satisfaz o plano”.

A implementação da política se dá mediante os órgãos e mecanismos existentes ou especialmente criados para tal. Dependendo, sobretudo, do grau de definição da política, os tomadores de decisão exercem seu poder discricionário – que varia principalmente de acordo com o nível em que se encontram na hierarquia, mas também em razão da capacidade de pressão do público-alvo –, adaptando a política formulada à realidade da relação estado-sociedade e das regras de formação do poder econômico e político que se impõem ao jogo entre os atores sociais.

No segundo modelo, *incremental*, as decisões políticas surgem do processo de negociação e barganha entre atores potencialmente envolvidos no processo. Os partidários do incrementalismo argumentam que é no processo contínuo entre pares de posições distintas que se pode assegurar o pluralismo, desde que todos pudessem dispor, ideal ou teoricamente, de informação plena e poder indiferenciado.

A formulação das políticas institucionais tende a apresentar como resultado um aparente “consenso”, que restringe a agenda a assuntos “seguros”, e que, freqüentemente, conduz a situações de não-tomada de decisão que favorecem as elites de poder. Neste caso, implementação e avaliação são reduzidas aos efeitos ou impactos da política; o resultado do processo – se é que este realmente ocorre – vem das soluções de continuidade ininterruptas, que vão surgindo e sendo incorporadas ou não.

Kingdon (1984) comenta que a defesa da abordagem incremental se pauta na aceitação dos processos e procedimentos em curso como pressuposto para a tomada de decisão política. O processo decisório consiste na realização de pequenos ajustes incrementais, marginais na conduta vigente, obtendo como resultado uma lenta mudança de política.

Segundo Dror (1964), o modelo incremental é conservador e dá suporte às forças pró-inércia e contra a inovação. Para Dagnino (1996), esse processo decisório, caracterizado pela negociação e barganha, sem a utilização de qualquer procedimento pré-definido ou metodologia específica para guiá-lo, resulta em ajustes incrementais entre os atores envolvidos, isto é, numa solução de compromisso entre os seus interesses, uma “média” entre as proposições de cada um. Essa condição encobriria ou suprimiria temporariamente os conflitos - a chamada “segunda face do poder” - e permitiria a manipulação de interesses - ou “terceira face do poder”, além de

constranger quaisquer outras agendas que não façam parte do consenso, ou seja, é condição mantenedora do *status quo*. (Dagnino et al.2003).

Assim, parece essencial assumir um modelo gerencial racional, baseado em um Plano de Desenvolvimento Institucional, no qual estejam explicitadas as intenções e instrumentos de Gestão, como acontece neste documento de PDI.

Salles-Filho et alli.(2000) apontam seis funções públicas típicas de Instituições de ensino e pesquisa:

1. *Realizar pesquisa* em áreas de importância estratégica;
2. *Exercer seu papel público*, no que tange a atuação na formulação e difusão de políticas públicas, definindo seu papel na interação com diferentes estratos dos governos e fornecendo alternativas que atendam ao interesse público;
3. *Executar tais políticas*, capacidade que se revela na resolução de solucionar problemas decorrentes de demandas governamentais e da sociedade, incluindo usuários e clientes;
4. *Gerar oportunidades de desenvolvimento econômico, social e ambiental*, vinculadas à capacidade em viabilizar novos espaços econômicos e à criação de novos produtos que estimulem novos mercados;
5. *Arbitrar*, que consiste na capacidade de avaliar questões técnicas, elaborar relatórios e acompanhar disputas;
6. *Conhecer as especificidades dos mercados* nos quais atua, antecipando suas ações no cenário inovativo para direcionar adequadamente suas próprias atividades de pesquisa científica e tecnológica.

Colocando assim os parâmetros que devem balizar a condução da vida universitária, procede-se à descrição das *instâncias executivas* e *instrumentos* da gestão estratégica.

4.4.1 Instâncias executivas

A UNIFESP vem, em especial nos últimos três anos, optando por criar um arcabouço gerencial racionalizado para a gestão universitária. O incremento do grau de organização universitária vem se mostrando necessário, não apenas para a manutenção das atividades institucionais, mas porque a UNIFESP vem se expandindo.

A primeira frente de organização e gestão é a criação da Fundação UNIFESP, ação essencial para a melhoria da institucionalidade da UNIFESP. Os motivos centrais da Fundação são:

1. A organização dos mais de 40 Centros de Estudos ou Institutos que existem e que, de acordo com lei federal e entendimento do Tribunal de Contas da União, não poderiam continuar agindo em nome da UNIFESP;
2. A garantia de que parte dos recursos gerados por estas iniciativas (Centros de Estudos ou Institutos) sejam usados para apoiar atividades de ensino e pesquisa da UNIFESP, o que permite alcançar maior teor de contabilidade das contas universitárias;

3. O estímulo a novas iniciativas;
4. A criação de mecanismos de auxílio aos grupos que queiram captar recursos nacionais ou internacionais, em consonância com a Pró-Reitoria de Administração.

A outra frente, como o Anexo II deste documento detalha, está centrada nas ações da Pró-Reitoria de Administração, que vêm sendo re-desenhadas. Num futuro muito próximo, o arcabouço administrativo que está sendo elaborado, no bojo da legislação pertinente³, será capaz de:

- a) manter e fortalecer os órgãos executivos e operacionais já existentes na administração da UNIFESP;
- b) dar continuidade aos processos de capacitação de recursos humanos para educação, extensão e pesquisa, formulando e implementando políticas institucionais de avaliação, prospecção e desenvolvimento;
- c) promover a capacitação da máquina administrativa e dos funcionários técnico-administrativos, na forma de programas e cursos de gestão financeira e estratégica, de acordo com a Lei nº 11.091.
- d) aprofundar a participação universitária na formulação de políticas públicas de saúde e nas novas áreas de expansão universitária, nos níveis nacional e internacional;
- e) criar um Departamento de Planejamento Estratégico em consonância com as políticas de regulação das atividades universitárias e de administração do Estado, tem como objetivo planejar, acompanhar, avaliar e divulgar as atividades de desenvolvimento a médio e longo prazos. Tal Departamento deve ser responsável por formular, implementar e avaliar, no âmbito da Universidade, os seguintes conjuntos de programas:
 - Planejamento estratégico e criação de ferramentas de política institucional.
 - Gerenciamento de projetos acadêmicos, programas colaborativos com o setor público, órgãos internacionais e setor privado.
 - Avaliação institucional e dos impactos das atividades universitárias, definido ex ante e avaliando ex post os resultados.
 - Gestão estratégica de recursos humanos⁴ e gestão do conhecimento.
 - Capacitação para a Gestão Administrativa e Financeira, de modo a que a instituição produza e aplique seus próprios instrumentos de estimação de recursos, score cards operacionais e análise de eficiência administrativa.
 - Fortalecimento da base teórico-conceitual das atividades descritivas da instituição: identificação de objetivos políticos, caracterização das relações

³ Anteprojeto da Educação Superior (Lei da Reforma das Instituições de Ensino Superior); SINAES, Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes; Plano Nacional de Extensão, 1999 -2001; Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

⁴ O Plano de Gestão Institucional – período 203-2007 já inclui o planejamento do Programa de Gestão de Pessoas da UNIFESP.

com o seu entorno, identificação da configuração institucional e utilização de recursos e descrição organizativa.

- Comunicação com a sociedade: identificação e divulgação, por diferentes meios de comunicação dos produtos científicos e tecnológicos.
- Gerenciamento dos relatórios institucionais.
- Identificação e proteção de inovações tecnológicas e da propriedade intelectual.

Estrutura organizacional

- Divisão de planejamento estratégico, informações e elaboração de relatórios
- Divisão de comunicação e eventos
- Divisão de avaliação
- Núcleo de propriedade intelectual

4.5. Plano Pedagógico Institucional – PPI

A elaboração do PPI da UNIFESP é tomada como ação central capaz de mobilizar todas as demais, relacionadas ao PDI, já que a UNIFESP é uma instituição de ensino.

A disposição que guia o PPI é vincular os projetos da instituição às linhas programáticas que mais atendam à sua missão de interação social. Nesse processo entende-se cada programa como espaço estratégico para a consecução das diretrizes que permitam aplicar o conhecimento acadêmico em prol da sociedade. Tornar tal disposição realidade depende de uma atuação interdisciplinar e dialógica com setores sociais, que integrem ensino, pesquisa, extensão e assistência.

O Plano está sendo organizado em três tópicos: Graduação, Pós-Graduação e Extensão, ou Pós-Graduação *lato sensu*.

Toma-se como marco teórico e conceitual para a análise da questão sobre o planejamento de cursos de graduação e pós-graduação que o conhecimento é cumulativo, que é socialmente construído, que não é neutro e que pode ser apropriado como bem de valor econômico para o desenvolvimento dos países. Assim, os esforços do Estado em financiar a educação superior, inseridos num contexto do desenvolvimento, necessita de contrapartidas institucionais para que sejam bem utilizados.

A educação superior, em todas as suas dimensões - a extensão, a pesquisa e as relações com a sociedade - tem primordialmente função social. A forma como estão organizados os currículos e os planejamentos pedagógicos deve refletir claramente a intenção de quebrar a lógica da separação disciplinar e fortalecer a aprendizagem em serviço.

Esta concepção educacional privilegia a associação entre as cadeiras básicas de pesquisa e as clínicas e está assentada nos seguintes conceitos orientadores:

- a) a aprendizagem dos indivíduos se dá através da sua relação interpessoal;
- b) o processo de aprendizagem é fortemente influenciado pelas condições e competências internas da instituição de ensino;
- c) a problematização é a chave para a aprendizagem, o que define a pedagogia baseada em múltiplos problemas, de ordens científica, social e política; e
- d) a aprendizagem faz sentido quando o discente é capaz de avaliar certo problema a partir de perspectivas que levem em conta o conjunto destas ordens.

Neste contexto, o PPI está sendo reformulado com base em três grupos de conceitos.

O primeiro grupo é o dos “domínios cognitivos”: A) o do conhecimento factual; B) o do conhecimento conceitual e, C) o da capacidade de buscar raciocínio crítico. Estes domínios devem ser contemplados de modo integrado, como subsídio à elaboração de planejamentos pedagógicos e instrumentos didáticos.

O segundo, diz respeito a considerar as diferentes “dimensões da aprendizagem”: A) a fundamentação teórica, na forma de bem incorporar e traduzir conceitos compartilhados por uma determinada comunidade; B) a socialização do conhecimento, na forma de bem redigir e comunicar e C) a capacidade de ação, ou seja, de saber selecionar os conhecimentos, aplicando-os em contextos pertinentes, sabendo reconhecer seu valor transformador da sociedade.

O terceiro é o das “desafios educacionais” a serem contempladas pela instituição de ensino, como forma de garantir maior racionalidade sobre os fatores complicadores do processo de aprendizagem. São elas: A) a expressão e a redação, nos moldes utilizados pela comunidade científica, mas de forma a garantir ao aluno a leitura e decodificação de linguagens utilizadas por outros grupos de pessoas; B) a leitura e compreensão de textos, imagens e sinais complexos, típicos das produções científicas e tecnológicas; e, C) a meta-disciplinaridade, que, superando as dicotomias resultantes da especialização do conhecimento, permita aproximar os profissionais-aprendizes, na área de saúde, da realidade em que vivem.

Assume-se que a eficiência institucional em ensinar é entendida como a pirâmide resultante da interação entre cada grupo de fatores internos, A, B e C, dentro de cada domínio ou dimensão da aprendizagem, como representado na Figura 2, a seguir.

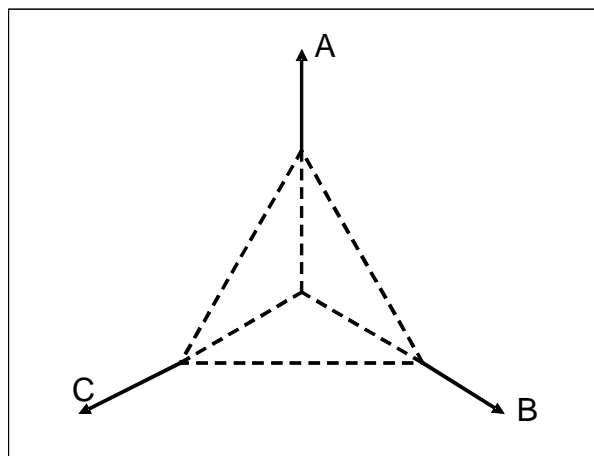


Figura 2 – Pirâmide de aprendizagem resultante relações internas das dimensões e dos domínios cognitivos.

Tal eficiência oferece impacto na capacidade institucional em capacitar recursos humanos, produzir conhecimentos novos e em se relacionar com a sociedade.

A educação superior deve se preocupar com os cursos e programas que possibilitem a formação do profissional competente e do cidadão para atuar em sua área e nos processos de transformação social criando alternativas com potencial para enfrentar as problemáticas que emergem do mundo contemporâneo. A base conceitual que permite alcançar tal desafio é aquela que leva em conta o desenvolvimento de habilidades cognitivas, atitudes e comportamentos frente à realidade social.

A história da universidade brasileira está vinculada à luta permanente, no campo educacional, de todos aqueles que buscam um espaço acadêmico onde se exercitem teorias e práticas reveladoras da Sociedade e do Estado. Existe, no interior da universidade, iniciativa pautada pelos paradigmas que envolvem o respeito à ética, à diversidade cultural e à inclusão social, como seus princípios e suas referências.

Tendo por base tal pensamento, a formação acadêmica dos estudantes não pode se restringir à transmissão de ensinamentos em sala de aula, concedendo a poucos o privilégio de realizar ações de pesquisa e extensão, na maior parte das vezes desvinculadas da organização curricular.

A seguir estão detalhados os PPIs das Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Extensão, seguindo-se uma lógica de exposição da base conceitual adotada por cada uma delas e aspectos gerais de como se organizam.

PPI – Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD

A Pró-Reitoria de Graduação está elaborando o PPI em torno de dois eixos centrais. São eles:

- ✓ Organização Didático-Pedagógica dos Cursos de Graduação, apontando os princípios direcionadores dos projetos atuais;
- ✓ Oferta de Cursos e Programas, incluindo o movimento de ampliação da situação atual.

Metodologicamente as prioridades são a dimensão problematizadora, a aprendizagem significativa e a incorporação de novas tecnologias de ensino.

Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em funcionamento vêm se adequando progressivamente às Diretrizes Curriculares Nacionais correspondentes.

Neste sentido, o perfil do egresso, a seleção de conteúdos, os princípios metodológicos, o processo de avaliação e a incorporação de práticas pedagógicas inovadoras têm sido amplamente discutidos nos últimos anos.

