



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
Júlio de Mesquita Filho

Proposta de Sustentabilidade para a Unesp

Parte II: Reforma Administrativa

Sumário

1	Apresentação	1
2	Contextualização	2
3	Reitoria	3
3.1	Estrutura administrativa da Reitoria em 2016	4
4	Unidades universitárias	5
4.1	Estruturas administrativas vigentes	5
4.1.1	Câmpus simples	5
4.1.2	Câmpus complexos	6
4.1.3	Câmpus recentemente consolidados	9
4.1.4	Câmpus experimentais	10
5	Unidades auxiliares e complementares	12
5.1	Unidades Auxiliares	13
5.2	Unidades Complementares	14
6	Dimensionamento de pessoal na estrutura administrativa	16
6.1	Quantitativo de servidores técnico-administrativos por lotação	17
6.2	Quantitativo de pesquisadores por lotação	23
7	Desafios e ações estratégicas	24
7.1	Estruturas administrativas assimétricas	24
7.2	Redundância de unidades administrativas	26
8	Reforma administrativa	28
8.1	Fundamentos	28
8.2	Reforma administrativa - Reitoria	29
8.2.1	Transformação da Prad em Propeg (concluída)	29
8.2.2	Proposta para as demais estruturas da Reitoria	33
8.3	Reforma administrativa - unidades universitárias	37
8.3.1	Propostas para a área acadêmica	38
8.3.2	Propostas para a área administrativa	39
8.4	Criação de centro de serviços compartilhados (CSC) na Unesp	42
8.4.1	Conceito de CSC	43
8.4.2	Organização dos CSCs	44
8.4.3	Motivação e fundamentação para implementação do CSC	46
8.4.4	Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na Unesp	47
8.5	Modelo proposto de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na Unesp	51
8.5.1	Fluxo para implantação do CSC	51
8.5.2	Distribuição dos Centros de Serviços Compartilhados (locais e regionais) da Unesp	54
9	Etapas de implantação da reforma administrativa	55
9.1	Adequação de estruturas e de unidades administrativas	55
9.2	Implantação dos CSCs	56
10	Carreira técnico-administrativa no CSC	58
11	Sugestões encaminhadas pelas unidades universitárias e contribuições individuais	59
12	Bibliografia	67

Índice de figuras

Figura 1. Estrutura administrativa da Reitoria em 2016	4
Figura 2. Organograma padrão de câmpus simples	6
Figura 3. Organograma padrão de câmpus recentemente consolidado	9
Figura 4. Organograma da Faculdade de Medicina Veterinária do Câmpus de Araçatuba	10
Figura 5. Organograma padrão de câmpus experimentais	11
Figura 6. Estrutura da PRAAd em 2016	30
Figura 7. Estrutura da Propeg aprovada em 2018	31
Figura 8. Estrutura da Reitoria em 2018	33
Figura 9. Estrutura atual da Reitoria – destaques para propostas de mudanças	36
Figura 10. Estrutura da Reitoria com as mudanças propostas	37
Figura 11. Organograma do Centro de Serviços Compartilhados da Petrobras	46
Figura 12. Fluxo para implementação do Centro de Serviços Compartilhados.	52
Figura 13. Distribuição dos Centros de Serviços Compartilhados (locais e regionais) da Unesp	54

Índice de tabelas

Tabela 1. Organograma padrão de câmpus simples - legendas	6
Tabela 2. Câmpus complexos – unidades administrativas existentes	8
Tabela 3. Organograma padrão de câmpus recentemente consolidado - legendas	9
Tabela 4. Organograma da Faculdade de Med Veterinária do Câmpus de Araçatuba - legendas	10
Tabela 5. Organograma padrão de câmpus experimentais - legenda	11
Tabela 6. Unidades Auxiliares Simples	13
Tabela 7. Unidades Auxiliares Complexas	14
Tabela 8. Centros interunidades	15
Tabela 9. Institutos Especiais	15
Tabela 10. Servidores por lotação – Reitoria	17
Tabela 11. Servidores por lotação - Câmpus Simples	18
Tabela 12. Servidores por lotação - Câmpus Complexos	19
Tabela 13. Servidores por lotação - Câmpus recém Consolidados e Experimentais	20
Tabela 14. Servidores por lotação - Unidades Auxiliares	21
Tabela 15. Servidores por lotação - Unidades Complementares	22
Tabela 16. Distribuição dos pesquisadores por unidade	23
Tabela 17. Síntese das contribuições para a reforma administrativa	59

1 Apresentação

A Proposta de Sustentabilidade para a Unesp está sendo idealizada em três documentos: o primeiro apresenta propostas para o enfrentamento dos problemas financeiros e orçamentários da Unesp, reflexo, em parte, da crise econômica e fiscal que o país enfrenta. A segunda parte, que será retratada no presente documento ressalta a necessidade da efetiva implantação de uma reforma administrativa, eliminando redundâncias de estruturas, associada à implantação de uma política de gestão de recursos humanos mais efetiva e novas formas de gerenciamento das atividades meio. O terceiro documento aponta para linhas de ação no campo do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com o propósito de acompanhar e propor estratégias de enfrentamento sustentável frente às crescentes transformações da sociedade no século XXI, relacionadas à necessidade de inclusão de competências diversificadas na formação dos profissionais, ao debate sobre o futuro do trabalho, às inovações tecnológicas e sociais e à internacionalização do ensino e da pesquisa.

O objetivo da proposta de sustentabilidade da Unesp é reforçar a necessidade das universidades brasileiras, particularmente as públicas, pensarem o futuro não como um objeto de estudo, mas como um desafio à sua própria sustentabilidade e legitimidade social.

2 Contextualização

A Unesp foi criada em 1976 pela Lei 952 de 30 de janeiro, resultado da incorporação de 14 Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Paulo, em 13 câmpus. Naquele momento ocorreu a criação do câmpus de Ilha Solteira e a separação das unidades dos câmpus complexos de Araraquara, de Botucatu e de Rio Claro, dessa forma a Unesp inicia com 14 câmpus e 21 unidades universitárias.

Ao longo dos seus 41 anos a Unesp cresceu significativamente e passou por três grandes ciclos de expansão.

O primeiro ciclo de expansão ocorreu no período de 1988 a 2001. Esse ciclo se inicia com um aumento brusco no ensino de graduação devido à encampação da Universidade de Bauru e do Instituto Municipal de Ensino Superior de Presidente Prudente. Assim, em 1988, a Unesp passou a ter 15 câmpus e 24 unidades universitárias.

O segundo ciclo de expansão ocorreu no período de 2001 a 2012. Nesse período, em consonância com a política do governo estadual de promover maior distribuição da oferta de ensino superior público, a Unesp criou 8 novos câmpus (Dracena, Itapeva, Ourinhos, Registro, Rosana, São Vicente, Sorocaba e Tupã), passando a ter 23 câmpus e 33 unidades (já incluindo a separação da Faculdade de Odontologia e Medicina Veterinária do câmpus de Araçatuba). Nesse período foram criados 41 cursos de graduação, sendo 32 nas unidades já existentes e 9 nos câmpus experimentais nascentes.

O terceiro ciclo de expansão teve início em 2012, criando 11 cursos de graduação em engenharia e um novo câmpus em São João da Boa Vista, passando a Unesp a ser constituída por 24 câmpus e 34 unidades.