Destaques podem ser feitos nos projetos pedagógicos vigentes, que redundam em práticas organizacionais e funcionalidade resumidas a seguir:

- ✓ Concepção modular de ensino de Graduação incorporando conteúdos e disciplinas afins;
- ✓ Integração com ênfase interdisciplinar;
- ✓ Flexibilidade curricular com adoção de disciplinas eletivas;
- ✓ Participação de diferentes áreas do saber, além das específicas, com vistas à construção de um perfil profissional com formação geral sólida;
- ✓ Aproximação progressiva à prática profissional desde o início do curso;
- ✓ Adoção de práticas de ensino baseadas em Estratégias Problematizadoras;
- ✓ Participação significativa em projetos de pesquisa;
- ✓ Integração com Sistema Único de Saúde;
- ✓ Diversificação de Cenários de Ensino-Aprendizagem;
- ✓ Processo de avaliação com ênfase formativa.

PPI – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PROPG

O PPI da pós-graduação está sendo formalmente redigido, em consonância com a elaboração deste PDI.

As metodologias didático-pedagógicas que fundamentam as atividades de pós-graduação e pesquisa são orientadas segundo o caput deste item de PPI. Tem como conceitos-guia:

- ✓ A flexibilização do modelo pós-graduação a fim de permitir o crescimento do sistema; para tal, o sistema de pós-graduação segue cada vez mais sua original tendência de partir de problemas de saúde pública, que são desdobrados segundo diferentes linhas de pesquisa.
- ✓ A formação de profissionais de perfis diferenciados para atender à dinâmica dos setores acadêmico e não-acadêmico; e,
- ✓ A atuação do sistema para diminuir os desequilíbrios regionais na oferta e desempenho da pós-graduação; a expansão da Universidade deve levar tal sistema à pesquisa em novas áreas de conhecimento.

A atual estrutura organizacional que sustenta as atividades de formação de recursos humanos para pesquisa e prestação de serviços destas atividades apresenta alto grau de solidez com excelentes níveis de complexidade e consistência interna e externa, em termos de seus nexos com a produção científica e tecnológica nacional e internacional.

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa coordena programas, acompanha discentes e promove a interação de coordenadores de Programas e pesquisadores. Provê recursos e condições materiais, financeiras e de pessoal.

A pós-graduação da UNIFESP vem se consolidando como centro difusor de conhecimentos, de novas tecnologias de assistência à saúde e das pessoas nas quais tais conhecimentos ficam incorporados. Não é por menos que diversos novos pólos de pesquisa e novos programas de pós-graduação contam hoje com o contingente de recursos humanos oriundos da pós-graduação da UNIFESP.

Está estruturada por meio das seguintes Coordenadorias e suas subcomissões:

1. Administrativa, que coordena as atividades dos pós-graduandos, orientadores, coordenadores, secretarias, compila e analisa dados, gerencia a captação de fomento à pesquisa, coordena a geração de dados funcionais da produção científica, gerencia verbas, acompanha e coordena cursos interinstitucionais e promove a interação com outras Pró-Reitorias da UNIFESP e com o Departamento de Recursos Humanos.
2. Pós-Graduação, que avalia programas, mantendo a qualidade e a excelência acadêmicas.
3. Pesquisa, que trata de assuntos referentes às relações entre pós-graduação e pesquisa.

PPI – Extensão - PROEX

O PPI da Extensão está sendo re-formulado com base na idéia essencial de que tudo o que se faz ou se vivencia em uma instituição de ensino representa um currículo.

Tal trajetória das realizações institucionais é forjada no cotidiano, nas relações entre professor e aluno, e destes com a sociedade à qual venha a atender. Esta disposição permite que a UNIFESP se aproxime da formação cidadã, capaz de gerar recursos humanos em sua plenitude humanística.

Neste aspecto, estão sendo encaminhadas mudanças curriculares e estruturais que possibilitem, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, a análise crítica da realidade brasileira desde o início da formação acadêmica do estudante. O currículo, como instrumento de viabilização da articulação do ensino, da pesquisa e da extensão precisa ser suficientemente flexível. A estrutura curricular dos cursos deve compor um espaço acadêmico de ampliação da formação do estudante cidadão. Para isto, procede-se à seleção de temas e demandas curriculares que apresentem estreita vinculação com o núcleo epistemológico do curso, a partir do perfil do profissional-cidadão delineado no projeto pedagógico.

É importante que estas ações, no caso específico das de Extensão, possibilitem ao estudante a vivência de experiências significativas que dêem ao mesmo as condições teóricas e conceituais de refletir sobre as grandes questões da atualidade e, a partir da experiência e dos conhecimentos produzidos e acumulados, construir uma formação compatível com as necessidades nacionais, tendo uma visão social da realidade brasileira.

Cabem mudanças nas concepções e práticas universitárias. A Universidade e, portanto, o currículo dos seus cursos devem ser espaços privilegiados para a reflexão, o debate e a crítica, consolidando seu compromisso com a cidadania do povo brasileiro. Esse processo passa por uma fase de identificação das ações prioritárias de extensão da UNIFESP, avaliadas pelo Sistema Institucional de Extensão da UNIFESP, em fase de elaboração.

4.6. Detalhamento do PDI

Este tópico apresenta o Plano de Desenvolvimento Institucional, estruturado por Eixos Universitários: Ensino, Pós-Graduação e Pesquisa e Extensão e Assistência. Fornece detalhamento do planejamento estratégico até o nível dos objetivos, ações, estratégias, modos pelos quais se espera poder aumentar os nexos entre a Universidade e a sociedade e os instrumentos de implementação da política.

Um nível de detalhamento mais específico está em preparação, e deve atingir os Cursos, Programas de Pós-Graduação e Pesquisa e o sistema de Assistência e Extensão⁵.

A Gestão Institucional é um fator de organização transversal a todos os Eixos. Apesar de ser de competência formalmente relacionada à Pró-Reitoria de Administração, a gestão universitária depende da integração de diferentes instâncias e iniciativas, o que inclui as instâncias decisórias, a comunidade

⁵ Ver Anexo III, metodológico, para maiores esclarecimentos acerca do nível de detalhamento do planejamento estratégico contemplado neste documento.

acadêmica e atores relevantes da sociedade. Por isso abre este tópico de apresentação do PDI da UNIFESP.

A criação de instâncias formais de apoio à administração deve permitir à UNIFESP gerenciar a captação de recursos financeiros e humanos, promover capacitação de funcionários e servidores⁶ e garantir as disposições da Lei Orgânica da Educação Superior, atualmente em discussão no nível nacional.

Neste momento é possível apontar três iniciativas já em curso, que visam garantir a governabilidade institucional futura da UNIFESP:

- ✓ Fundação UNIFESP, já oficialmente instituída, deve permitir à administração contar com maior transparência e capacidade de contabilizar custos e fluxos de ativos e demandas. Para tal, um nível maior de profissionalização da gestão deverá ser alcançado. Esta disposição é particularmente necessária, dada a intenção da UNIFESP em se expandir para novas áreas do conhecimento e em seu escopo geográfico.
- ✓ Criação, na Pró-Reitoria de Administração, de um Departamento de Planejamento Estratégico, cujas funções são as de subsidiar, por meio de instrumentos de gestão, o crescimento da Universidade, promovendo ciclos de prospecção, avaliação, captação de recursos financeiros, elaboração e implementação de projetos colaborativos com o setor público e com o setor privado no âmbito nacional e internacional, entre outras.
- ✓ Planejamento da expansão universitária, na formação de novos cursos e/ou novos *campi*.

EIXO ENSINO SUPERIOR

ENSINO DE GRADUAÇÃO⁷

O ensino de Graduação, enquanto força motriz da criação da UNIFESP e pedra de toque da Universidade, necessita permanentemente de atenção institucional. O conhecimento que deve ser equacionado hoje por um discente não é o mesmo que o de tempos atrás, o que torna permanentemente necessário encontrar modelos de ensino-aprendizagem que dêem conta da demanda de uma realidade advinda da “sociedade baseada em conhecimento”, na qual novos processos e produtos são ininterruptamente gerados, a partir da geração e apropriação de ativos de conhecimento.

Na prática, isso implica em reorganizar e integrar currículos, capacitar docentes, implementar políticas de incentivo à atividade docente, desenvolver e atualizar materiais didáticos e pedagógicos, mobilizar recursos financeiros para

⁶ De acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, assim como apontado na apresentação deste documento.

⁷ Como resultado da evolução das políticas de ensino superior no Brasil, o ensino de graduação apresenta duas “modalidades” além da tradicional: a *tecnológica*, que visa formar profissionais de nível superior para determinadas funções e a *seqüencial*, criada como forma de aumentar a capacitação profissional a partir do Ensino Médio. Tais modalidades têm, portanto, disposições educacionais diversas do ensino de graduação e são oferecidas na medida em que determinadas demandas sociais se apresentem.

a gestão e operacionalização e execução dos trabalhos que envolvem o aprendizado. Também é necessário estar sempre atento à dimensão política do ensino de Graduação e ao papel dos Cursos Seqüenciais, nas suas relações com a sociedade e nas formas como se dá sua inserção nos processos de desenvolvimento regional e nacional.

Grupo 1 de Objetivos

- ✓ **Melhoria das condições de ensino de graduação.**
- ✓ **Fortalecimento dos nexos do ensino de graduação com a extensão e assistência e destes para com as políticas nacionais de educação e pesquisa.**
- ✓ **Continuidade dos laços entre os cursos de graduação e as demandas por saúde, melhoria das condições educacionais e sustentabilidade ambiental da sociedade.**

Disposição institucional

- ✓ Fortalecimento das ações pautadas na idéia de que os cursos de Graduação compõem fortemente a base da Universidade, que, por sua vez, existe para formar e difundir recursos humanos.

Ações integradas

- ✓ Elaboração do Plano Pedagógico Institucional – PPI - da Graduação e à sua implementação.
- ✓ Expansão da oferta de vagas nos cursos já existentes.
- ✓ Continuidade e fortalecimento das ações do CEDESS - Centro de Desenvolvimento do Ensino Superior em Saúde enquanto órgão de apoio às atividades docentes e discentes e como centro gerador de conhecimentos sobre educação em saúde.
- ✓ Continuidade às atuais iniciativas de inserção de discentes nas práticas de aprendizagem em serviço, em projetos acadêmicos que possam consubstanciar as experiências comuns entre ensino e assistência e extensão, nos hospitais e em projetos sociais.
- ✓ Promoção do sistema de Ações Afirmativas do Ensino Superior, como forma de melhorar a inserção de indivíduos da população afro-descendente e indígena, oriunda de escolas públicas, no preenchimento de vagas relativas aos cursos de graduação, como previsto na Resolução nº 23/2004 da UNIFESP.
- ✓ Fomento ao aprendizado prático e ao desenvolvimento de novas técnicas que emergem do relacionamento entre o docente e o discente e entre estes e a população atendida.
- ✓ Aplicação das ações que visem à melhoria do aporte de recursos financeiros e de outros ativos tangíveis e intangíveis para a Graduação e Cursos Seqüenciais.
- ✓ Avanço do processo que visa à melhoria da autonomia financeira e administrativa da PROGRAD e dos recursos orçamentários a ela destinados.

Estratégias

- ✓ Modernização e integralização de currículos.
- ✓ Promoção do desenvolvimento de estratégias pedagógicas inovadoras e recursos instrucionais para formação e desenvolvimento docente.
- ✓ Fortalecimento do sistema de apoio didático e pedagógico, com melhoria de sua infra-estrutura e componentes de Recursos Humanos.
- ✓ Continuidade e fortalecimento dos Programas de Bolsas para discentes, – Iniciação Científica (PIBIC) - extensão e monitoria do PROGRAD, assim como o incentivo à participação docente em reuniões científicas.
- ✓ Manutenção das iniciativas de premiação acadêmica, dos serviços de apoio às atividades discentes e dos espaços de inserção acadêmica.
- ✓ Manutenção da colaboração com o Departamento de Comunicação da UNIFESP, constituindo um espaço acadêmico sobre o processo de comunicação social da ciência.
- ✓ Manutenção das ações do Departamento de Informática em Saúde (DIS), que visam à melhoria da estrutura física dos meios de comunicação.
- ✓ Viabilização de um sistema de avaliação institucional específico para a Graduação.
- ✓ Desenvolvimento de novas tecnologias de ensino e produção de material de apoio para a documentação e divulgação institucional, integrando os conhecimentos gerados pelo CEDESS e pelo DIS.
- ✓ Ampliação das ações do CEDESS junto a instituições parceiras de mesmo caráter.
- ✓ Valorização das atividades docentes.
- ✓ Melhoria das condições de autonomia financeira da PROGRAD.
- ✓ Otimização do sistema operacional de apoio didático-pedagógico.
- ✓ Revisão e consolidação do sistema de integração do aluno ao sistema assistencial, com acompanhamento da aproximação à prática profissional.
- ✓ Implementação, já em 2005, das atividades do campo das Ações Afirmativas da Educação, com a expansão em 10% da oferta do número de vagas da Graduação destinadas a candidatos indígenas e afro-descendentes.
- ✓ Criação de um sistema de diligência de informações capaz de traçar o perfil dos funcionários e servidores que estão envolvidos com as atividades de Graduação, visando criar um sistema específico de capacitação e valorização de tais profissionais.
- ✓ Fortalecimento da Secretaria de Cursos, no sentido de acompanhar cada curso do começo ao fim.

Ampliação dos nexos com a sociedade

- ✓ Fortalecimento dos vínculos da Graduação com a prática de Extensão, capazes de legitimar o papel social da Universidade.
- ✓ Construção de sistemas de avaliação multicritério e multiatributo, capazes de produzir, no aprendiz, comportamentos de tolerância e pensamento crítico.
- ✓ Formulação de um projeto que vise re-avaliar o papel e a importância da BIREME, no âmbito do *locus* institucional e de suas relações com a UNIFESP.
- ✓ Fortalecimento dos nexos entre a Graduação da UNIFESP e a sociedade, por meio das ações da TV Universitária e dos outros meios de comunicação já existentes.
- ✓ Ampliação e valorização de disciplinas de ciências humanas nos currículos da área de saúde, dando continuidade às ações sociais da UNIFESP, que hoje estão representadas por iniciativas consolidadas nos órgãos Complementares, Órgãos Suplementares, Grupos Interdepartamentais e Centros de Apoio à Comunidade.
- ✓ Ampliação da pesquisa no campo da Educação em Saúde, dando continuidade à geração de novas tecnologias de informação no processo educacional em saúde e nos novos campos do saber, que venham a alargar o escopo de ação da UNIFESP num futuro próximo.
- ✓ Estabelecimento de rede de relações dinâmicas com centros congêneres ao CEDESS no Brasil e no exterior.
- ✓ Criação de novas oportunidades para a difusão de estratégias metodológicas e práticas avaliativas do processo de ensino e aprendizagem para outras instituições de ensino e pesquisa.
- ✓ Avaliação, de modo especial, dos resultados das primeiras iniciativas do âmbito das Ações Afirmativas, dando retorno formal às instâncias governamentais responsáveis e aos representantes da sociedade da qual os alunos afrodescendentes e indígenas provêm.

Instrumentos de implementação

- ✓ Desenvolvimento de um sistema de coleta de informações qualificadas sobre a produção científica e sobre as práticas relativas à Docência de Graduação na UNIFESP, que permita avaliar o impacto de tais atividades no âmbito da PROGRAD.
- ✓ Revisão do sistema de incentivos à Docência e aos Serviços de Apoio ao Discente.
- ✓ Formulação e implementação de um programa de capacitação de pessoal técnico-administrativo, assim como de um programa de incentivo a estas atividades.
- ✓ Implementação de ferramental de avaliação das atividades acadêmicas, levando em conta as especificidades da prática docente e de sua função essencial para que a universidade leve adiante suas atribuições institucionais.

- ✓ Manutenção da participação da UNIFESP nos diversos *fora* governamentais e interinstitucionais de Educação Superior, nos níveis nacional e internacional.

Grupo 2 de Objetivos

- ✓ **Criação de novos cursos de Graduação, em áreas contíguas à da saúde.**
- ✓ **Continuidade e fortalecimento da iniciativa de oferta de novas modalidades de cursos que complementam o Ensino Médio.**
- ✓ **Expansão da Graduação para novas áreas do conhecimento – uma nova meta-disciplinaridade.**
- ✓ **Expansão do escopo geográfico da UNIFESP – novos *campi*.**

Disposições institucionais:

- ✓ Expansão do escopo da Universidade no âmbito acadêmico e geográfico, em termos da sua capacidade em gerar conhecimentos e ensinar, produzir ciência.
- ✓ Fortalecimento do papel da instituição no equacionamento dos problemas locais e regionais, gerando capital humano e prestando serviços.

Ações integradas

- ✓ Manutenção das atuais negociações com os governos municipais da macro-região da cidade de São Paulo, estadual e federal, no sentido de apoiar as ações de expansão acadêmica e geográfica da UNIFESP.
- ✓ Fortalecimento da implementação do campus da Baixada Santista, ainda em 2005.
- ✓ Promoção da expansão progressiva da capacidade de atendimento à demanda por novas modalidades de cursos de complementação ao Ensino Médio, inclusive em outros *campi* além do de São Paulo e da Baixada Santista.
- ✓ Elaboração de um plano de expansão dos cursos de Graduação para novas áreas do conhecimento nas chamadas áreas de Ciências Exatas e Humanas.
- ✓ Busca por parcerias para execução de projetos que aumentem a capacidade acadêmica do pessoal docente e discente, visando a melhoria das condições de prevenção a doenças endêmicas, negligenciadas e sexualmente transmissíveis no Brasil.

As mesmas disposições didático-pedagógicas apresentadas para o Grupo de Objetivos 1 estão aqui pressupostas, já que o sistema de ensino e aprendizagem deve permitir a qualquer discente alcançar virtuosos patamares de autonomia, em termos da sua capacidade de aprender e difundir

conhecimentos compartilhados no âmbito da instituição de ensino, tornando-se cidadão.

O processo de expansão universitária, que já se iniciou com campus da Baixada Santista, deve continuar. Tal expansão deve acontecer na forma de novos cursos de graduação na área de saúde, e em outras áreas do conhecimento, num futuro próximo.

A expansão é tida como instrumento de fortalecimento do papel institucional educativo da UNIFESP. Há, nesta iniciativa, a intenção de estabelecer novos *loci* de ensino na macro-região que hoje ocupa, podendo, em alguns casos, avançar para a realização de pesquisa que apresente aderência com as demandas locais por inovação em saúde e/ou por capacitação de recursos humanos, no mesmo nível de excelência acadêmica mantido pela UNIFESP.

Estão sendo formulados também novos cursos que permitam o aluno, após ter concluído o ensino médio, poder ampliar seus conhecimentos ou sua qualificação profissional, sob a perspectiva das políticas públicas de capacitação profissional e educação. Estão sendo definidos por “campo do saber” e têm como objetivo prático a capacitação de pessoas para atividades específicas da teia social, definidas por demandas regionais ou locais.

Tal expansão pressupõe a criação de infra-estrutura, captação e requalificação de recursos humanos também dispostas na Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Da mesma forma, a UNIFESP já planejou sua expansão para novas áreas do conhecimento. Uma vez que tem consolidada a experiência acumulada nas áreas da saúde, faz sentido pautar a expansão universitária em novos cursos que apresentem íntima relação com ciências biológicas e ambientais, além da educação. Esta estratégia de expansão se mostra especialmente pertinente, permitindo que ocorra um processo contínuo de aprendizagem institucional, à medida que novas competências sejam progressivamente incorporadas. É um modo de crescer e se expandir com segurança, partindo do que já é capaz de fazer, utilizando a pletora de ativos tangíveis e intangíveis consolidados para lograr, passo a passo, novas competências.

Na medida em que os cursos de interface forem sendo consolidados, a instituição poderá buscar agregar, ininterruptamente, novas competências, cada vez mais periféricas em relação àquelas que hoje apresenta. Também deve permitir alcançar uma estrutura meta-disciplinar na qual o conhecimento, mesmo estando organizado em disciplinas, flui por uma rede de atores que pode utilizá-lo segundo uma lógica específica de certos em contextos. Este é o caso, por exemplo, de atividades de ensino e assistência à saúde à distância. Os discentes envolvidos podem ser estudantes de enfermagem, medicina, engenharia biomédica, sociólogos, cientistas políticos, etc. A UNIFESP, núcleo difusor de competências, utiliza a base disciplinar em ciências básicas e clínicas para, agregando capacitação em engenharia e informática, instalar postos avançados de tele-saúde, que tanto poderão formar novos contingentes de recursos humanos, quanto atender às populações que residem em locais distantes do centro difusor. A partir deste exemplo é possível entender como a organização da pesquisa e da educação baseada em projetos pode alinhar pesquisadores de áreas que, antigamente, eram separadas em “ciências biomédicas”, “ciências exatas” e “ciências humanas”. Equipes de tele-saúde envolvem profissionais de diversas áreas que, interessados em políticas

públicas de melhoria das condições de vida da população, executam tanto as atividades de assistências como a avaliação do impacto da pesquisa e da aplicação de recursos públicos na geração de conhecimentos.

Assim, quebra-se a razão puramente informativa das disciplinas, tornando-as pervasivas umas às outras, sem, contudo, abrir mão da formalização científica que tal organização permite e que vem sustentando a geração de conhecimentos.

O conceito de extensão universitária, que será pontualmente explorado no item pertinente, é central, neste contexto, uma vez que nada mais é do que dar continuidade e fortalecer as disposições do Plano Nacional de Extensão.

Também está intimamente vinculado ao modelo de pesquisa que vincula várias atividades de investigação a um problema de ordem geral, como aqueles de saúde pública, da interface econômico-ambiental, etc. Este caso está detalhado no Eixo de Pesquisa e Pós-Graduação, deste documento do PDI.

Esta “espiral” crescente de competências institucionais pode ser trilhada em pouco tempo, sem que se coloque em risco os esforços de organização e os custos que tal empreita pressupõe. Por isto, num primeiro momento, os novos cursos seqüenciais estão ocupando a interface saúde-educação e os de graduação devem procurar, inicialmente, expandir a oferta de vagas em áreas bastante confortáveis da prática de gestão universitária. Num segundo momento, e uma vez consolidadas as ações iniciais, será interessante alavancar esforços de criação de cursos que envolvam as áreas de saúde e ambiente, saúde e engenharia, etc. Também nesta direção e sentido, será então possível iniciar cursos de Graduação em outras áreas do conhecimento.

Estratégias

- ✓ Elaboração do Plano Pedagógico Institucional para os cursos de Graduação e Seqüenciais do *campus* da Baixada Santista, com ênfase nos aspectos centrais que levaram à sua criação, levando em conta as demandas por capacitação de profissionais na interface da saúde com educação e as ciências do ambiente.
- ✓ Criação de estrutura curricular que preveja a integração progressiva dos currículos dos novos cursos de Graduação ao das disciplinas já oferecidas nos cursos do *campus* de São Paulo, de modo a facilitar a inserção de egressos daqueles cursos no sistema de pós-graduação e extensão.
- ✓ Ampliação da pesquisa em Educação de Ensino Superior *vis-a-vis* as experiências com o conjunto de cursos oferecidos pela UNIFESP e dos que venham a ser criados em novas áreas do conhecimento.
- ✓ Criação de um sistema de avaliação de impacto do processo de expansão das atividades institucionais de educação no novo espectro de ações da UNIFESP, sob as dimensões social, política e econômico-financeira.

Ampliação dos nexos com a sociedade

- ✓ Fortalecimento, no *campus* de São Paulo, das interações com associações de representantes da sociedade, ONGs, etc, no sentido de

incluir aspectos relevantes na formulação de novos Cursos Seqüências e de Graduação, que possam atender novas demandas.

- ✓ Implementação de programas de pesquisa e assistência meta-disciplinares.
- ✓ Pautar a estrutura curricular dos novos cursos nas questões definidas no Plano Nacional de Inovação em Saúde, que prevê novas formas de atuação para os profissionais da interface saúde-educação e saúde-ambiente, entre outros.
- ✓ Criação de especialidades de tratamento clínico e hospitalar que possam absorver os profissionais formados por novas linhas de cursos.
- ✓ Estabelecer relações com os setores público e privado, no sentido de fomentar a execução de projetos meta-disciplinares e garantir a empregabilidade dos profissionais formados em áreas de interface do conhecimento.

Instrumentos de implementação

- ✓ Desenvolvimento de um sistema de avaliação da qualidade dos novos cursos e de seu impacto local e regional.
- ✓ Aplicação de instrumentos de prospecção de mercado de profissionais, com a finalidade de manter o planejamento de novos cursos de Graduação em novas áreas geográficas.
- ✓ Expansão do atual sistema de apoio ao discente dos novos cursos de Graduação nos serviços e estrutura de apoio já existentes no *campus* de São Paulo.
- ✓ Fortalecimento do sistema de seleção e capacitação de pessoal técnico-administrativo para o gerenciamento de cursos.
- ✓ Implementação de ferramental de avaliação das atividades acadêmicas, levando em conta as especificidades da prática docente e de sua função para que a universidade leve adiante suas atribuições institucionais.

ENSINO À DISTÂNCIA - EAD

Grupo 3 de Objetivos

- ✓ **Fortalecimento das atuais atividades de Ensino à Distância (EAD).**
- ✓ **Ampliação dos projetos colaborativos entre a Pró-Reitoria de Graduação e o Departamento de Informática em Saúde, visando o Ensino à Distância.**
- ✓ **Criação de um ambiente de aprendizado à distância para fornecer conhecimento na área da Saúde através do uso de tecnologias de computação e telecomunicação.**
- ✓ **Desenvolvimento e implantação de tecnologias baseadas em Internet.**
- ✓ **Pesquisa sobre o uso de tecnologias baseadas em Internet na elaboração, administração e distribuição de conteúdo didático.**
- ✓ **Investigação de novos modelos pedagógicos.**
- ✓ **Pesquisa e desenvolvimento para geração de novos cursos apoiados por sistemas de informação e gerenciamento.**

Disposição institucional

- ✓ Regulamentação da oferta, do desenvolvimento e da veiculação de cursos e programas de educação à distância.

Ações integradas

- ✓ Consolidação do plano de EAD, visando a manutenção da excelência acadêmica nos diversos pontos remotos.
- ✓ Qualificação técnico-pedagógica de recursos humanos para EAD.
- ✓ Consolidação do plano operacional do EAD da UNIFESP, considerando-se as demandas por infra-estrutura.
- ✓ Consolidação dos projetos pedagógicos, cursos e programas, currículos, planejamento de oferta e sistema de avaliação.
- ✓ Detalhamento dos serviços de suporte e atendimento remoto aos alunos.

Estratégias

- ✓ Continuidade das ações da UNIFESP Virtual.
- ✓ Ampliação da rede de informação médica para a educação de pacientes e para a formação e atualização de profissionais da saúde.
- ✓ Desenvolvimento de novas tecnologias de ensino para a capacitação de profissionais da saúde.
- ✓ Estabelecimento de um novo paradigma na educação médica.
- ✓ Fortalecimento dos cursos, seminários, guias de auto-estudo e simulados *on-line*.
- ✓ Manutenção e melhoria dos formatos de aplicação dos programas da UNIFESP-Virtual: *mediado por tutor (MT), grupo de estudo (GE) e auto-aprendizado (AA)*.

- ✓ Expansão de cursos e fortalecimento das experiências do tipo do GEMA – Gerenciamento da Manutenção de Equipamentos Médico-Hospitalares e GESTHOS – Gestão Hospitalar.

Com relação à área acadêmica da graduação, a UNIFESP Virtual tem se aproximado dos departamentos e disciplinas oferecendo recursos para o desenvolvimento de material de ensino, formação contínua de professores e armazenamento de conteúdo, uso de ferramentas facilitadoras, sistema de gerenciamento de material on-line e acompanhamento de alunos e repositórios de materiais educacionais.

Esta proposta também tem como objetivo subsidiar a expansão universitária em todos os seus níveis.

Ampliação dos nexos com a sociedade

- ✓ O EAD é uma forma de educação cujo motor central é justamente a ampliação dos nexos da Universidade com a sociedade, posto que permite ampliar o escopo geográfico das ações desta instituição.

Instrumentos de implementação

- ✓ Credenciamento institucional no Ministério da Educação para o EAD
- ✓ Integração do EAD ao sistema de avaliação institucional
- ✓ Consolidação do plano de expansão e das atividades coordenadas do EAD.

ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

Grupo 4 de Objetivos

- ✓ **Manutenção e fortalecimento do atual perfil dos cursos oferecidos na modalidade de pós-graduação lato sensu**
- ✓ **Expansão de cursos para novas áreas do conhecimento, inicialmente na interface das ciências da saúde, e em seguida, para novas áreas do conhecimento.**
- ✓ **Expansão do número de cursos de pós-graduação *lato sensu* e do escopo geográfico de sua oferta.**

Disposição institucional

- ✓ Manutenção e fortalecimento do papel institucional na formação de profissionais por meio de cursos de extensão universitária nas modalidades de especialização e aperfeiçoamento profissional.

Ações integradas

- ✓ Reformulação do conceito de “sala de aula”, de modo que o aprendizado discente aconteça na interação entre professores, alunos e sociedade, cujo *lôcus* seja qualquer espaço dentro e fora dos muros da Universidade.
- ✓ Fortalecimento das ações de Extensão, pautando-as nas diretrizes da Relação Social de Impacto, Bilateralidade, Interdisciplinaridade e da Indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão.
- ✓ Estabelecimento de mecanismos de integração entre o saber acadêmico e o saber popular, visando uma produção de conhecimento resultante do confronto com a realidade, com permanente interação entre teoria e prática, no que se convencionou chamar de “tecnologias apropriadas⁸”.