Ao longo de sua história, a universidade procurou criar estruturas administrativas adequadas às suas necessidades de acordo com o momento, apresentando em várias ocasiões e de forma fragmentada, propostas de modificações aos órgãos colegiados. Essa estratégia de buscar soluções pontuais frente aos problemas estruturais ao longo dos anos deve ser compreendida e considerada com base nesse contexto histórico de constituição da universidade. Essa sistemática permitiu que faculdades e institutos tivessem organizações administrativas variadas, mesmo quando com propósitos e cursos similares, em função das especificidades, influenciando a configuração geral da Unesp e o seu funcionamento.

3 Reitoria

Nos termos da Lei de Criação da Unesp, a Reitoria está formalmente localizada em Ilha Solteira, onde foi criada a Faculdade de Engenharia. De acordo com as disposições transitórias, enquanto em Ilha Solteira não houvesse condições necessárias para seu funcionamento, a Reitoria ficaria provisoriamente em São Paulo.

A Unesp em seus primeiros meses de atividade se deparou com uma série de dificuldades resultantes dos ajustes propostos por uma estrutura centralizada e burocratizada, gerenciada a partir da Reitoria.

Durante os anos 1980, a Unesp passou por algumas modificações registradas em seu novo Estatuto, assinado em 1989. Essas mudanças consistiram na transformação da Unesp em uma universidade mais descentralizada na qual, tanto as unidades, quanto a comunidade, tivessem condições de participar dos processos decisórios e implementar formas mais democráticas de gestão. Durante esse período a universidade procurou formar uma identidade que pudesse superar sua marca de origem, a excessiva fragmentação.

O estatuto, com a finalidade de organizar sua estrutura, criou pró-reitorias e assessorias, distribuindo dessa forma as várias atribuições da Reitoria.

A Reitoria até o ano de 2016 era composta pelas Pró-Reitorias: de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, de Extensão Universitária e de Administração, Secretaria Geral, Assessorias: Planejamento e Orçamento, Jurídica, de Informática, de Relações Externas, Comunicação e Imprensa e Especial de Planejamento Estratégico, Comissão Permanente de Avaliação e Coordenadoria Geral de Bibliotecas (Figura 1).

Ainda integram a reitoria as Unidades Complementares (Centros Interunidades e Institutos Especiais) e as seguintes estruturas administrativas: Centro de Documentação e Memória da Unesp, Núcleo de Computação Científica, Núcleo de Ensino a Distância, Agência Unesp de Inovação e Comissão Permanente de Avaliação.

Os estudos para a modernização administrativa da reitoria estão sendo finalizados. Destacamos que a Pró-Reitora de Planejamento Estratégico e Gestão (Propeg) foi toda reformulada e será tratada em detalhes mais adiante neste documento.

3.1 Estrutura administrativa da Reitoria em 2016

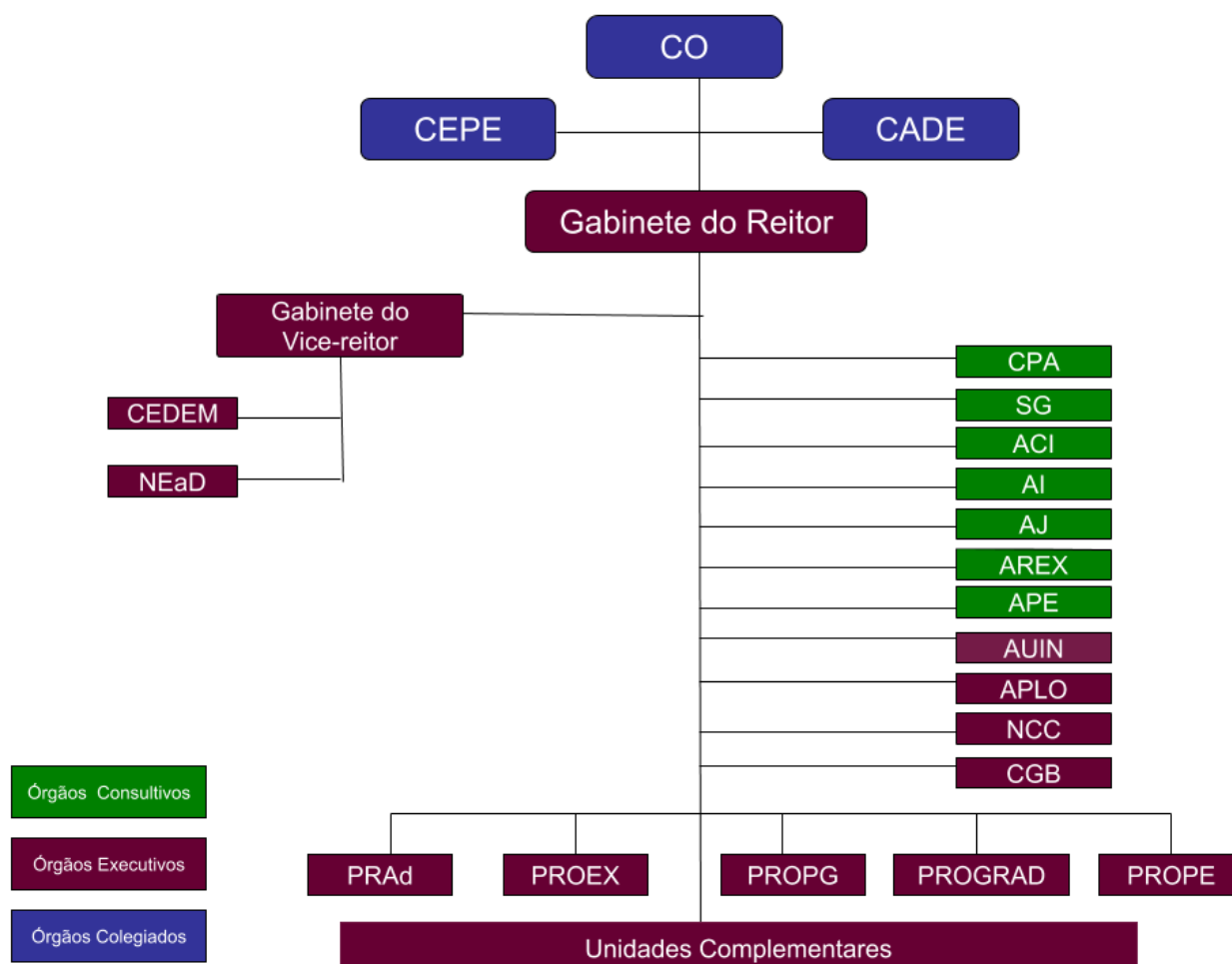


Figura 1. Estrutura administrativa da Reitoria em 2016

4 Unidades universitárias

4.1 Estruturas administrativas vigentes

As unidades universitárias estão organizadas em quatro modelos de estruturas administrativas distribuídas em 24 cidades. O modelo original de estrutura está presente nas unidades criadas quando da constituição da Unesp, e algumas unidades, em razão de características próprias, possuem situações especiais, com unidades administrativas¹ específicas. Em algumas unidades universitárias ainda são vinculadas unidades auxiliares, que serão tratadas em separado mais adiante. Os quatro modelos de estrutura administrativa² serão descritos a seguir.

4.1.1 Câmpus simples

Contam com apenas uma unidade universitária, tendo sua estrutura administrativa organizada no modelo original. Os câmpus simples são: Faculdade de Ciências e Letras (Assis), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (Franca), Faculdade de Engenharia (Guaratinguetá), Faculdade de Engenharia (Ilha Solteira), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (Jaboticabal), Faculdade de Filosofia e Ciências (Marília), Faculdade de Ciências e Tecnologia (Presidente Prudente), Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas (São José do Rio Preto), Instituto de Ciência e Tecnologia (São José dos Campos) e Instituto de Artes (São Paulo).

A Figura 2 e a Tabela 1 apresentam um organograma padrão de câmpus simples, ainda que existam particularidades nas unidades. Os organogramas dessas unidades universitárias encontram-se no Anexo I.

¹ Unidades administrativas são segmentos da estrutura administrativa que possuem competências próprias para realizar suas atividades e na Unesp estão representadas por Divisões, Serviços, Seções, Setores.

² Estrutura administrativa é a forma com que a instituição está organizada em razão da distribuição das atividades, representada por um organograma identificando a hierarquia e divisão em unidades administrativas.

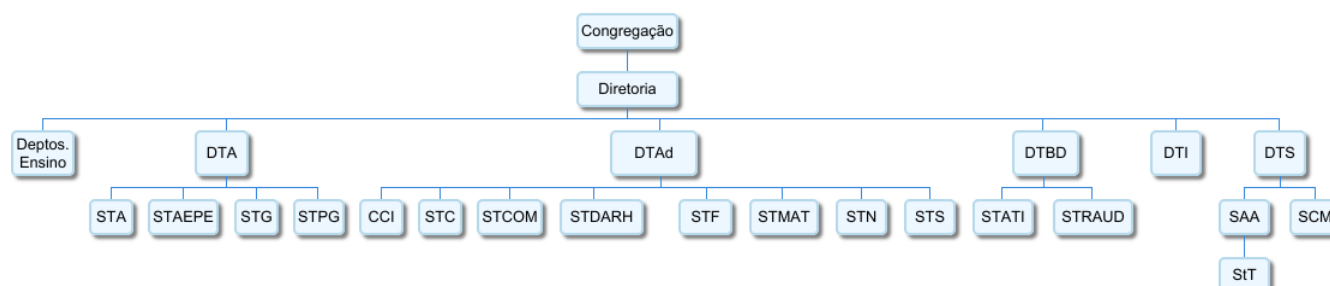


Figura 2. Organograma padrão de câmpus simples

Tabela 1. Organograma padrão de câmpus simples - legendas

CCI	Centro de Convivência Infantil	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STN	Seção Técnica de Nutrição
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STS	Seção Técnica de Saúde
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StT	Setor de Transporte

4.1.2 Câmpus complexos

Câmpus complexos são aqueles que agregam duas ou mais unidades universitárias. Possuem estruturas administrativas que seguem o modelo original (Figura 2), à exceção da Faculdade de Medicina Veterinária do câmpus de Araçatuba, de que trataremos mais adiante. Cada uma das unidades que integram o câmpus complexo tem sua própria estrutura administrativa, resultando em replicação de várias unidades administrativas (Tabela 2). São câmpus complexos: Araçatuba (Faculdade de Medicina Veterinária e Faculdade de Odontologia), Araraquara (Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Ciências e Letras, Faculdade de Odontologia e Instituto de Química), Bauru (Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Faculdade de Ciências e Faculdade de Engenharia),

Botucatu (Faculdade de Ciências Agrônômicas, Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Faculdade de Medicina e Instituto de Biociências) e Rio Claro (Instituto de Biociências e Instituto de Geociências e Ciências Exatas).

A organização dos câmpus complexos ocorre de forma distinta em cada cidade. Mesmo tendo modelos diferentes, os câmpus complexos compartilham serviços de unidades administrativas. Em Botucatu e Bauru, que possuem Administração Geral (AG), as unidades administrativas que compartilham serviços estão ligadas a ela. Em Araraquara, Araçatuba e Rio Claro, que não possuem uma Administração Geral, as unidades administrativas que compartilham serviços estão ligadas à uma das unidades universitárias do câmpus.

Devido às diversas particularidades, não apresentamos organograma de câmpus complexos, e sim as áreas. Os organogramas dessas unidades universitárias encontram-se no Anexo II.

Tabela 2. Câmpus complexos – unidades administrativas existentes

Área	Araçatuba FMV, FO	Araraquara FCF, FCL, FO, IQ	Bauru FAAC, FC, FE	Botucatu FCA, FM, FMVZ, IB	Rio Claro IB, IGCE
Centro de Convivência Infantil	1	1	1	2 *	1
Divisão Técnica Acadêmica	2	4	3	4	2
Divisão Técnica Administrativa	2	4	4 *	5 *	2
Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	2	4		1	1
Divisão Técnica de Biblioteca e Documentação			1	1	
Diretoria Técnica de Informática	1	4	3	4	1
Diretoria Técnica de Serviços	1	4	1	4	2
Grupo Administrativo do Câmpus			1	1	
Seção de Atividades Auxiliares	1	4	1	5 *	2
Seção de Atividades Auxiliares - Hospital Veterinário	1			1	
Seção de Atividades Auxiliares, Conservação e Manutenção	1				
Seção de Apoio Administrativo			3		
Seção de Atividades Agrárias				2	
Seção de Administração	1				
Seção de Biotério				1	
Seção de Conservação e Manutenção	1	4	1	5 *	2
Seção de Gráfica		1			
Seção Técnica Acadêmica	1	4	3	4	2
Setor de Administração				1	
Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	2	4	3	4	2
Setor de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão				2	
Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	1	4	1	2 *	1
Seção Técnica de Contabilidade	1	4	1	1	2
Seção Técnica de Comunicações	1	4	1	5 *	2
Seção Técnica de Comunicações e Materiais	1				
Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos	2	4	4 *	5 *	2
Setor de Enfermaria Veterinária				1	
Seção Técnica de Finanças	1	4	4 *	5 *	2
Seção Técnica de Finanças e Contabilidade	1				
Seção Técnica de Graduação	1	4	3	4	2
Seção Técnica de Graduação e Pós-Graduação	1				
Seção Técnica de Materiais	1	4	4 *	5 *	2
Seção Técnica de Nutrição		1	1	1	1
Setor de Oficinas		1	1		
Setor de Produção Animal e de Preservação Ambiental				1	
Seção Técnica de Pós-Graduação	1	4	3	4	2
Setor de Parques, Jardins e Preservação Ambiental				1	
Setor de Produção Vegetal				1	
Setor de Produção Vegetal e Conservação de Pátios				1	
Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação	1	4	1	2 *	1
Seção Técnica de Saúde	1	1	1	1	1
Setor de Transporte				5 *	2
Seção Técnica de Triagem, Emergência e Documentação	1	1			
Setor de Vigilância	1		1	2 *	2
Setor de Zeladoria			1		1

Obs: Os câmpus de Bauru e Botucatu possuem AGs com estruturas administrativas próprias.

* Uma das áreas pertence à estrutura da AG

4.1.3 Câmpus recentemente consolidados

A terceira estrutura foi estabelecida para atender aos câmpus experimentais que adquiriram a condição de consolidação, após cumprir critérios estabelecidos pelo Conselho Universitário, com estrutura menor que o modelo original. São representadas pela Faculdade de Ciências Agrárias e Tecnológicas (Dracena), Instituto de Biociências (São Vicente), Instituto de Ciência e Tecnologia (Sorocaba) e Faculdade de Ciências e Engenharia (Tupã). A Figura 3 e a Tabela 3 apresentam um organograma padrão de câmpus recentemente consolidado. Os organogramas dessas unidades universitárias encontram-se no Anexo III.