Estratégias

- ✓ Promoção da inter e da transdisciplinaridade entre programas de ensino.
- ✓ Criação - juntamente com a Pró-Reitoria de Graduação e com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação - a Atividade Curricular de Integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão em Saúde, e de um programa semelhante para as novas áreas de atuação da UNIFESP, que vinculem demandas sociais com a agenda de ensino e pesquisa.
- ✓ Criação de uma plataforma de estratégias especialmente formuladas para que a aprendizagem se dê a partir da integração de perspectivas do ensino, da pesquisa e da extensão, considerando tal disposição como central no processo formativo, e na garantia da autonomia intelectual e envolvimento do discente com a melhoria das condições sociais.

Ampliação dos nexos com a sociedade

- ✓ Orientação das atividades de extensão e oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* segundo as bases dispostas pelo Plano Nacional de Extensão, colaborando com o fortalecimento de um sistema nacional de educação em saúde.

Instrumentos de implementação

- ✓ Re-organização permanente dos currículos e dos nexos internos entre cursos que compõem o portfólio de oferta da UNIFESP.
- ✓ Avaliação interna dos cursos de pós-graduação *lato sensu*.
- ✓ Inclusão dos cursos de pós-graduação no sistema de avaliação institucional.

⁸ O termo “tecnologia apropriada” é usado num contexto dos estudos de desenvolvimento dos países.

Tecnologias apropriadas devem considerar, basicamente, três aspectos:

a) a preocupação com o significado sócio-político e cultural das tecnologias;
 b) seu tamanho, nível de modernidade e sofisticação; e
 c) o impacto ambiental e/ou social causado por elas.

ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

Grupo 5 de Objetivos

- ✓ Fortalecimento do papel da UNIFESP no sistema educacional de pós-graduação no Brasil, na área de saúde.
- ✓ Criação de competências em educação de pós-graduação em novas áreas do conhecimento, de acordo com o plano de expansão universitária.

Disposições institucionais

- ✓ Manutenção dos atuais níveis e expansão da geração de conhecimentos como fator estratégico no processo de desenvolvimento sócio-econômico e cultural da sociedade brasileira.
- ✓ Fomento ainda maior das atuais iniciativas de ensino de pós-graduação, em termos da Iniciação Científica, fonte para o futuro da educação para a pesquisa.

Ações integradas

- ✓ Fortalecimento do atual sistema de educação para a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos.
- ✓ Ampliação da base de pesquisa para novas regiões geográficas, visando a educação de profissionais de pesquisa e sua inserção no sistema nacional de inovação.

A educação para a pesquisa é uma modalidade de educação que visa preparar profissionais para a geração de novos conhecimentos científicos. Neste sentido, apresenta caráter geral de educação, tendo portanto os mesmos objetivos de qualquer outra modalidade de ensino.

Sua face específica diz respeito à aprendizagem que permite ao aluno exercer atividades de investigação na fronteira da ciência, e para o qual as formas de ensinar são bastante peculiares, envolvendo a aquisição de linguagem formal típica da produção acadêmica e capacidades de exercícios de experimentação laboratorial.

Estratégias

- ✓ Criação de novas linhas de educação de pesquisadores nos novos *campi*, alinhadas e aderentes aos novos cursos que venham a ser criados no processo de expansão universitária.
- ✓ Continuidade do sistema de monitoramento de dados institucionais sobre educação e formação de pesquisadores.

Ampliação dos nexos com a sociedade

- ✓ Ampliação das ações colaborativas da UNIFESP com outras instituições que educam e formam profissionais de pesquisa
- ✓ Criação de becas internacionais para recebimento de alunos de pós-graduação de outras universidades.

Instrumentos de implementação

- ✓ Inserção da educação em pesquisa no sistema de avaliação institucional.
- ✓ Fortalecimento do sistema de organização dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* e dos elos entre as diferentes linhas de educação e formação de profissionais de pesquisa.

EIXO PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Grupo 6 de Objetivos

- ✓ Fortalecimento das atividades de pesquisa, na forma de contingente humano no nível de pós-graduação *stricto sensu* que produza conhecimento novo e o aplique para a melhoria da sociedade.
- ✓ Ampliação das atividades e cursos de Mestrado Profissionalizante, tanto no atual escopo de ações, quanto para as novas áreas de expansão da UNIFESP.
- ✓ Fortalecimento das atividades de Pós-Graduação *lato sensu*, assim como detalhado no Eixo de Extensão e Assistência.
- ✓ Manutenção dos atuais níveis de excelência acadêmica, na forma de produção bibliográfica relevante e geração de novas tecnologias.
- ✓ Planejamento das novas frentes de pós-graduação e pesquisa nas áreas relacionadas aos cursos de Graduação na área de saúde e em novas áreas.
- ✓ Difusão do modelo colaborativo de pesquisa, organizado na forma de projetos temáticos, junto a órgãos de fomento nacionais e internacionais.
- ✓ Fortalecimento do sistema de ocupação competitiva de espaços para pesquisa, de modo a reduzir custos médios com a duplicação de esforços e melhorar a produtividade acadêmica, sem proporcional aumento de custos.
- ✓ Integração da base física para pesquisa, dos recursos humanos e dos potenciais negócios que podem ser originados a partir das atividades de investigação científica e tecnológica.
- ✓ Expansão, no médio prazo, das atividades de pesquisa para outras áreas do conhecimento, além das atualmente executadas na Universidade.
- ✓ Viabilização do crescimento do modelo de inovação em cadeia que relaciona a produção científica e tecnológica com o desenvolvimento do país.
- ✓ Fortalecimento das condições sistêmicas de apropriação de inovações geradas no âmbito do setor público que realiza pesquisa, aumentando os ganhos institucionais com o uso da marca e da reputação acadêmica da UNIFESP.
- ✓ Fomento da difusão de novos produtos e processos de pesquisa, na forma de um sistema de compartilhamento de estrutura física e de recursos humanos.
- ✓ Participação nos *fora* nacionais e internacionais de captação de recursos financeiros para pesquisa na forma de bolsas de estudos, recursos para melhoria da infra-estrutura, participação em congressos, capacitação de pessoal de apoio, etc.

Disposições institucionais

- ✓ Manutenção e ampliação da excelência da produção científica e dos recursos humanos para pesquisa e inovação, garantindo o futuro da reputação da UNIFESP.
- ✓ Expansão do escopo de atividades de Pós-Graduação e Pesquisa, mantendo-se as disposições científicas, técnicas, filosóficas, éticas, sociais e políticas da instituição acadêmica.
- ✓ Consolidação do modelo de pesquisa que fortaleça a autonomia institucional.
- ✓ Continuidade da participação da UNIFESP no processo de elaboração e implementação de políticas indutivas de Ciência e Tecnologia e Inovação, conduzida e apoiada pelo Estado, alinhados com a Política Nacional de Pós-Graduação, sem deixar de lado a postura crítica e autônoma.

Ações integradas

- ✓ Re-elaboração do PPI da Pós-Graduação, levando em conta o perfil das atividades de Pesquisa na UNIFESP.
- ✓ Promoção de diligência institucional visando gerar a coleta de informações e desenhar o perfil da pesquisa realizada na Universidade, de modo a obter dados que permitam aumentar a interação entre áreas e frentes de investigação.
- ✓ Continuidade da mobilização da comunidade acadêmica da UNIFESP no processo contínuo de integração com a comunidade científica internacional.
- ✓ Racionalização e re-planejamento da captação de recursos de financiamento à Pós-Graduação e Pesquisa, em todos os seus níveis, em especial no que diz respeito à aplicação de conhecimento nas práticas de assistência realizadas na UNIFESP.
- ✓ Manutenção e fomento da atual organização da pesquisa, em termos de seu êxito em formar recursos humanos qualificados para as atividades docentes, de pesquisa e técnicas, visando o atendimento dos setores público e privado.
- ✓ Continuidade das ações de obtenção de bolsas e outros auxílios a discentes e pesquisadores.
- ✓ Aplicação de projetos de melhoria da infra-estrutura de pesquisa e ensino de Pós-Graduação.
- ✓ Expansão da atual capacitação docente para orientação e elevação da sua qualidade, difundindo-as também para as potencialmente novas áreas do conhecimento através das quais a UNIFESP venha a se mover.
- ✓ Continuidade dos processos que visam repor e aumentar o número de docentes na UNIFESP.
- ✓ Fomento das relações entre ciências básicas e clínicas, criando projetos integrados que envolvam composições de grupos e/ou frentes de pesquisa orientadas por demandas sociais, cobrindo diferentes aspectos de um mesmo problema.

A ênfase principal desse PDI está no desenvolvimento da pesquisa pela universidade e a integração da pós-graduação ao sistema de ciência, tecnologia e inovação do país. Parte-se da necessidade de institucionalização da pesquisa em termos de um modelo não-linear entre a ciência e a tecnologia, capaz não somente de ampliar as atividades de pesquisa científica, mas também de efetivar o papel da pós-graduação como elemento indissociável do desenvolvimento nacional. Isto implica em integrar a UNIFESP às políticas locais, regionais e nacionais de extensão, sob a forma de projetos de cunho social, além dos projetos científicos que envolvam várias instituições e que resultem na difusão de recursos humanos para locais remotos ao atual centro difusor geográfico, em São Paulo.

A universidade é um ambiente privilegiado da produção de conhecimento, enfatizando-se o seu papel no desenvolvimento nacional. Para que se estabeleçam os nexos entre a produção científica, a geração de tecnologias e a consolidação de um sistema nacional de inovação, é preciso, no nível da Universidade, dar continuidade às ações que:

- ✓ Melhorem ainda mais a capacidade de produção científica, na forma de uma nova organização da pesquisa – utilizando laboratórios, serviços e equipamentos em um modelo flexível de execução de projetos temáticos, nos quais um mesmo problema de relevância nacional e regional é investigado sob diferentes perspectivas científicas, tecnológicas e inovativas.
- ✓ Promovam a descentralização das atividades de pós-graduação e pesquisa, por meio de projetos de Extensão Universitária e colaboração com a criação de novos pólos de pesquisa em áreas remotas dos centros urbanos brasileiros.
- ✓ Permitam o aporte de recursos financeiros e ativos complementares para a pesquisa, na forma de financiamento público da Pesquisa e da Pós-Graduação, agindo no sentido de captar recursos como os dos Fundos Setoriais do Ministério de Ciência e Tecnologia, Bolsas de agências de fomento, fundos de financiamento a projetos colaborativos internacionais, etc.
- ✓ Integrem a instituição às diretrizes do Plano Nacional de Pós-Graduação 2005-2010 e às políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação do país e aos movimentos capitaneados por instituições internacionais, como a Organização Mundial da Saúde, Organização das Nações Unidas, etc.

Estratégias

- ✓ Organização da pesquisa temática, interdisciplinar e colaborativa.
- ✓ Difusão do sistema de ocupação competitiva de instalações de pesquisa.
- ✓ Ampliação do número de grupos de pesquisa da UNIFESP consolidados na base da CAPES.
- ✓ Avaliação sistêmica da capacidade instalada da infra-estrutura de pesquisa.
- ✓ Fomento a iniciativas individuais, por demanda e livre escolha de temas, das atividades de pesquisa.
- ✓ Implementação de um programa institucional de avaliação da Pós-Graduação e Pesquisa que incorpore múltiplos critérios e atributos da atividade de pesquisa, permitindo ao pesquisador balizar sua importância no cenário institucional, local, regional e nacional.
- ✓ Implementação, por meio do Núcleo de Propriedade Intelectual (NUPI) da UNIFESP, de uma diligência de inovação, capaz de traçar o perfil dos potenciais produtos e processos da pesquisa que possam gerar inovação, negócios ou empresas de base tecnológica na UNIFESP.
- ✓ Ampliar as ações já consolidadas do Núcleo de Propriedade Intelectual da UNIFESP, expandindo seu papel em direção a uma agência de inovação, melhorando sua infra-estrutura e incluindo um contingente maior de recursos humanos.
- ✓ Desenvolvimento, a partir do programa de avaliação institucional, de indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação que sirvam como instrumentos de negociação da dotação orçamentária da UNIFESP, assim como o aumento da capacidade de absorção de recursos aportados por agências de fomento à pesquisa.
- ✓ Organização de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, no âmbito da futura Secretaria de Planejamento, que possa dar suporte às atividades de aplicação de projetos, captação de recursos financeiros junto a órgãos nacionais e internacionais e administração de atividades de pesquisa que desonerem os pesquisadores, dando-lhes maior autonomia e tempo para dedicar-se às suas atividades fundamentais de investigação.

Ampliação dos nexos com a sociedade

- ✓ Ampliação dos nexos entre a Pós-Graduação e Pesquisa e as atividades de Extensão e Assistência à Saúde, no âmbito do escopo atual da UNIFESP e de sua futura expansão.
- ✓ Expansão do número de projetos de aplicação dos conhecimentos que produz no nível local, regional e nacional.
- ✓ Ampliação da oferta de programas de educação permanente, reforçando o intercâmbio de recursos humanos e sua formação com o Sistema Único de Saúde.
- ✓ Fomento e avaliação do impacto da difusão dos recursos humanos em nível de mestrado e doutorado na prestação de serviços na oferta de cursos de Especialização e de Mestrado Profissionalizante.

Instrumentos de implementação

- ✓ Promoção da captação de recursos financeiros de modo sistêmico, através da aplicação maciça de projetos e propostas junto a órgãos de fomento à pesquisa nacionais e internacionais.
- ✓ Inclusão da Pós-Graduação e da Pesquisa no sistema de avaliação interna da UNIFESP, sob a perspectiva derivada dos tradicionais ferramentais cientométricos, bibliométricos e dos indicadores de C&T, aliando-se ao sistema novas dimensões da avaliação institucional, incorporando-lhe múltiplos critérios e atributos, de modo a valorizar a pesquisa sem deixar que perca sua relevância, mas dando-lhe aderência em relação ao conjunto de ações da Universidade.
- ✓ Criação de um sistema corrente de prospecção tecnológica, capaz de orientar a tomada de decisão quanto às frentes de pesquisa prioritárias para o desenvolvimento da instituição e do país.
- ✓ Implementação de um programa de avaliação de impacto da Pós-Graduação e da Pesquisa realizada pela UNIFESP, que sirva como instrumento de negociação para a captação de recursos financeiros, para a manutenção da reputação institucional da Universidade junto ao setor público e para a negociação de projetos tecnológicos com o setor privado.