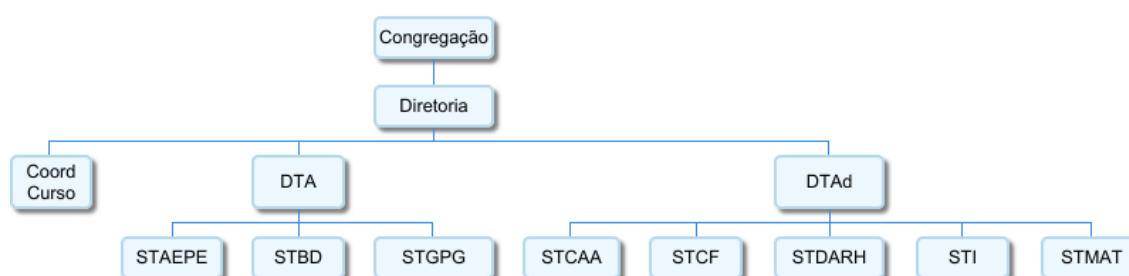


Figura 3. Organograma padrão de câmpus recentemente consolidado

Tabela 3. Organograma padrão de câmpus recentemente consolidado - legendas

DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCF	Seção Técnica de Contabilidade e Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STGPG	Seção Técnica de Graduação e Pós-Graduação
STBD	Seção Técnica de Biblioteca e Documentação	STI	Seção Técnica de Informática
STCAA	Seção Técnica de Comunicações e Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais

Outra estrutura administrativa vigente, similar a essa última, é a da Faculdade de Medicina Veterinária do Câmpus de Araçatuba. Essa unidade, resultado da separação do curso de Medicina Veterinária da Faculdade de Odontologia, foi criada pela Resolução Unesp 08 de 24 de fevereiro de 2011, com estrutura simplificada, porém com algumas características do modelo original, o que pode ser visualizado na Figura 4 e na Tabela 4.

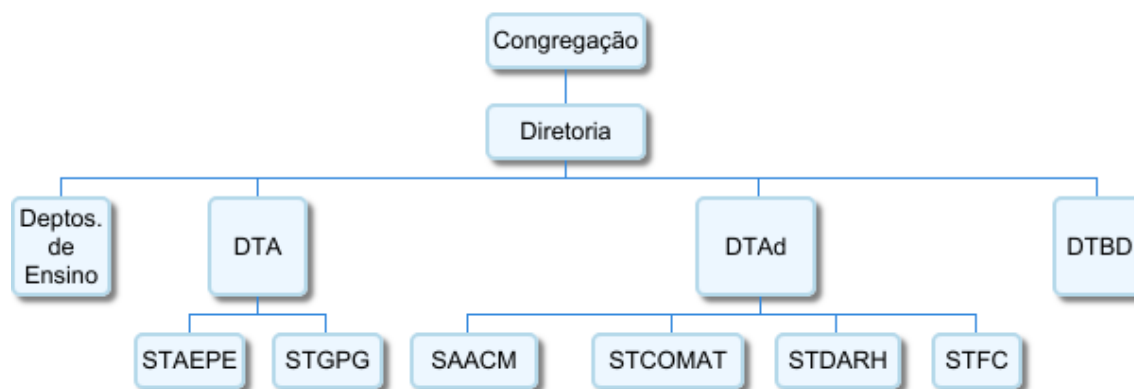


Figura 4. Organograma da Faculdade de Medicina Veterinária do Câmpus de Araçatuba

Tabela 4. Organograma da Faculdade de Med Veterinária do Câmpus de Araçatuba - legendas

DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOMAT	Seção Técnica de Comunicações e Materiais
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STFC	Seção Técnica de Finanças e Contabilidade
SAACM	Seção de Atividades Auxiliares, Conservação e Manutenção	STGPG	Seção Técnica de Graduação e Pós-Graduação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão		

4.1.4 Câmpus experimentais

Essa quarta estrutura foi idealizada para atender às unidades criadas pelo projeto de expansão em 2003, à época chamadas Unidades Diferenciadas. Ainda não atingiram os critérios estabelecidos pelo Conselho Universitário para consolidação e hoje correspondem aos câmpus de Itapeva, Rosana, Ourinhos, Registro e São João da Boa Vista e estão organizados com apenas duas unidades administrativas, acadêmica e administrativa, em formato de Seção Técnica subdivididas em áreas. A Figura 5 e a Tabela 5 apresentam um organograma padrão de câmpus experimental. Os organogramas dessas unidades universitárias encontram-se no Anexo IV.

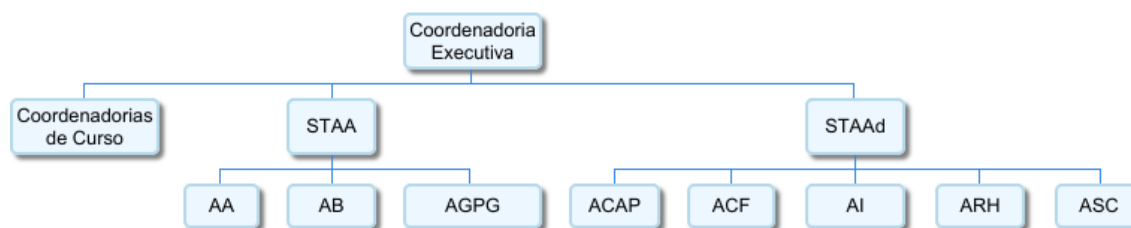


Figura 5. Organograma padrão de câmpus experimentais

Tabela 5. Organograma padrão de câmpus experimentais - legenda

AA	Área Acadêmica	AI	Área de Informática
AB	Área de Biblioteca	ARH	Área de Recursos Humanos
ACAP	Área de Compras, Almoxarifado e Patrimônio	ASC	Área de Serviços e Comunicações
ACF	Área de Contabilidade e Finanças	STAA	Seção Técnica de Apoio Acadêmico
AGPG	Área de Graduação e Pós-Graduação	STAAAd	Seção Técnica de Apoio Administrativo

5 Unidades auxiliares e complementares

Além das diferentes estruturas de unidades universitárias apresentadas acima, a Unesp conta com Unidades Complementares, nas modalidades “Centro Interunidades” ou “Instituto Especial”, vinculadas administrativamente à reitoria e Unidades Auxiliares de estrutura simples e complexas, vinculadas às unidades universitárias.

O Centro Interunidades é resultante da associação de duas ou mais Unidades Universitárias e se destina a realizar, de forma integrada, atividades de investigação científica interdisciplinar, de ensino, de extensão universitária e difusão de conhecimentos, tecnologias e produtos gerados. O Instituto Especial resulta da associação de docentes e pesquisadores em torno de temas inovadores do conhecimento e se destina a realizar, de forma integrada, atividades de investigação científica multi e transdisciplinares, de formação e de geração de novas tecnologias. Por outro lado, as Unidades Auxiliares destinam-se a oferecer condições para o desenvolvimento de atividades específicas de ensino, de pesquisa e de extensão, próprias de um ou mais departamentos, de uma mesma unidade universitária, que necessitem, por sua amplitude, volume e complexidade, de suporte institucional específico, de instalações especiais e de pessoal próprio (Resoluções 59 de 14/11/2008, 74 de 12/11/2009, 71 de 02/12/2013).

A análise dos relatórios dessas unidades, realizada pela Comissão Permanente de Avaliação das Unidades Auxiliares (CPAUAC), assessora do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE), indica problemas e falhas constantes em várias delas, tanto pelo cumprimento parcial ou pelo descumprimento das atividades descritas nas resoluções que as regem, replicando atividades departamentais em alguns casos. Dentre alguns exemplos, podem ser citados: número exíguo de docentes efetivamente atuantes em algumas das unidades; apoio didático e ou acompanhamento das aulas de graduação ausente ou pouco expressivos; pouco engajamento em atividades de orientações de alunos de graduação e pós-graduação; esse mesmo envolvimento pouco expressivo pode ser verificado também nas dimensões de pesquisa e de extensão de várias unidades.

Há vários apontamentos com relação a outros aspectos organizacionais e administrativos. Não se pretende neste documento detalhar a situação dessas unidades. Elas são citadas unicamente para ilustrar a complexidade da estrutura administrativa que foi gerada ao longo do tempo. Cabe reforçar que está em curso pelo Cepe análise e

discussão aprofundada das resoluções vigentes, de forma a repensar o papel das unidades complementares e auxiliares da Unesp no contexto institucional.

5.1 Unidades Auxiliares

A Unidade Auxiliar Simples destina-se a oferecer suporte institucional específico, de instalações especiais e de pessoal próprio para um ou mais Departamentos de uma mesma unidade universitária. Já a Unidade Auxiliar de estrutura Complexa integra a estrutura da unidade universitária e é tida como essencial às atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.

A regulamentação sobre a criação, a organização e o funcionamento das Unidades Auxiliares na Unesp é regida pela Resolução Unesp nº 59 de 14 de novembro de 2008. Atualmente a Unesp possui 24 Unidades Auxiliares (12 simples e 12 complexas, conforme Tabela 6 e Tabela 7.

Tabela 6. Unidades Auxiliares Simples

Câmpus	Faculdade	Unidade	Sigla
Araçatuba	FO	Centro de Oncologia Bucal	COB
Araraquara	IQ	Centro de Ciências de Araraquara	CCA
Araraquara	FCL	Centro de Pesquisas da Infância e da Adolescência	CENPE
Assis	FCL	Centro de Documentação e Apoio à Pesquisa	CEDAP
Bauru	FC	Centro de Psicologia Aplicada	CPA
Bauru	FC	Instituto de Meteorologia de Bauru	IPMET
Botucatu	IB	Centro de Assistência Toxicológica	CEATOX
Botucatu	IB	Centro de Isótopos Estáveis	CIE
Botucatu	IB	Centro de Microscopia Eletrônica	CME
Franca	FCHS	Centro Jurídico Social	CJS
Rio Claro	IGCE	Centro de Análise e Planejamento Ambiental	CEAPLA
Rio Claro	IB	Centro de Estudos de Insetos Sociais	CEIS

Tabela 7. Unidades Auxiliares Complexas

Câmpus	Faculdade	Unidade	Sigla
Araçatuba	FO	Centro de Assistência Odontológica à Pessoa com Deficiência	CAOE
Araçatuba	FMV	Hospital Veterinário Luiz Quintiliano de Oliveira	HV
Araraquara	FCF	Núcleo de Atendimento à Comunidade	NAC
Assis	FCL	Centro de Pesquisa e Psicologia Aplicada	CPPA
Botucatu	FM	Centro de Saúde Escola	CSE
Botucatu	FCA	Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão	FEPE
Botucatu	FMVZ	Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão	FEPE
Botucatu	FMVZ	Hospital Veterinário	HV
Ilha Solteira	FE	Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão	FEPE
Jaboticabal	FCAV	Fazenda de Ensino, Pesquisa e Produção	FEPE
Jaboticabal	FCAV	Hospital Veterinário	HV
Marília	FFC	Centro de Estudos da Educação da Saúde	CEES

5.2 Unidades Complementares

A regulamentação sobre a criação, a organização e o funcionamento das Unidades Complementares na Unesp é regida pelas Resoluções Unesp nº 74, de 12 de novembro de 2009 e nº 71, de 02 de dezembro de 2013. Atualmente a Unesp possui 11 Unidades complementares (UCs), sendo 5 na modalidade Centros Interunidades (Tabela 8) e 6 na modalidade Institutos Especiais (Tabela 9), incluindo o Instituto de Física Teórica que, embora não tenha sua modalidade definida em resolução, foi classificado neste estudo como instituto especial em razão de suas atividades.

Tabela 8. Centros interunidades

Cidade	Unidade	Sigla	Vinculado
Bauru	Centro de Rádio e Televisão Cultural e Educativa <i>Resolução Unesp nº 42/89</i>	TV UNESP	Reitoria
Botucatu	Centro de Estudos de Venenos e Animais Peçonhentos <i>Resolução Unesp nº 34/93</i>	CEVAP	Reitoria
Botucatu	Centro de Raízes e Amidos Tropicais <i>Resolução Unesp nº 73/98</i>	CERAT	Reitoria
Jaboticabal	Centro de Aqüicultura da Unesp <i>Resolução Unesp nº 78/88</i>	CAUNESP	Reitoria
Rio Claro	Centro de Estudos Ambientais <i>Resolução Unesp nº 25/90</i>	CEA	Reitoria

Tabela 9. Institutos Especiais

Cidade	Unidade	Sigla	Vinculado
Bauru	Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas <i>Resolução Unesp nº 25/16</i>	CENEPP	Prograd
Botucatu	Instituto de Biotecnologia <i>Resolução Unesp nº 103/12</i>	IBTEC	Reitoria
Rio Claro	Instituto de Pesquisa em Bioenergia <i>Resolução Unesp nº 64/16</i>	IPBEN	Prope
São Paulo	Instituto de Física Teórica <i>Resolução Unesp nº 15/87</i>	IFT	Reitoria
São Paulo	Instituto de Políticas Públicas e Relações Internacionais <i>Resolução Unesp nº 23/11</i>	IPPRI	Reitoria
São Vicente	Instituto de Estudos Avançados do Mar <i>Resolução Unesp nº 61/13</i>	IEAMAR	Prope

6 Dimensionamento de pessoal na estrutura administrativa

O quadro de pessoal técnico administrativo da Unesp foi constituído a partir dos quadros já existentes em cada uma das faculdades e institutos incorporados. Com isso, cada unidade possuía um subquadro próprio, e sua gestão e seu preenchimento ficariam sob a responsabilidade da reitoria. Em 2004, após estudos elaborados pela Ceafa (Comissão de Estruturas Administrativas e de Funções Autárquicas) vinculada ao Cade (Conselho de Administração e Desenvolvimento), CRH (Coordenadoria de Recursos Humanos) juntamente com Comissão de sistematização do CO, e aprovados pelos órgãos colegiados, Cade e CO, foram fixados novos subquadros de funções técnico-administrativas para as unidades universitárias, em cada uma de suas áreas, a partir de parâmetros estabelecidos.

O objetivo de se estabelecerem os subquadros era o de fixar uma quantidade de servidores que pudesse atender equilibradamente à realidade da Unesp de acordo com sua diversidade, com o propósito de facilitar a gestão das políticas de ampliação e a reposição técnico-administrativa. Ficou determinado à época que esses parâmetros deveriam ser revistos após 5 anos de sua implantação.