EIXO DE RELAÇÕES COM A SOCIEDADE – EXTENSÃO, ASSISTÊNCIA

Grupo 7 de Objetivos (Extensão)

- ✓ **Implementação de políticas de Extensão, em consonância com as políticas do Fórum de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, inclusive nas novas áreas do conhecimento que estão apontadas neste planejamento estratégico.**
- ✓ **Continuidade dos esforços de valorização e reconhecimento da Extensão, como parte do pensar e do fazer acadêmico;**
- ✓ **Participação crítica da elaboração e implementação de políticas públicas para o desenvolvimento regional, o econômico, o social e o político, formando profissionais cidadãos.**
- ✓ **Fortalecimento das ações institucionais sintonizadas com os contextos e realidades sociais, formulando proposta institucional em que se destaque contribuição efetiva da Universidade ao Estado, aos movimentos sociais e a outros organismos da sociedade civil.**

Disposição institucional

- ✓ Expansão do escopo de ações de Extensão acadêmica nos níveis científico, de capacitação de recursos humanos e de sua atuação geográfica.

Ações integradas

- ✓ Incentivo às práticas acadêmicas que contribuam para o desenvolvimento da consciência social e política, formando profissionais cidadãos.
- ✓ Fomento à participação da Extensão no processo de integralização curricular; inclusive com a inclusão de formação em ciências humanas.
- ✓ Articulação do ensino e da pesquisa da instituição com as demandas da sociedade, buscando o comprometimento da comunidade universitária com interesses e necessidades da sociedade organizada.
- ✓ Democratização do conhecimento acadêmico e aumento da participação da sociedade na vida da Universidade, em especial quanto à priorização da pesquisa e da aplicação de novas tecnologias de assistência à saúde.

A Extensão é aqui entendida como prática acadêmica que interliga a Universidade nas suas atividades de ensino e de pesquisa, com as demandas da maioria da população. Do ponto de vista institucional, a extensão universitária, de modo indissociável com o ensino e com a pesquisa, é missão precípua da Universidade⁹.

É o conjunto de ações capaz de credenciar o profissional junto à sociedade, já que a Universidade é um espaço privilegiado de produção do conhecimento, mas que só faz sentido no contexto da superação das desigualdades sociais. A prática da Extensão deve possibilitar a constante busca do equilíbrio entre as demandas advindas da sociedade e as inovações que surgem do trabalho acadêmico.

Segundo o Plano Nacional de Extensão (1999-2001), a “Extensão universitária é aquela que consolida as relações entre os processos educativo, cultural e científico, articulando o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabilizando a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade. É uma via de mão dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade da elaboração da *práxis* de um conhecimento acadêmico. Além de instrumento central do processo dialético que acontece entre a teoria e a prática, a Extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social”.

Neste contexto, pautam-se as ações de Extensão na UNIFESP nos seguintes conceitos:

- *Relação Social de Impacto* entre a universidade e outros setores da sociedade, consubstanciando a capacidade transformadora dos conhecimentos incorporados às pessoas, em busca da melhoria de qualidade de vida de toda a sociedade.
- *Bilateralidade*, que implica em exercitar a interação da Universidade com grupos sociais de modo dialógico, trocando os saberes popular e acadêmico, com o auxílio de estratégias participativas, que resultem no aumento do teor de democratização do conhecimento, na forma de uma

⁹ Constituição Brasileira, artigo 208 e Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional.

produção científica e tecnológica resultante do confronto com a realidade.

- *Interdisciplinaridade*, cujo foco não é a produção de conhecimento compartimentalizados em disciplinas, mas a partir da interação de modelos e conceitos complementares, de material analítico e de metodologias, que partam do princípio que os problemas científicos apresentam uma unidade em termos de sua origem, que, mesmo sendo de interesse investigativo, sempre tem como finalidade a melhoria dos problemas sociais.
- *Indissociabilidade entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão*, reafirmando a Extensão como processo acadêmico capaz de vincular a formação de pessoas, a geração de conhecimentos e as práticas que tenham impacto positivo na resolução de problemas do homem e da sociedade.

Estratégias

- ✓ Incentivo à criação, desenvolvimento e difusão de tecnologias apropriadas.
- ✓ Articulação entre as atividades de extensão com as de pesquisa e de ensino de graduação e pós-graduação, que tenham como finalidade fornecer respostas a demandas socialmente relevantes.
- ✓ Inclusão das disposições-chave da Extensão nas linhas e planos estratégicos dos departamentos acadêmicos e de prestação de serviços.
- ✓ Implantação - juntamente com a PROGRAD - da Meta 23 do Plano Nacional de Educação, assegurando que pelo menos 10% do total dos créditos exigidos para a graduação no ensino superior seja reservado a atuação dos alunos em ações de extensão, em conformidade com a Lei 10.172, de 09/01/01 (art.23, item 4.3).
- ✓ Incentivo aos processos de capacitação e treinamento de recursos humanos no interior do Estado de São Paulo, dentre outros e nas periferias urbanas, nas áreas integradas de educação, saúde, produção e qualidade de vida.
- ✓ Desenvolvimento de plataformas de estágios alternativos e práticas curriculares na interface das ciências humanas, como o já previsto Programa "Gestão de Projetos Sociais", que envolve profissionais e discentes de Comunicação, Publicidade, Propaganda e Marketing, *Web Design*, Administração e Serviço Social na organização e gerência dos programas e projetos de Extensão da instituição.
- ✓ Estímulo à educação internacional, junto a programas e projetos sociais, visando a preparação de cidadãos que possam contribuir para a emergência de uma sociedade de maior diversidade ética, política e social, num contexto global.
- ✓ Fortalecimento da relação e o intercâmbio com a TV e com o Jornal da UNIFESP, para ampliação da divulgação das ações realizadas pela instituição na área social.

Ampliação dos nexos com a sociedade

- ✓ Criação de Programa Educação em Saúde, integrando as ações da Universidade com aquelas das instâncias governamentais de Educação Infantil e Fundamental, capacitando professores para o ensino de ciências e na detecção de problemas da saúde, nas escolas públicas do entorno dos *campi* da UNIFESP.
- ✓ Instituição do Programa de Fomento à Extensão para custeio das ações e bolsas de extensão, ampliando as possibilidades de fomento para os programas e projetos sociais, voltando para os setores da população sistematicamente excluídos de seus direitos e da cidadania. Tal Programa pressupõe o engajamento das universidades na luta pela cidadania plena e se dá a partir da articulação entre instituições e a sociedade civil comprometidas com as transformações do atual quadro de exclusão social.
- ✓ Envolvimento de representantes da iniciativa privada e do setor empresarial em geral, no sentido de criar projetos colaborativos de Extensão universitária que atinjam bolsões de pobreza urbana.

Instrumentos de implementação

- ✓ Ampliação da avaliação institucional das atividades de Extensão universitária, como um dos parâmetros de avaliação da própria universidade, expandindo o instrumento para que possa levar em conta as opiniões da população não-acadêmica ou de seus representantes.
- ✓ Inclusão, na avaliação, dos parâmetros relativos: *i)* aos ganhos acadêmicos da área específica de ensino e pesquisa, tomando-se como critérios o envolvimento docente e discente na realização das atividades, a produção científica dos docentes, a frequência de realização das atividades previstas e seu mérito acadêmico; *ii)* a priorização das atividades de extensão segundo demandas sociais, principalmente as derivadas do setor educacional; *iii)* ao nível de participação efetiva e de contribuição relativa de estudantes, professores e pessoal técnico-administrativo em cada curso, no âmbito das atividades de extensão avaliadas; *iv)* os padrões de eficiência e eficácia do modelo de gestão dessas atividades, assim sua capacidade em envolver a comunidade acadêmica na definição de propósitos.
- ✓ Implantação de um Sistema de Informação de Extensão Universitária – SLEX, como um dos parâmetros de sistematização de dados da própria universidade.

Grupo 8 de Objetivos (Assistência - SPDM e Hospitais Afiliados)

- ✓ **Manter e ampliar a base de assistência à saúde, nas dimensões qualitativa e quantitativa, expandindo a área geográfica na qual se dá a prestação de serviços da UNIFESP e de seus órgãos relacionados.**
- ✓ **Expandir as ações de prestação de serviços para as novas áreas derivadas da expansão do escopo das áreas do conhecimento na UNIFESP.**

Disposição institucional

- ✓ Dar continuidade às ações de assistência à população, mantendo a qualidade do atendimento.

Ações integradas

- ✓ Difusão dos sistemas de gestão focada na qualidade da assistência.
- ✓ Difusão das ações de modernização gerencial, otimização dos recursos e redução de custos.
- ✓ Difusão das práticas de gestão hospitalar e dos serviços de assistência com excelência, dos pontos de vista estratégico e tático.
- ✓ Fortalecimento da diretriz de gestão de cunho social, mantendo-se os atuais projetos de responsabilidade social e criando outros, de modo a favorecer os clientes externos, internos e a sociedade em geral.
- ✓ Continuidade das ações que visam aumentar a capacidade de atendimento, tanto em termos do número de leitos, quanto em serviços diagnósticos, atendimento ambulatorial e atividades de prevenção e controle de doenças, em articulação com o Sistema Nacional de Inovação em Saúde.
- ✓ Consolidação dos sistemas de re-organização e operacionalização administrativas, controle de compras, barganha por preços e fidelização da rede de fornecedores.
- ✓ Difusão do modelo de interação entre áreas, de modo a dar suporte ao desenvolvimento institucional baseado na interação entre as áreas do conhecimento gerado na UNIFESP e as realidades sociais de cada um dos Hospitais.
- ✓ Continuidade dos processos que visam a interação entre assistência de qualidade com as atividades de ensino e pesquisa.
- ✓ Aprofundamento do papel institucional na geração de novas formas de relacionamento e técnicas que abrandam o sofrimento de pacientes, e que são desenvolvidas ao longo das relações entre os profissionais da saúde.

Estratégias

- ✓ Continuidade da gestão inovadora que busca a construção de alianças estratégicas e otimização de recursos capazes de promover o crescimento e a competitividade da organização e de manter o reconhecimento e liderança dos serviços de assistência.
- ✓ Fortalecimento dos sistemas de manutenção do equilíbrio entre receitas e custos operacionais.
- ✓ Conclusão dos sistemas de cadastramento de funcionários, visando implementar o plano de cargos, salários e carreiras.

- ✓ Implantação e controle dos sistemas administrativos e de recursos humanos.
- ✓ Conclusão da implantação integral dos Sistemas de Recursos Humanos com o treinamento e capacitação, levantamento de dados e integração do Plano de Cargos e Salários à folha de pagamento.
- ✓ Conclusão dos processos de controle de custos e gastos com o aporte de recursos financeiros do Sistema Único de Saúde e de outras fontes de receita.
- ✓ Captação de recursos a partir de uma maior diversidade institucional do que a atual.
- ✓ Fortalecimento das ações que visam à melhoria das condições de trabalho, prevenção de acidentes e controle de insalubridade.
- ✓ Fomento às ações que integram os hospitais aos sistemas de prevenção e controle de doenças, definindo os hospitais segundo sua capacidade em ser “sentinelas”, “centros de excelência”, “centros de vigilância epidemiológica”, etc, relacionadas a certas demandas em saúde pública.
- ✓ Criação de um inventário que torne tangíveis e disponíveis as novas formas de assistência e de técnicas de Enfermagem, de manutenção da saúde psicológica de estudantes de Graduação e da Prática em serviço, etc, que possam ser de alto conteúdo tácito.

Ampliação dos nexos com a sociedade

A UNIFESP presta serviços hospitalares e de atenção à saúde cujo caráter vincula naturalmente a Universidade com a sociedade. Assim, seria quase desnecessário apontar as formas através das quais a UNIFESP pretende melhorar os nexos destas atividades com a sociedade. De qualquer forma, a melhoria das condições de governabilidade, de controle de gastos e redução de custos, a implementação de programas de melhoria das condições de trabalho e de capacitação de pessoal e sua remuneração são disposições gerais que cabem neste tópico.

Apointa-se que este PDI vem afirmar a intenção em dar continuidade ao processo de gestão diferenciada dos hospitais, em termos dos seus sistemas de gerenciamento, que emergiram como resultado de ímpares processos de adaptação entre a instituição e as condições locais onde tais serviços são prestados.

É assim em cada um deles: a forma de gerenciamento evolui e se adapta sempre às necessidades dadas pelas demandas locais, pelas condições que pautam as atividades de alunos, docentes e funcionários em cada um dos locais onde há um Hospital Afiliado, o que também vale para o Hospital São Paulo. A decisão sobre as formas de gerenciar e de manter o sistema operacional é sempre o resultado entre demandas acadêmicas e institucionais e demandas advindas dos problemas apontados pela realidade, o que torna o sistema de assistência da UNIFESP um caso muito interessante de administração pública, tanto por ser diversificado, quanto por dar conta da manutenção e difusão de princípios centrais da instituição, entre eles o da excelência acadêmica aplicada na melhoria das condições de vida do ser humano.

Instrumentos de implementação

- ✓ Implementação de um sistema de avaliação do conjunto de atividades assistenciais da UNIFESP, que balize sua importância local e regional, em termos da saúde da população.
- ✓ Implementação de um instrumento de prospecção de serviços e assistência à saúde, visando aumentar a racionalidade sobre as experiências de gestão, servindo como indicadores de desempenho institucional na negociação de recursos financeiros governamentais e ativos complementares para a UNIFESP.

5.1 Anexo I – Histórico

A Escola Paulista de Medicina – EPM - foi fundada em 1933 por um grupo de 33 professores que desejavam criar um novo pólo de ensino médico, de pesquisa científica e de assistência à sociedade. Em seu primeiro exame vestibular foram aprovados 84 alunos. Em 1936, quando a “Escolinha”, como era chamada, contabilizava 301 alunos, foi fundado o Hospital São Paulo, o primeiro hospital-escola do Brasil, no qual, em 1939, foi fundada a Escola de Enfermagem do Hospital São Paulo.

A Escola Paulista de Medicina foi federalizada em janeiro de 1956, permanecendo o Hospital São Paulo sob controle da sociedade civil Escola Paulista de Medicina, que no ano seguinte passou a se chamar Sociedade Paulista para o Desenvolvimento da Medicina – SPDM.

Em 1957, a EPM deu início ao programa de residência médica no Brasil. O curso de Ciências Biomédicas foi criado em 1966, e o de Fonoaudiologia em 1968. Em 1970, o curso de ortóptica, o único na América do Sul, tornou-se oficial da Escola. Em 1998 foi transformado em curso de Tecnologia Oftálmica, único no Brasil, ainda hoje.

Em 1970 foram criados os cursos de Pós-Graduação, que uniram áreas básicas e clínicas, disseminando a excelência em pesquisa.

Em 1994 a Escola foi transformada em universidade: a Universidade Federal de São Paulo/ Escola Paulista de Medicina – UNIFESP/EPM. Desde então, criaram-se quatro pró-reitorias: Administração, Graduação, Extensão e Pós-Graduação e Pesquisa. Tal divisão contribuiu para agilizar a rotina da instituição, permitindo também a reestruturação dos cursos de graduação e pós-graduação e expandir os serviços de assistência e extensão.