Em 2008 foram iniciados novos estudos por comissão constituída pelo Cade, juntamente com membros da Ceafa e assessoria da CRH para a revisão dos parâmetros, sendo o novo subquadro da Unesp aprovado pelo Cade em 2011. Os novos quantitativos para as unidades administrativas resultantes dos parâmetros estabelecidos ficaram maiores e em geral, muito superiores à capacidade de preenchimento. Isso se deveu, em parte, por não terem sido consideradas as novas tecnologias de informática quando do estabelecimento dos novos parâmetros para o dimensionamento dos subquadros.

Diante dessa conjuntura é fundamental um olhar crítico quanto ao número necessário de pessoas que devem ser alocadas em cada área. Os indicadores devem estar pautados principalmente nas atividades fins, buscando uma distribuição mais equitativa, com estabelecimento de critérios que atendam à realidade da universidade e que tenham foco nas premissas de eliminação de redundâncias e desequilíbrios ocorridos ao longo da história.

Na sequência (Tabelas 10 a 15) demonstra-se a atual distribuição de pessoal técnico administrativo nas estruturas administrativas da Unesp, com base em relatório extraído do SisRH em 10 de abril de 2018, não sendo considerados os funcionários ligados a fundações e a empresas terceirizadas. A distribuição de pesquisadores é visualizada na Tabela 16.

6.1 Quantitativo de servidores técnico-administrativos por lotação

Tabela 10. Servidores por lotação – Reitoria

Servidores por lotação - Reitoria	
Assessoria de Comunicação e Imprensa	6
Assessoria de Relações Externas	4
Assessoria Jurídica	16
Comissão Permanente de Avaliação	6
Compras, Almoxarifado, Patrimônio	16
Comunicações	5
Contabilidade e Finanças	10
Coordenadoria de Gestão de Pessoas	21
Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador	16
Coordenadoria Geral de Bibliotecas	12
Divisão de Administração	6
Gabinete do Reitor	12
Informática	13
Pró-Reitoria de Extensão Universitária	7
Pró-Reitoria de Graduação	10
Pró-Reitoria de Pesquisa	9
Pró-Reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão	24
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	9
Recursos Humanos	8
Saúde	5
Secretaria Geral	18
Serviços, ativ auxiliares, manutenção	21
Zeladoria e vigilância	1
Total	255

Tabela 11. Servidores por lotação - Câmpus Simples

Classificação	Lotação prestação	Jaboticabal FCAV	Ilha Solteira FE	SJ Rio Preto IBILCE	Pres Prudente FCT	Guaratinguetá FE	Marília FFC	Assis FCL	SJ Campos ICT	Franca FCHS	São Paulo IA	Total
Departamentos		130	56	45	35	29	11	21	42	7	11	387
Diretoria		6	5	4	4	3	6	3	2	3	2	38
Acadêmico	DT Acadêmica	2	2	3	2	2	4	2	3	3	3	26
	ST Acadêmica	3	4	3	2	3	1	4	1	4	1	26
	ST de Graduação	6	5	5	8	8	7	6	2	5	2	54
	ST de Pós-Graduação	6	5	6	6	3	5	6	3	5	3	48
	ST de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	12	6	4	6	4	5	8	3	7	6	61
Biblioteca	DT de Biblioteca e Documentação	2	1	1	1	1		1	3	2	1	13
	ST de Aquisição e Tratamento da Informação	7	5	6	5	3	4	5	3	4	4	46
	ST de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação	4	5	6	6	4	4	6	5	3	3	46
Administrativo	DT Administrativa	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	21
	ST de Materiais	8	8	6	6	6	6	5	6	6	4	61
	ST de Comunicações	3	4	3	2	2	3	2	2	5	2	28
	ST de Contabilidade	3	3	2	2	3	2	1	1	2	1	20
	ST de Finanças	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	39
	ST Des Adm RH	8	6	6	6	6	6	6	3	3	4	54
Informática		9	11	11	9	9	5	7	6	7	4	78
Serviços	DT de Serviços	2	1	3	2	2	1	1	2	1		15
	Seção de Atividades Auxiliares	3	4	15	6	8	13	22	12	19	16	118
	Seção de Conservação e Manutenção	14	14	14	20	12	6	13	6	5	4	108
	Sector de Oficinas	8										8
	Sector de Transporte	10	8		4		5	4				31
	Sector de Vigilância	30	41		25	12	20					128
		22	28	15		14						79
Unidades Auxiliares	Fazenda	47	52									99
	Hospital Veterinário	31										31
	Outras						16	9		8		33
Colégio Técnico		12				12						24
Centro de Convivência Infantil		8	10	12	6	12	8	7	7	9		79
ST de Nutrição (RU)		14	6	9	9		10	12		10		70
ST de Saúde		5	3	5	2	7	5	1	5	6	3	42
ST de Triagem, Emergência e Documentação									16			16
Total		421	299	191	181	171	159	158	138	129	80	1.927

Tabela 12. Servidores por lotação - Câmpus Complexos

Classificação		Lotação prestação	Botucatu					Araraquara					Bauru					Rio Claro			Araçatuba			Total
			AG	FCA	FM	FMVZ	IB	Total	FCF	FCL	FO	IQ	Total	AG	FAAC	FC	FE	Total	IB	IGCE	Total	FMV	FO	
Departamentos			68	18	54	63	303	34	18	41	41	134		24	47	23	94	31	35	66	24	24	48	645
Diretoria	Câmpus de Bauru-Ag						0					0	1				1			0			1	
	Câmpus de Botucatu - AG	1					1					0					0			0			1	
	Diretoria	7	14	2	2	25		5	7	3	3	18	7	3	4	14	4	7	11	1	3	4	72	
	Vice-Diretoria						0					0					0			0	1		1	
Acadêmico	DT Acadêmica	2	9	2	2	15	3	2	1	3	9	2	1	2	5	2	2	4	2	2	4		37	
	ST Acadêmica	2	4	2	2	10	2	3	3	2	10	2	3	3	8	5	2	7		2	2		37	
	ST Graduação	4	7	3	5	19	4	6	2	5	17	6	9	7	22	4	5	9		3	3		70	
	ST Graduação e Pós-Graduação					0					0					0		2			2		2	
	ST Pós-Graduação	7	7	6	5	25	2	8	2	4	16	5	7	4	16	6	8	14		3	3		74	
	ST Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	5	16	7	12	40	3	8	3	7	21	6	5	4	15	4	6	10	3	3	6		92	
Biblioteca	Dir Téc de Bib e Doc	3				3	2	1	3	3	9	2			2	1		1	4	1	5		20	
	Div Téc de Bib e Doc	1				1					0				0			0			0		1	
	ST Aquisição e Tratamento da Informação	6	2			8	1	7	3	1	12	7			7	4		4		1	1		32	
	ST Referência, Atendimento ao Usuário e Doc	9	5			14	3	9	3	3	18	7			7	9		9		4	4		52	
Administrativo	Div Téc Administrativa	3	2	8	2	2	17	3	3	1	4	11	2	4	3	2	11	2	2	4	5	1	6	49
	ST Comunic e Materiais						0					0					0			4		4	4	
	ST Materiais	4	7	14	7	8	40	5	5	5	7	22	5	6	6	5	22	6	5	11	6	6	101	
	ST Comunic	3	2	7	2	3	17	1	3	2	2	8	4				4	3	2	5	2	2	36	
	ST Contabilidade	3					3	1	2		1	4	3				3	2	2	4	3	3	17	
	ST Contabilidade e Finanças						0					0					0			0	1		1	
	ST Finanças	2	5	9	6	6	28	3	3	3	3	12	3	6	3	3	15	4	5	9	4	4	68	
	ST Finanças e Contabilidade						0					0					0			0	2	2	2	
	ST Des Adm RH	3	6	20	6	5	40	4	7	4	5	20	5	4	6	4	19	6	5	11	4	5	9	99
Informática	Área de Informática		5			5					0						0			0			5	
	Dir Téc Informática	7	9	5	13	34	5	10	5	7	27	8	11	11	30		15	15		5	5		111	
	Serv Téc Informática					0					0			1	1		0					0	1	
Serviços	Dir Téc de Serviços	1	5	2	1	9	1	2	1	3	7	3			3	1	2	3		1	1		23	
	Sc Apoio Administrativo					0					0	7	8	7	22			0			0		22	
	Sc Ativ Auxiliares	20	3	10	9	2	44	19	18	15	12	64	6			6	7	1	8		22	22	144	
	Sc Ativ Auxiliares, Conservação e Manutenção					0					0					0			0	20		20	20	
	Sc Conservação e Manutenção	8	12	17	11	14	62	5	13	12	4	34	23			23	10	10	20		16	16	155	
	Sc Gráfica					0		5			5					0			0			0	5	
	Setor de Oficinas					0			5		5	12				12			0			0	17	
	Setor de Transporte	5	8	12	8	9	42					0				0	5	6	11			0	53	
	Setor de Vigilância	16	20				36					0	28			28	15	23	38		9	9	111	
	Setor de Zeladoria					0					0	15				15		24	24			0	39	
	Unidades Auxiliares	Fazenda	50		45		95					0					0			0			0	95
		Hospital Veterinário			13		13					0					0			0	11		11	24
Outras			28		17	45	27	7		2	36		32			32	2	5	7		41	41	161	
Colégio Técnico							0					0			13	13			0			0	13	
Biotério			9				9					0					0					0	9	
Centro de Convivência Infantil			16	8			24			10		10	13			13		7	7		9	9	63	
ST de Nutrição (RU)							0		1			1	2			2	11		11			0	14	
ST de Saúde			16				16			6		6	4			4		5	5		4	4	35	
ST de Triagem, Emergência e Documentação							0		6			6				0			0		15	15	21	
Hospital Universitário				528			528					0				0			0			0	528	
Total			125	236	847	192	1.571	133	148	134	127	542	145	87	144	93	469	144	184	328	84	189	273	3.183

Tabela 13. Servidores por lotação - Câmpus recém Consolidados e Experimentais

Classificação	Lotação prestação	Dracena	São Vicente	Sorocaba	Tupã	Itapeva	Registro	Rosana	Ourinhos	SJ Boa Vista	Total
		FCAT	IB	ICTS	FCE	CEI	CERe	CERo	CEO	CESJBV	
Coordenadoria de curso		12	7	11	13	10	11	6	4		74
Diretoria e Coordenadoria Executiva		1	1	1	2		9	2	1	1	18
Acadêmico	Área Acadêmica							2			2
	Divisão Técnica Acadêmica	2	1	2	1						6
	Área de Graduação e Pós-Graduação							2	1		3
	ST de Graduação e Pós-Graduação	3	3	5	3						14
	ST de Apoio Acadêmico					7	8	1	5	7	28
	ST de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	3	3	3	3						12
Biblioteca	Área de Biblioteca							4	2		6
	ST de Biblioteca e Documentação	3	4	4	4						15
Administrativo	Divisão Técnica Administrativa	3		2	2						7
	ST de Apoio Administrativo					18	18	1	1	6	44
	Área de Compras, Almoxarifado e Patrimônio							3	2		5
	ST de Materiais	3	3	2	3						11
	Área de Contabilidade e Finanças							3	2		5
	ST de Contabilidade e Finanças	3	2	2	3						10
	Área de Recursos Humanos							2	2		4
	ST Des Adm RH	3	3	2	3						11
Informática	Área de Informática							3	2		5
	ST de Informática	3	3	3	3						12
Serviços	Área de Comunicações e Serviços							8	3		11
	ST de Comunicações e Atividades Auxiliares	9	8	4	7						28
Total		48	38	41	47	35	46	37	25	14	331

Tabela 14. Servidores por lotação - Unidades Auxiliares

Servidores por lotação - Unidades Auxiliares				
Câmpus	Faculdade	Unidade	Sigla	Servidores
Araçatuba	FMV	Hospital Veterinário	HV	11
	FO	Centro de Assistência Odontológica à Pessoa com Deficiência	CAOE	31
		Centro de Oncologia Bucal	COB	10
Araraquara	FCF	Núcleo de Atendimento à Comunidade	NAC	27
	FCL	Centro de Pesquisas da Infância e da Adolescência	CENPE	7
	IQ	Centro de Ciências de Araraquara	CCA	2
Assis	FCL	Centro de Documentação e Apoio à Pesquisa	CEDAP	4
		Centro de Pesquisa e Psicologia Aplicada	CPPA	5
Bauru	FC	Centro de Psicologia Aplicada	CPA	5
		Instituto de Meteorologia de Bauru	IPMET	27
Botucatu	FCA	Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão	FEPE	50
	FM	Centro de Saúde Escola	CSE	28
	FMVZ	Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão	FEPE	45
		Hospital Veterinário	HV	13
	IB	Centro de Assistência Toxicológica	CEATOX	8
		Centro de Isótopos Estáveis	CIE	4
		Centro de Microscopia Eletrônica	CME	5
Franca	FCHS	Centro Jurídico Social	CJS	8
Ilha Solteira	FE	Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão	FEPE	52
Jaboticabal	FCAV	Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão	FEPE	47
		Hospital Veterinário	HV	31
Marília	FFC	Centro de Estudos da Educação e da Saúde	CEES	16
Rio Claro	IB	Centro de Estudos de Insetos Sociais	CEIS	2
	IGCE	Centro de Análise e Planejamento Ambiental	CEAPLA	5
Total				443

Obs: Não estão incluídos os 528 servidores que atuam no Hospital das Clínicas e são lotados na Faculdade de Medicina de Botucatu. O Hospital das Clínicas foi autarquizado junto à Secretaria de Estado da Saúde, conforme Lei Complementar nº 1.124, de 01 de julho de 2010, não sendo mais Unidade Auxiliar Complexa da Unesp.

Tabela 15. Servidores por lotação - Unidades Complementares

Servidores por lotação - Unidades Complementares		
Unidade	Sigla	Servidores
Centro de Aquicultura da UNESP	CAUNESP	17
Centro de Estudos Ambientais	CEA	6
Centro de Estudos de Venenos e Animais Peçonhentos	CEVAP	10
Centro de Rádio e Televisão Cultural e Educativa	TV UNESP	23
Centro de Raízes e Amidos Tropicais	CERAT	4
Instituto de Biotecnologia	IBTEC	8
Instituto de Estudos Avançados do Mar	IEAMAR	2
Instituto de Física Teórica	IFT	13
Instituto de Pesquisa em Bioenergia	IPBEN	4
Instituto de Políticas Públicas e Relações Internacionais	IPPRI	6
Total		93