Hoje, a Universidade Federal de São Paulo/ Escola Paulista de Medicina reúne 630 docentes em cinco cursos de graduação e 39 de pós-graduação. Tem 110 mil funcionários e 4800 alunos. Ao longo de sua história, graduou 9547 profissionais de saúde e titulou 4683 mestres e 2427 doutores.

As dezenas de projetos de extensão existentes hoje na UNIFESP comprovam sua vocação social. O Projeto Quixote e o Programa Cananéia são exemplos do comprometimento da Instituição com a sociedade. Outra prova desta agilização foi que, por meio da SPDM, passou a administrar seis hospitais conveniados.

Subordinados à reitoria, os Órgãos Complementares permitem a expansão das atividades da Universidade. São eles: o Centro de Desenvolvimento do Ensino

Superior em Saúde, O Centro de Incentivo e Apoio ao Aleitamento Materno, o Grupo Multidisciplinar de Oncologia, o Centro de Genética Médica, o Centro de Diabetes, O Centro de Microscopia Eletrônica, o Centro de Referência em Erros Inatos do Metabolismo, o Centro de Desenvolvimento de Modelos Experimentais para Medicina e Biologia e o Centro de História e Filosofia das Ciências da Saúde e o Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer – GRAAC.

Os Centros Alfa de Habilidades e Atendimento são núcleos de excelência, onde os alunos são treinados utilizando tecnologia de ponta, enquanto atendem com qualidade à população.

A criação de organizações não-governamentais com administrações autônomas também contribuiu para expandir a atuação da UNIFESP. São exemplos delas: o Hospital do Rim e Hipertensão, que realiza o maior número de transplantes por ano do mundo, o Instituto da Visão, centro de excelência em oftalmologia, o Instituto de Pesquisa e Estudo de Diagnóstico por Imagem, realiza mais de 170 mil exames por mês e o Instituto do Sono, que possui o maior laboratório de sono do mundo, entre outros.

5.2 Anexo II – Situação atual

A UNIFESP já endereça as ações que devem lhe permitir manter o atual nível de excelência acadêmica, seu papel no sistema brasileiro de saúde, assim como proceder à expansão de seu escopo de ações enquanto Universidade pública.

O PDI, sob a perspectiva de ser um marco num processo contínuo de organização da instituição pública, é elaborado num determinado momento no qual muitas iniciativas de promoção do papel da Universidade estão consolidadas, outras estão sendo implementadas, e outras ainda estão sendo vislumbradas.

Assim, apresenta-se a seguir um perfil resumido da Universidade¹⁰ no momento da elaboração do PDI, da perspectiva das ações mais recentes e que visam alcançar um maior teor de organização institucional. Desta forma, permite que se tenha uma visão bastante sintética de como a Universidade está organizada e de como vem melhorando sua capacidade gerencial. São subsídios capazes de demonstrar como o futuro da UNIFESP está sendo preparado.

Para tal, utiliza-se uma apresentação da situação atual e da implementação de iniciativas recentes de Gestão, insumidoras de melhorias institucionais para todas as demais esferas, e, em seguida, daquelas implementadas pelas Pró-Reitorias de Administração, Graduação, Pós-Graduação e Extensão e das esferas de Assistência a Saúde.

Pró-Reitoria de Administração - PROADM

¹⁰ O Balanço do Primeiro Ano de Gestão – 2003-2007 apresenta os relatórios completos acerca das iniciativas recentes de organização da UNIFESP e de sua produtividade institucional. Disponível em www.unifesp.br.

A Pró-Reitoria de Administração desempenha atividades de coordenação estratégica dos Departamentos Administrativo, Importação e Compras, Recursos Humanos e Comunicação e Marketing Institucional, além de trabalhar em estreita relação com o Departamento de Informática em Saúde. Também é responsável pela elaboração e implementação de políticas institucionais de gestão estratégica.

Os processos de gestão universitária têm como única finalidade subsidiar as ações que são orientadas pelos três valores que guiam a Universidade: Conhecer, Ensinar e Fortalecer a Instituição.

Em linhas gerais, os esforços de gestão, viabilizados por meio de tecnologias de informação, foram concentrados na busca de lógica administrativa mais eficiente e na racionalização de custos da Universidade. Acompanhando tais esforços, estão em curso as ações de gestão de pessoas, na forma de capacitação de pessoal e estímulo à educação continuada de funcionários. Tal disposição é orientada pela Lei 11.091, de 12 de Janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, assim como disposto na Apresentação deste documento, e incorporado a cada um dos Eixos Estratégicos.

Na área orçamentária, a melhoria de desempenho se deu na forma de saneamento de contas e, na área jurídica, foram representados pelos ganhos de ações judiciais ímpares na história da UNIFESP.

Em cada uma das esferas abaixo são apresentados processos de gestão que foram melhorados e os que vêm sendo implementados. Desta forma, será possível ter idéia do *continuum* entre o que a Universidade é, e dos instrumentos de gestão com os quais se encaminhará para o futuro que a coletividade deseja, traçado assim a jornada de expansão da UNIFESP.

Como principais ações de ordem administrativa, a Pró-Reitoria de Administração teve sucesso em revitalizar o Conselho Técnico-Administrativo (CTA) da UNIFESP. Tal processo levou à criação de uma comissão para análise das unidades autônomas, à apresentação de modelo de fundação com aspectos jurídicos e contábeis, à ratificação da cobrança dos 2,5% sobre a arrecadação dos órgãos suplementares (Resolução nº 5 do CONSU, de 11/06/97), à aprovação da transformação das vagas de Professor Adjunto para Professor Titular. A análise dos Órgãos Complementares da UNIFESP encontra-se em andamento.

Disposições práticas vêm sendo tomadas: projeto de segurança e vigilância das instituições UNIFESP e SPDM, controle de pessoal, análise de custos e arrolamento de contas de manutenção de imóveis e custeio de pessoal. Estas providências produziram um recuo considerável nos gastos sistêmicos da Universidade no período de 2003-2004.

Procede-se, no momento, à análise de um processo de consolidação da estrutura de planejamento estratégico da Pró-Reitoria, o que inclui políticas de capacitação de RH administrativo e para a gestão estratégica de ativos baseados em conhecimentos, em consonância com a Lei nº 11.091.

O Quadro 1, abaixo, resume as mais recentes atividades da PROADM.

	2º semestre 2003	1º semestre 2004
ALMOXARIFADO		
Número de solicitações (A partir de Dezembro de 2003, foi implantado o sistema online para requisição de materiais)	6039	5780
Consumo de materiais (em Reais) (Os valores apresentados são referentes a materiais de expediente, limpeza e informática – cartucho/ toner/ fita e papéis)	198496,28	166236,51
IMÓVEIS		
Número de processos de desapropriação (Com participação dos departamentos de infra-estrutura e procuradoria, os imóveis da Rua Borges Lagoa 750, 754, 758 E 760 e Rua Napoleão de Barros 590,598,600,608,610,618,622,626,628 E 632, são objetos de negociação com os proprietários, visando acordo amigável para sua aquisição, evitando-se demanda judicial, com fulcro no decreto presidencial de Dezembro de 2003)	14	17
Número de serviços de mudança (transporte de material diverso no campus)	531	507
Limpeza – Número de unidades atendidas		187
Limpeza – área total (em m²)		85790,02
Limpeza – Licitação (Em Março de 2004, foi realizada Licitação- Modalidade Pregão- sendo vencedor a empresa Limpadora União, com valor global de R\$ 2.065.000,00, contrato assinado em 1º de Abril de 2004)		01
Redução de custos (em Reais) (Com a licitação realizada para prestação de serviço de limpeza, houve redução mensal no valor de R\$ 47.583,99; com a desocupação de 05 imóveis e 08 flats utilizados pela residência médica masculina, obteve-se economia de R\$ 20.648,00)		68.231,99
Desocupação de imóveis (Participação em negociações com proprietários, visando a redução do valor de aluguéis e rescisão de 05 contratos de locação de imóveis e 08 flats ocupados pela residência médica masculina.)		13
PATRIMÔNIO		
Número de tombamentos (Semestre de 2003: 1.746 aquisições, 236 doações, 715 transferências de recursos MEC-SESU. E 24 permissões de uso. Semestre 2004: 185 aquisições, 374 doações, 16 transferências de recursos MEC-SESU e 69 permissões de uso.)	2724	644
Número de alienações	206	0
Número de transferências de responsabilidade	256	51
PROTOCOLO		
Número de processos abertos	1803	1962
Número de correspondências recebidas externas (Cartas simples registradas SEDEX, FEDEX, VASPEX, DHL e outros, sendo separadas e colocadas nas caixinhas de cada departamento, totalizando 143)	90000	92000
Número de correspondências distribuídas internas (Distribuição referente a ofícios no complexo UNIFESP e correspondências no 4º e 5º andares do edifício Octavio de Carvalho)	1900	1900
TRANSPORTE		

Número de veículos (A partir de 1º de Abril de 2004, foi assinado o termo de permissão de uso de 14 veículos da SPDM, sendo 13 movidos a gasolina, e 01 a diesel, o que possibilitou a inclusão de manutenção, abastecimento, e pagamento de encargos fiscais no custeio da UNIFESP)	17	31
Número de ordens de serviço	1538	1828
Consumo de combustível (em litros) (2º semestre 2003: 14.713 l de álcool, 843 l de gasolina e 1.621 l de diesel; 1º semestre 2004: 17.132 l de álcool, 6.086 l de gasolina e 1.233 l de diesel)	17177	17132
Consumo de combustível em mesmo período no ano anterior (2º semestre 2002: 16.879 l de álcool, 673 l de gasolina e 1.129 l de diesel; 1º semestre 2003: 14.885 l de álcool, 453 l de gasolina e 71l de diesel.)	18681	15409
Km rodados	89011	89087
SEGURANÇA		
Número de ocorrências registradas (As ocorrências se referem a estelionato, furto qualificado, roubo de veículo, celular e assalto a mão armada)	19	22
Base comunitária (Foi solicitada, junto à Polícia Militar de São Paulo, a instalação de um posto de apoio ao policiamento – Base Comunitária de Segurança - à Rua Napoleão de Barros, 737, guarita do anexo do Hospital São Paulo.)		01
Projeto de segurança (Está em andamento e análise o projeto que visa a implantação de vigilância eletrônica, poda de árvores e troca de iluminação nas ruas adjacentes ao complexo UNIFESP- SPDM)		01

Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD

A Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD - tem como objetivos centrais garantir a qualidade dos cursos de graduação, de maneira a formar profissionais que, além de competentes, desempenhem plenamente seu papel de cidadão, mantendo espírito crítico, observador e transformador. Para isso, estão sendo re-elaborados os currículos e estratégias educacionais, proporcionando ao aluno melhores condições de aproveitamento acadêmico e permanência na Universidade, incentivando a sua participação em atividades de pesquisa e extensão, estimulando sua inserção em políticas nacionais de educação e saúde¹¹. Essencial para a implementação destas iniciativas é o programa de avaliação permanente das atividades relacionadas à graduação, tais como docência, capacitação pedagógica e melhoria da infra-estrutura de ensino e de gestão.

No âmbito do Sistema Público Federal de Ensino Superior, a UNIFESP se comprometeu, a, num prazo de 4 anos, a:

- ✓ duplicar o número de alunos de graduação,
- ✓ abrir vagas em cursos noturnos e investir na criação de novos cursos, inclusive .

¹¹ Documento do Plano Pedagógico Institucional, em elaboração.

- ✓ buscar formas de superar a desigualdade de oferta de vagas através de políticas inclusivas e da interiorização das ações da universidade.
- ✓ alcançar maior integração entre o ensino de graduação nas profissões da área da saúde e a política nacional de inovação em saúde do país.

A Pró-Reitoria de Graduação está estruturada hoje em 5 cursos de graduação: -Biomedicina, Enfermagem, Fonoaudiologia, Medicina, e Tecnologia Oftálmica - e dois Cursos Seqüenciais de Formação Específica ¹² – Educação e Comunicação em Saúde e Gestão em Saúde. Oferece, ainda, programas institucionais de Iniciação Científica, Extensão e Monitoria, apoiados por acompanhamento psicopedagógico, serviço de saúde do corpo discente, Bolsa Trabalho, Auxílios Emergenciais, Espaço de Apoio ao Discente, e a biblioteca especializada – BIBLAC.

O Quadro 2 ,abaixo, resume a oferta dos cursos de Graduação

Curso	Duração (anos)	Vagas
Biomedicina	4	30
Enfermagem	4	80
Fonoaudiologia	4	33
Medicina	6	110
Tecnologia Oftálmica	3	20

O Quadro 3, abaixo, resume a oferta de Cursos Seqüenciais

Curso	Vagas	Campus
Educação e Comunicação em Saúde	50	Baixada Santista
Gestão em Saúde	50	São Paulo
	50	Baixada Santista

Os discentes contam com espaços acadêmicos - Centro Alfa de Atendimento, Laboratório Alfa de Habilidades e Laboratórios Multidisciplinares - uma secretaria universitária e um setor de Registro de Diplomas. Os trabalhos são acompanhados por Comissões Especiais Permanentes - vestibulares, estágios, revalidação de diplomas, ética, necessidades especiais - e *Ad Hoc* - ações afirmativas, reestruturação de cursos, PROMED, criação de novos cursos.

¹² Gestão em Saúde e Educação e Comunicação em Saúde, o primeiro nos campi de São Paulo e de Baixada Santista, e o segundo também no campus de Baixada Santista.

O Quadro 4, abaixo, resume as atividades recentes da PROGRAD

	2º semestre 2003	1º semestre 2004
GRADUAÇÃO		
Número de cursos mantidos	05	
Medicina – Alunos ingressantes		114
Medicina – Matriculados		670
Medicina – Concluintes	118	
Medicina – Relação candidato/vaga		86,2
Medicina – Conceito no ‘Provão’	A	
Enfermagem – Alunos ingressantes		80
Enfermagem - Matriculados		317
Enfermagem - Cocluintes	76	
Enfermagem – Relação candidato/vaga		17,2
Enfermagem – Conceito no “Provão”	A	
Ciências Biológicas modalidade Médica – Alunos ingressantes		30
Ciências Biológicas modalidade Médica – Matriculados		116
Ciências Biológicas modalidade Médica – Concluintes	25	
Ciências Biológicas modalidade Médica – Relação candidato/vaga		55,5
Fonoaudiologia – Alunos ingressantes		33
Fonoaudiologia - Matriculados		315
Fonoaudiologia - Concluintes	30	
Fonoaudiologia - Relação candidato/vaga		15,3
Tecnologia Oftálmica - Alunos ingressantes		20
Tecnologia Oftálmica - Matriculados		61
Tecnologia Oftálmica - Concluintes	11	
Tecnologia Oftálmica - Relação candidato/vaga		8,3
SEQUENCIAL		
Número de cursos mantidos	01	01
Alunos ingressantes	50	50
Alunos matriculados		100
AUXÍLIO		
Número de bolsas de bolsas de trabalho concedidas	12	07
Número de bolsas de monitoria concedidas		100
Número de bolsas de iniciação científica concedidas	232	
Número de bolsas de Extensão concedidas		17
Número de atendimentos no serviço médico dos alunos	9301	6052

Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa – PROPG

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PROPG - tem como missão desenvolver um amplo Programa de Pós-Graduação comprometido com a Pesquisa e o Desenvolvimento Acadêmico, buscando o aprimoramento e a excelência na formação de profissionais na área da Saúde. Tem como responsabilidades a coordenação os Programas de Pós-Graduação, acompanhando o corpo docente e discente, mantendo a excelência na qualidade das teses e dos trabalhos científicos desenvolvidos na Instituição. Promove a interação entre coordenadores e pesquisadores na busca do aprimoramento dos Programas de Pós-Graduação e provê recursos e condições materiais, financeiras e de pessoal necessários aos objetivos da Pró-Reitoria.

Os cursos de pós-graduação da UNIFESP/EPM foram formalmente reconhecidos pela CAPES a partir de 1970, fato que, associado à implantação da Biblioteca Regional de Medicina (BIREME) no mesmo campus, induziu o desenvolvimento da pesquisa na Instituição, de forma a ganhar a atual projeção nacional e internacional.

A grande maioria dos Programas, hoje bastante consolidada, foi credenciada entre 1973 e 1984, sendo hoje mantidos 43 Programas de Pós-graduação e Pesquisa, 39 deles de mestrado, 37 de doutorado e 11 de mestrado profissionalizante. De 1971 até 2004, titularam-se na pós-graduação 8289 alunos na *stricto sensu*, e 233 de Mestrado Profissionalizante, representando um centro de difusão de recursos humanos para todo o país e em termos do intercâmbio científico nacional e internacional.

A pós-graduação é dirigida por um Conselho de Pós-Graduação (CPG) – cujo presidente é o Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, formada por Coordenadores dos Programas e por representante Discente e funcionários Técnico-Administrativos. Cada Programa de pós-graduação é normatizado por Comissões de Ensino (CEPG) formadas por parte dos Professores Orientadores, representante Discente e o Coordenador do Programa, que estabelecem critérios acadêmicos pertinentes.

Tal estrutura e *modus operandi* vem permitindo o alinhamento da UNIFESP às fronteiras da geração de conhecimento, representado pela produção acadêmica, tanto na forma de publicações quanto de pesquisa colaborativa, apoiadas por órgãos de fomento nacionais e internacionais.

O Quadro 5, abaixo, resume as atividades recentes da PROPG

	2º semestre 2003	1º semestre 2004
STRICTO SENSU - MESTRADO		
Alunos ingressantes	177	259
Alunos matriculados	830	916
Teses homologadas	181	148
STRICTO SENSU - DOUTORADO		
Alunos ingressantes	106	141
Alunos matriculados	916	968
Teses homologadas	103	84

MESTRADO PROFISSIONALIZANTE		
Alunos ingressantes	39	21
Alunos matriculados	370	292
Alunos certificados	36	67
PESQUISA		
Pesquisas em andamento (Nº de "Projetos de Pesquisa" informado no Relatório CAPES-ano base 2003)	1886	1886
Grupos de pesquisa (Nº retirado do sítio de Internet do CNPq)	183	189
Linhas de pesquisa (Nº informado no Relatório CAPES-ano base 2003)	404	404
AUXÍLIO		
Número de bolsas CAPES concedidas		528
Número de bolsas CNPq concedidas		14

Pró-Reitoria de Extensão - PROEX

A Pró-Reitoria de Extensão, PROEX, busca favorecer a elaboração de novas ações e readequar as já existentes, mantendo relação direta com o reconhecimento e o comprometimento da prática de Extensão Universitária, no tripé da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, como processos educativo, cultural e científico. A dimensão político-social das atividades de extensão vem sendo valorizada: a UNIFESP participa criticamente da elaboração de propostas nacionais que visem o desenvolvimento regional, o econômico, o social e o político. Tais propostas visam sintonizar as ações institucionais com a realidade social, para que se alcance contribuição efetiva da Universidade ao Estado, aos movimentos sociais e a outros organismos da sociedade civil.

As ações da PROEX estão divididas em 06 (seis) coordenadorias: Residência Médica, *Lato Sensu* – Especialização, Eventos e Cursos de Extensão, Programas Especiais, Campanhas Públicas, Projetos Sociais. Esta estrutura é especialmente útil para que se estabeleça uma ponte de ligação entre o caráter formal, ou seja o Ensino e a Pesquisa, com a prática dele na comunidade, a Extensão. Assim, tem sido possível avançar em termos da nova política de extensão, concebida no âmbito do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, e que busca contribuir significativamente com a transformação da sociedade brasileira.

A recente melhoria a infra-estrutura da PROEX - ampliação do espaço físico aquisição de novos computadores e aquisição de novas linhas telefônicas vem permitindo melhorar os serviços de atendimento ao público externo e interno. Também se tem procedido à melhoria do aporte de recursos financeiros, recolhendo-se, na Conta Única do Tesouro Nacional, taxas de exame da residência médica, inscrição, matrícula, re-matrícula, mensalidades e emissão de documentos. Buscando um maior equilíbrio financeiro, foram institucionalizadas ações de extensão, aumentando o universo de parceiros externos (ONG's, fundações, institutos, governo e parceiros privados).

O Quadro 6, abaixo, resume as atividades recentes da PROEX.

	2º semestre 2003	1º semestre 2004
LATO SENSU – ESPECIALIZAÇÃO		
Cursos mantidos (Cursos que possuem alunos matriculados)	16	183
Alunos ingressantes (o nº de ingresso é maior no 2º semestre)	133	1941
Alunos matriculados (soma dos ingressantes, os matriculados e os ainda não formados)	3257	5287
Alunos concluintes	436	323
LATO SENSU - APERFEIÇOAMENTO		
Cursos mantidos	10	12
Alunos ingressantes	17	74
Alunos matriculados	56	118
Alunos concluintes	08	0
RESIDÊNCIA MÉDICA		
Programas mantidos	37	40
Alunos ingressantes (a) nº de vagas de R1 + R3; b) 2.478 inscritos)	169	193
Alunos matriculados	454	474
Alunos certificados	141	156
Relação candidato/vaga		12,8
Porcentagem de ex-alunos da UNIFESP no processo seletivo (154 alunos)	0	6,2%
Porcentagem de ex-alunos da UNIFESP dentre os selecionados (a) 117 ex-alunos dentre os selecionados; b) 59 (30,5%) ex-alunos da UNIFESP dentre os matriculados)	0	14,1%
UATI – Universidade Aberta à Terceira Idade		
Cursos mantidos	09	06
Alunos matriculados	645	491
Alunos concluintes	601	434
LAR ESCOLA SÃO FRANCISCO		
Consultas médicas	8590	6809
Atendimento de Fisioterapia	54674	45129
Atendimento de Enfermagem	8490	9980
Atendimento de Fonoaudiologia	7564	6390
Atendimento de Terapia Ocupacional	22598	28518
Atendimento de Psicologia	6332	5230
Atendimento de Psicopedagogia	497	633
Atendimento de Condicionamento Físico	1889	2566
Atendimento de Reabilitação Gerontológica	4963	4734
Atendimento de Reabilitação Reumatológica	9956	8163
Atendimento de Reabilitação Pulmonar	1623	1381
Atendimento de Serviço Social	4026	3993
Atendimento de Odontologia	1620	1730
Atendimento em Oficina Ortopédica	4632	4721
Atendimento em Oficina Terapêutica	9708	9487

PROJETOS DE EXTENSÃO		
Projetos de Extensão mantidos	81	81
AUXÍLIOS		
Bolsas concedidas	30	30

SPDM e Hospitais afiliados

As atividades assistenciais da UNIFESP inicialmente estiveram apenas vinculadas ao Hospital São Paulo, na condição da Sociedade Paulista para o Desenvolvimento da Medicina – SPDM. Entretanto, a partir de 1994, tais ações vêm se estendendo, consolidando hoje um complexo de hospitais afiliados, centros de saúde que, juntamente com a COLSAN, entidade de incentivo à coleta voluntária, análise, processamento e distribuição de sangue, a fim de oferecer padrões de excelência para assistência hospitalar, criação de um sistema de informações gerenciais que dê suporte ao processo decisório, além da maximização dos recursos utilizados.

Integram o complexo dos hospitais afiliados:

- ✓ Hospital Estadual de Diadema – Diadema
- ✓ Hospital Geral de Pirajussara - Taboão da Serra
- ✓ Hospital Municipal Vereador José Storopoli - Vila Maria
- ✓ Hospital Luzia Pinto de Mello – Mogi das Cruzes.
- ✓ Maternidade do Embú

O modelo administrativo utilizado pelo Hospital São Paulo sempre esteve alinhado às diretrizes da Reitoria da UNIFESP/EPM, baseada na adequada inter-relação entre ensino, pesquisa e assistência e, principalmente, visando alicerçar e projetar o Hospital São Paulo para o novo patamar de assistência médica pautado fundamentalmente na qualidade do atendimento prestado. O plano estratégico implantado pela Direção do Hospital São Paulo tem possibilitado medidas de gestão principalmente focadas na qualidade da assistência, utilizando-se de estratégias que visam a modernização gerencial, otimização dos recursos e redução de custos.

Com perfil de atendimento, modelo de gerenciamento e forma de financiamento específico para cada hospital, a Superintendência dos Hospitais Afiliados busca a padronização de critérios de qualidade internamente, para todos os hospitais, além de interagir de forma sistêmica com o ambiente externo, contribuindo, desta maneira para o fortalecimento de uma imagem corporativa.

As atividades de gestão e a melhoria de serviços consolidados dos hospitais afiliados integram o alinhamento de procedimentos de gestão, a fim de que fosse implementado um novo modelo de gerenciamento comparativo, com coordenação do processo de compra, providências de desoneração fiscal, organização produtiva e qualitativa dos serviços, estabelecimento de convênios, melhoria do sistema de financiamento, etc.

a. Anexo III - Metodologia de construção do PDI – Oficina e Prospecção Delphi

Este anexo metodológico discorre sobre os instrumentos de política institucional utilizados para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFESP.

O primeiro deles, uma Oficina de Planejamento, teve como fim informar de modo introdutório e sensibilizar a comunidade acadêmica acerca do PDI. Baseou-se em uma análise institucional, feita pelos participantes, que emitem opiniões quanto às forças e fraquezas da Instituição, assim como as ameaças e oportunidades que enfrenta na construção de futuro. Dela resultou um conjunto de aspectos relevantes para a construção do futuro da UNIFESP.

O segundo, uma metodologia de prospecção institucional, o Método Delphi, tem seus pressupostos, utilidades e capacidade prospectiva analisados a seguir.

Metodologia Delphi

A idéia fundadora do PDI é que, apesar de consolidado num documento, não se limita a este. O planejamento estratégico é visto como um processo permanente pelo qual a Universidade toma decisões acerca do futuro coletivamente desejado.

A base teórica em políticas públicas que orientou a elaboração deste PDI, explicitada no item sobre Gestão Universitária, é a mesma que subsidiou a construção do Delphi, e se baseia na vertente *racional da tomada de decisão*, que permite não encobrir conflitos latentes presentes na instituição.

Assim, dispõe-se que, para a construção a PDI, são de extrema relevância:

- ✓ a coleta de informação qualificada e apropriada, nos diversos níveis hierárquicos da Instituição;
- ✓ as especificidades institucionais, no que diz respeito ao seu papel enquanto instituição que gera conhecimentos;
- ✓ o atual estado das relações internas da Instituição, a história da sua construção coletiva; e
- ✓ o modo pelo qual a Instituição se organiza para exercer seus objetivos sociais.

A metodologia Delphi, utilizada para construir o PDI constitui uma atividade de prospecção, processo através do qual pode se compreender quais são os fatores que determinam o futuro desejado, de longo-prazo e que devem ser levados em consideração na tomada de decisão estratégica. Tal atividade é, portanto, essencial para que a instituição obtenha informações para a alocação de recursos, defina suas prioridades de pesquisa e melhore suas relações com as demais instituições de ensino, com o setor produtivo e com o público em geral.

O Delphi é um procedimento que se aplica para a obtenção de consenso quanto a problemas complexos em um grupo de especialistas. Utilizando um

processo interativo, explora a experiência coletiva dos participantes. Deve ser visto como um “método para estruturar um processo de comunicação de um grupo, de modo que o processo seja efetivo em permitir que este, como um todo, lide com um problema complexo” (Linstone e Turoff, 1975). Esse processo visa chegar a um entendimento mais completo das forças que moldam o futuro a longo-prazo e que devem ser levadas em consideração na formulação de políticas, planejamento e tomadas de decisão” (Coase, 1987). Inclui meios qualitativos e quantitativos para monitorar pistas e indicadores das tendências de desenvolvimento e seu desenrolar, explorando a experiência coletiva dos membros de um grupo em um processo interativo.

O método envolve um questionário que é respondido por um grupo de participantes previamente selecionados. Assim que respondido, a equipe coordenadora contabiliza as respostas, enviando os resultados aos participantes, juntamente com um novo questionário. Nessa etapa, os especialistas têm a oportunidade de rever suas opiniões, à luz das opiniões dos demais participantes. O processo é repetido até que seja atingido um “estado estacionário”, ou seja, o consenso. O método prevê, também, o anonimato dos participantes.

A elaboração do questionário da primeira rodada de Delphi levou em conta a multiplicidade de questões envolvidas no planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino Superior, em especial as que aportaram da Oficina.

A metodologia Delphi será aplicada, em pelo menos três rodadas, no sentido de prospectar condições pelas quais diferentes linhas de pesquisa, grupos de cursos ou ações que visem a melhoria e expansão da assistência e da extensão possam ser integrados, compartilhando recursos humanos e de infraestrutura, reduzindo os custos humanos e financeiros de realização de projetos individuais, re-organizando a pesquisa em torno de programas temáticos integrados, aplicando esforços de gestão e capacitação de recursos humanos, etc.

O questionário Delphi – 1, utilizado para a elaboração do PDI, abrangeu duas grandes dimensões: a Autonomia Universitária e o Modelo de Universidade.

Quanto à Autonomia Universitária, buscou-se definir o papel institucional e sua identidade, enquanto instituição pública. A prospecção buscou saber quais ações são consideradas relevantes para que se possa dizer que a UNIFESP cumpre sua função de produzir conhecimentos e ensinar, relacionando-se e atendendo à sociedade. Além de qualificar a relevância das ações propostas, o Delphi permitiu também que fossem quantificadas.

Quanto ao Modelo de Universidade, partiu-se do fato de que a UNIFESP vem consolidando um modelo de organização no qual a produção de conhecimentos promove a interpenetração entre a pesquisa básica e as práticas para levantar quais são os aspectos importantes para a manutenção de uma Universidade nesse modelo. Da mesma forma, o Delphi qualificou a relevância de tal modelo, além de possibilitar a quantificação de tal relevância.

A Comissão de PDI, consta dos créditos deste documento.

Antes de cada questão, o respondente deveria julgar ter informações suficientes para respondê-la. Caso não se sentisse suficientemente esclarecido, não seria obrigatório responder à questão.

A escala utilizada – de Likert - variou de 0 a 6. Ao indicar “zero”, o respondente estaria apontando que o aspecto não apresenta nenhuma importância. O valor 6 indicava a máxima importância que se pode atribuir a um aspecto.

Um campo aberto foi disponibilizado para que o respondente possa tecer considerações a seu critério acerca do planejamento estratégico. Os textos coletados nas três rodadas de Delphi serão tratados por análise lexicográfica e seu conteúdo será utilizado em um novo ciclo de prospecção, que visa detalhar o nível mais específico das ações, metas e cronogramas das atividades específicas dos laboratórios, unidades assistenciais, grupos de pesquisa, cursos, etc.

Segue abaixo a transcrição das questões do Delphi.

Bloco I - Autonomia Universitária

1. Manutenção do caráter público da universidade.
2. Livre escolha dos temas de pesquisa, dadas a estrutura institucional e a inerente responsabilidade que tais escolhas exigem.
3. Relacionamento com a sociedade (extensão, assistência).
4. Participação da Universidade nas decisões sobre aplicação dos recursos governamentais (política científica e tecnológica e de saúde e educação).
5. Excelência acadêmica (níveis nacional e internacional).
6. Produção e disseminação de conhecimentos.
7. Geração de inovação tecnológica (serviços, processos e produtos novos, para comercialização).
8. Formulação e implementação de políticas institucionais inovadoras (avaliação/ captação de recursos humanos/ melhoria da infra-estrutura/ indicadores/ política de ações afirmativas, etc).
9. Expansão da Universidade para novas áreas do conhecimento, fora da área de saúde (novos cursos: graduação, extensão, pós-graduação).
10. Expansão da Universidade (novos *campi*).
11. Expansão da rede de assistência (hospitais e serviços).
12. Autonomia na gestão de recursos financeiros e orçamentários.
13. Papel da Fundação UNIFESP para captação e gestão de recursos.
14. Captação de outros recursos junto ao setor público, além dos orçamentários.
15. Captação de recursos junto ao setor privado.
16. Gestão integrada de ensino, pesquisa, extensão e assistência.
17. Planejamento para responder a novos contextos, demandas e desafios acadêmicos e administrativos (abertura de novas linhas de pesquisa, participação em programas de saúde pública, etc.).
18. Universidade enquanto espaço democrático.
19. Universidade como espaço de formação, reflexão, criação e crítica.

Bloco II - Modelo de Universidade

20. Organização das atividades de ensino e pesquisa, a partir de temas e problemas de relevância social, econômica e política.

21. Organização da pesquisa, ensino e extensão baseada em “temas mobilizadores” (quebra do paradigma básico/ clínico).
22. Busca por parcerias com outras instituições públicas e órgãos governamentais, geridas pelo órgão universitário competente.
23. Busca por parcerias com empresas (setor privado), geridas com transparência pelo órgão universitário competente.
24. Proteção dos Direitos de Propriedade Intelectual (marca UNIFESP/ patentes e licenças tecnológicas).
25. Pesquisa básica.

O Delphi deu suporte à elaboração do PDI em termos das duas grandes questões: Autonomia Universitária e Modelo de Universidade.

As respostas obtidas nesta primeira rodada de Delphi demonstram que a comunidade acadêmica considera as questões colocadas são relevantes. Demonstram também que a comunidade apresenta racionalidade positiva para o Planejamento Estratégico. Havendo mais rodadas de Delphi, as questões serão ainda mais internalizadas, e estarão disponíveis séries históricas das respostas, o que permitirá comparações internas do sistema. O Quadro 7, abaixo, resume a representatividade do Delphi.

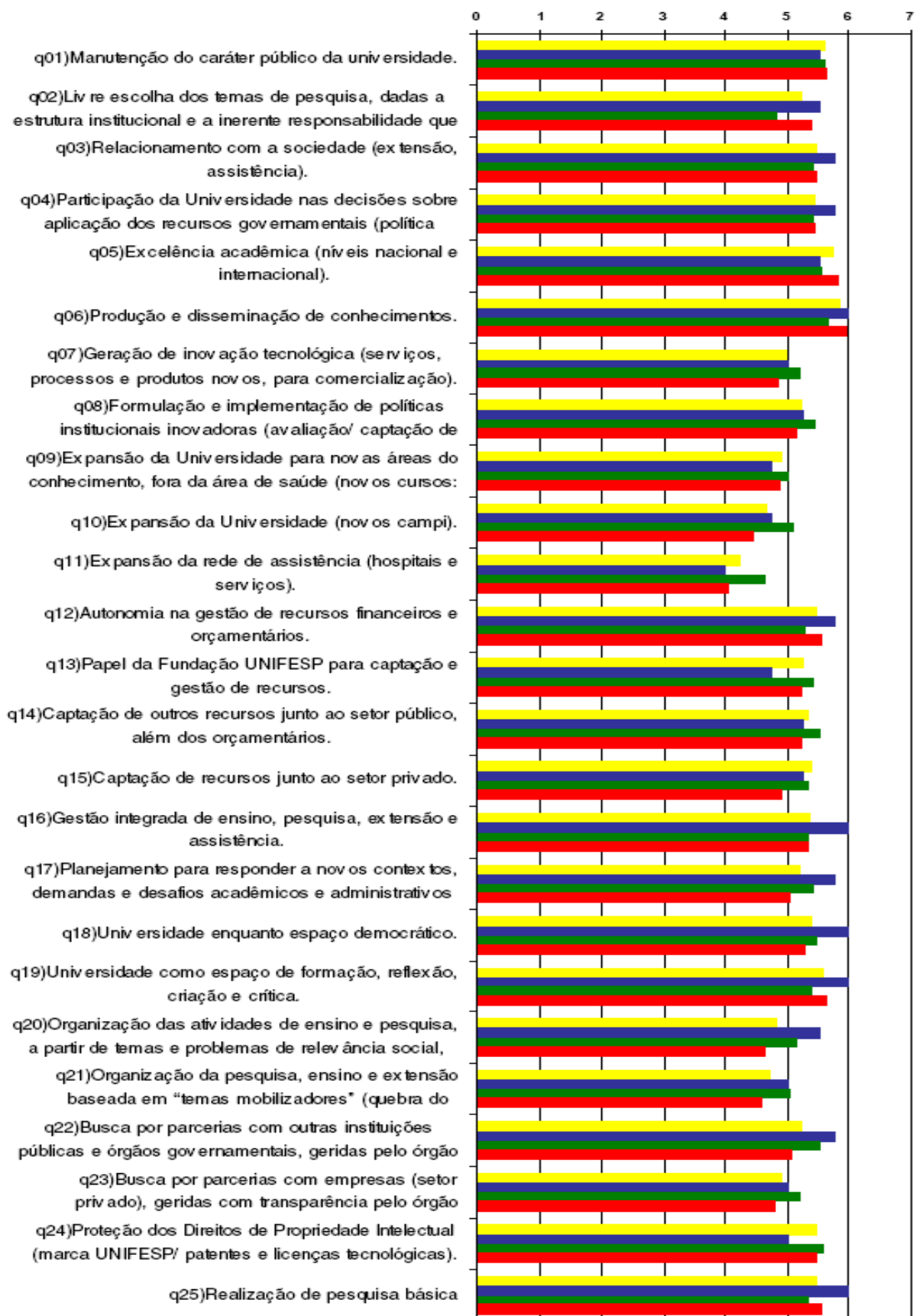
Número de representantes que preencheram o questionário Delphi		
Categoria	Nº	%
Discentes	4	4,21
Docentes	61	64,21
Técnico Administrativos	30	31,58
Total	95	100,00

■ -Geral

■ -Discentes

■ -Técnico Administrativos

■ -Docentes



6. Referências bibliográficas utilizadas e citadas.

1. **AMARAL, A.** *A Universidade no terceiro milênio*. Draft: CIPES – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior, Fundação das Universidades Portuguesas, 1998.
2. **BARBA-ROMERO, S. & POMEROL, J. C.** *Decisiones Multicriterio: fundamentos teóricos y utilización práctica*. Colección de Economía. Universidad de Alcalá. Espanha, 1997.
3. **BELL, D. E., KEENEY, R. L., RAIFFA, H.** (eds.) *Conflicting Objectives in Decisions*. Grã-Bretanha: John Willey & Sons, 1977.
4. **BRAUNSCHENWIG, T.; JANSSEN, W.; RIEDER, P.** Identifying criteria for public agricultural research decisions. *Research Policy*. n. 30, p. 725-734, 2001.
5. **BRESCIANI FILHO, E. & D’OTTAVIANO, I. M. L.** Conceitos Básicos de Sistêmica. In: D’OTTAVIANO, I. M. L. & GONZALES, M. E. Q. (org.) *Auto-Organização*. Coleção CLE n. 30, p. 283-306. Campinas, 2000.
6. **BOLFARINE, H., BUSSAB, W. O.** *Elementos de Amostragem*. IME/USP, 2000.
7. **BOX, G. E. P., HUNTER, W. G., HUNTER, J. S.** *Statistics for Experiments: an introduction to design, data analysis and model building*. John Wiley & Sons, 1978.
8. **CALLON, M.** **The dynamics of techno-economic networks**. In: COOMBS, R.; SAVIOTTI, P.; WALSH, V. (Eds.) *Technological change and company strategies*. London, Academic Press. p. 72-102, 1992.
9. **CALLON, M.; LAREDO, P. & MUSTAR, P.** *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie. L'évaluation des programmes*. Paris: Economica, 1995.
10. **CLEMEN, R., REILLY, T.** *Making Hard Decisions with Decision Tools*. USA: Duxbury Thomson Learning, 2001.
11. **COHON, J. L.** *Multiobjective Programming and Planning*. USA: Academic Press, 1978.
12. **DAGNINO R. et al.** *Gestão Estratégica da Inovação. Metodologias para Análise e Implementação*. Cabral Editora, 2002. Taubaté, Brasil.
13. **DAGNINO, R.; GOMES, E.** O Processo Decisório na Universidade Pública Brasileira: uma visão de Análise de Política. *Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior*, Campinas. vol. 7, fasc. 4, 2003, p. 43-72.
14. **DROR, Y.** Muddling Through – “Science” or “Inertia”? University of Toronto, Toronto, 1964. In: *Public Administration Review*, 24. MAKARYK, Irena R. *Encyclopedia of Contemporary Literary Theory*, 1993.
15. **FISHBURN, P. C.** Multiattribute Utilities in Expected Utility Theory. In: BELL, D. E., KEENEY, R. L., RAIFFA, H. (eds.) *Conflicting Objectives in Decisions*. p. 172-195. Grã-Bretanha: John Willey & Sons, 1977.

16. **GAFFARD, J. L.** Évaluation de la Recherche et Création de Technologie. In: BANDT, J. & GEORGHIOU, L. & ROESSNER, D. Evaluating technology programs: tools and methods. *Research Policy*, v. 29, p. 657-678, 2000.
17. **GEORGHIOU, L.** The United Kingdom Technology Foresight Programme. *Futures*, v. 28, n. 4, p. 359-377, 1996.
18. **GOMES, L. F. A. M. & MOREIRA, A. M. M.** Da informação à tomada de decisão: agregando valor através dos métodos multicritério. *Revista de Ciência e Tecnologia -RECITEC*. Recife, 2 (2): 117-139, 1998.
19. **KEENEY, R. L. & RAIFFA, H.** *Decisions with Multiple Objectives: preferences and value tradeoffs*. John Wiley & Sons. New York, 1976.
20. **KEENEY, R. L., RAIFFA, H.** (eds.) *Conflicting Objectives in Decisions*. p. 19-39. Grã-Bretanha: John Willey & Sons, 1977.
21. **KINGDON, J. W.** *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Boston: Little, Brown and Co., 1984.
22. **LAAT, B. & LARÉDO, P.** Foresight for research and technology policies: from innovation studies to scenario confrontation. In: EDUARD ELGAR (Ed.). *Technological Change and Organization*. p. 150-179, 1998.
23. **LEITMANN, G.** (ed.) *Multicriteria Decision Making and Differential Games*. New York: Plenum Press, 1976.
24. **LINSTONE, H. A. & TUROFF, M.** (Eds.). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1975.
25. **MARTÍNEZ, E. & ESCUDEY, M.** (org.) *Evaluación y Decisión Multicriterio: Reflexiones y Experiencias*. Editorial Universidad de Santiago/UNESCO. Santiago, 1998.
26. **NOBRE, F. F.; TROTTA, L. T. F. & GOMES, L. F. A. M.** "Multicriteria decision making - an approach to setting priorities in health care". *Statistics in Medicine*, 18: p. 3345-54, 1999.
27. **OZERNOI, V. M. & GAFT, M.** Multicriterion Decision Problems. In: BELL, D. E.,
28. **PEREIRA, J. C. R.** *Análise de dados qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1999.
29. **RAIFFA, H.** (eds.) *Conflicting Objectives in Decisions*. p. 148 -171. Grã-Bretanha: John Willey & Sons, 1977.
30. **Reforming Public Sector Institutions and Strengthening Governance - A World Bank Strategy**. Public Sector Board, Poverty Reduction and Economic Management Network, Working paper, Sept, 2000.
31. **ROY, B., BOUYSSOU, D.** *Aide Multicritère à la Décision: Méthodes et Cas*. Economica, Paris, 1993.
32. **SAATY, T. L.** *Toma de decisiones para líderes*. Pittsburgh, RSW Publishing, 1997.
33. **SALLES-FILHO, S. L. M.** (coord.). *Políticas Públicas para a Inovação Tecnológica na Agricultura do Estado de São Paulo: Métodos para*

Avaliação de Impactos de Pesquisa Fapesp, Políticas Públicas, DPCT/Unicamp. Campinas, 2000.

34. **SALLES-FILHO, S. L. M.** (org.). *Ciência, Tecnologia e Inovação: A Reorganização da Pesquisa Pública no Brasil*. Editora Komedi. Campinas, 2000.
35. **STERN, E.** Ongoing and participative evaluation: purpose, design and role in the evaluation of a large-scale R&D programme. *Research Evaluation*. volume 3, n. 2, p. 75-82, August 1993.
36. **VALLÉ, D., ZIELNIEWICZ, P.** *Electre III-IV: Aspects Méthodologiques (tome 1 et 2)*. Document n. 85. Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision, Université Paris-Dauphine, 1994.
37. **WEBLER, T.** et al. A Novel Approach to Reducing Uncertainty: The Group Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, n. 39, p. 253-263, 1991.