6.2 Quantitativo de pesquisadores por lotação

Tabela 16. Distribuição dos pesquisadores por unidade

Distribuição dos pesquisadores por unidade		
Unidade	Lotação	Pesquisadores
Araçatuba - FMVA	Depto de Apoio, Produção e Saúde Animal	1
Araraquara - FOAr	Depto de Diagnóstico e Cirurgia	1
	Depto de Materiais Odontológicos e Prótese	1
Araraquara - IQAr	Depto de Físico Química	1
Botucatu - FCA	Depto de Produção e Melhoramento Vegetal	1
Botucatu - FMB	Depto de Anestesiologia	1
	Depto de Clínica Médica	1
	Depto de Ginecologia e Obstetrícia	1
	Depto de Patologia	3
Botucatu - FMVZ	Depto de Reprodução Animal e Radiologia Veterinária	1
Botucatu - IBB	Centro de Assistência Toxicológica	1
Guaratinguetá - FEG	Depto de Engenharia Elétrica	1
Ilha Solteira - FEIS	Depto de Engenharia Mecânica	1
Jaboticabal - FCAV	Depto de Tecnologia	2
	Depto de Zootecnia	1
Presidente Prudente - FCT	Depto de Cartografia	1
	Depto de Geografia	1
Reitoria - RUNESP	Centro de Aquicultura	3
	Centro de Estudos Ambientais	2
	Centro de Estudos de Venenos e Animais Peçonhentos	2
	Centro de Raízes e Amidos Tropicais	2
	Instituto de Física Teórica - IFT	10
	Instituto de Pesquisa Em Bioenergia	4
	Núcleo de Computação Científica	1
Rio Claro - IB	Depto de Botânica	1
São José do Rio Preto - Ibilce	Depto de Biologia	1
São José dos Campos - ICT	Depto de Materiais Odontológicos e Prótese	1
Total		47

7 Desafios e ações estratégicas

Realizado esse diagnóstico, apontamos 2 desafios concretos que impulsionam decisões em curto, médio e longo prazo, sendo incluídas ações estratégicas para solucioná-los. Esses desafios serão descritos a seguir.

7.1 Estruturas administrativas assimétricas

Não causa estranheza a existência de estruturas administrativas assimétricas numa universidade nascida de uma lógica de federalização de instituições pré-existentes, características que foram sendo reforçadas e aprofundadas ao longo de seu desenvolvimento e crescimento.

Assim, hoje, convivem no conjunto de estruturas administrativas, duas unidades universitárias com 95 anos e uma com cerca de cinco anos; unidade com 12 cursos de graduação e unidades com um único curso; unidade com 12 programas de pós-graduação e unidades sem nenhum programa; unidades com atividades de ensino, de pesquisa e de extensão concentradas numa única área ou subárea do conhecimento e unidades com atividades nas três grandes áreas.

Na contextualização inicial, observou-se que a Unesp foi criada a partir da incorporação de instituições isolados de ensino superior e da criação do câmpus de Ilha Solteira. As faculdades e os institutos existentes nessas instituições tinham natureza, objetivos, históricos de formação e estágios de desenvolvimento significativamente diversos.

Ao processo de criação, como seria esperado, seguiu-se o de estruturação da universidade criada. Assim, um ano após a aprovação e a publicação da lei que criou a Unesp, por meio do Decreto Lei 9449 de 26 de janeiro de 1977, foi publicado o estatuto da universidade. No contexto desse documento, é interessante destacar alguns aspectos.

No estatuto, como não poderia ser diferente, estabeleceram-se os princípios e a orientação para a organização da universidade. Nele estão presentes as orientações da reforma universitária de 1968. É interessante destacar o princípio contido no inciso IV do artigo 3º que estabelece que a universidade deve organizar-se pela “*racionalidade de*

organização, com plena utilização de recursos materiais e humanos". Estabelece também, no artigo 4º que "... para fins de planejamento, investimentos e execução de trabalhos ..." a criação de cinco distritos universitários. Os distritos universitários criados, juntamente com os câmpus universitários que os compunham, foram: Distrito Universitário Norte, com os câmpus de Araraquara, Jaboticabal, Franca e Rio Claro; Distrito Universitário Sul com o câmpus de Botucatu; Distrito Universitário Leste, com os câmpus de São Bernardo do Campo (a Faculdade de Música "Maestro Julião", encampada quando da criação, tinha sede nesse município), São José dos Campos e Guaratinguetá; Distrito Universitário Oeste, com os câmpus de Marília, Assis e Presidente Prudente e Distrito Universitário Oeste, com os câmpus de Araçatuba, Ilha Solteira e São José do Rio Preto.

Além dessa organização por distritos, o estatuto sedimentava a visão de concentração de especialidades para potencializar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão universitária, por meio de uma reestruturação das faculdades existentes e da distribuição de seus cursos. Assim é que a Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas deu origem a quatro unidades universitárias existentes até hoje (Faculdade de Medicina, Instituto de Biociências, Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia e Faculdade de Ciências Agrônomicas). Da mesma forma a Faculdade de Farmácia e Odontologia de Araraquara é desmembrada nas atuais Faculdade de Ciências Farmacêuticas e Faculdade de Odontologia daquele câmpus. A Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Araraquara deu origem ao Instituto de Letras, Ciências Sociais e Educação (hoje a Faculdade de Ciências e Letras) e ao Instituto de Química. Essas quatro unidades compuseram o câmpus de Araraquara. Por fim, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Rio Claro foi desmembrada nos dois institutos até hoje existentes, Instituto de Biociências e Instituto de Geociências e Ciências Exatas.

Assim, no período de um ano, as 14 instituições de ensino superior se transformaram numa universidade, com 21 faculdades ou institutos, distribuídos em 14 cidades do estado de São Paulo. A preocupação com a racionalidade de organização ratifica-se no parágrafo 2º do artigo 5º que estabelece que outros câmpus poderiam ser criados desde que obedecido o parágrafo 2º do artigo 4º, ou seja, *"é vedada a duplicação de meios para fins idênticos, em cada um dos Distritos Universitários"*. Essa preocupação, associada à visão de concentração de especialidades, o número relativamente baixo de concluintes (menos de 50%, em relação ao número dos que entravam no mesmo ano) e o contexto político da época levaram, além das reestruturações das faculdades, como visto

acima, também à extinção e/ou à reestruturação de cursos, fechamentos de departamentos e transferências de docentes. Essa preocupação que sugere se referir apenas aos aspectos acadêmicos, deveria nortear a organização administrativa.

7.2 Redundância de unidades administrativas

As orientações gerais para a estruturação administrativa dos câmpus, das unidades universitárias e das autarquias vinculadas estão estabelecidas no Capítulo II do estatuto. No contexto que se pretende argumentar neste documento, interessa destacar o artigo 29, que estabelece que *“as atividades, que puderem ser unificadas ao nível de câmpus, serão executadas pela Administração Geral,...”* e o artigo 31 que define que *“a estrutura administrativa de cada unidade universitária será fixada mediante portaria do Reitor, ouvido o CO, respeitando-se a não duplicidade de meios para o mesmo fim”* (grifo nosso). Assim, parece inequívoca a preocupação dos propositores à época em racionalizar a organização da universidade, tanto acadêmica quanto administrativamente, com base na plena utilização dos recursos humanos e materiais.

O desenvolvimento histórico, contudo, levou a replicação de inúmeras unidades administrativas nos câmpus universitários, hoje, tratados como complexos. A Tabela 2 evidencia isso de forma clara.

Da mesma forma, as assimetrias existentes desde a criação da universidade, mais do que permaneceram, aprofundaram-se com o surgimento de unidades administrativas redundantes. Se tomarmos como exemplo o indicador “relação entre o número de alunos de graduação e pós-graduação matriculados” (com base nos dados do anuário estatístico de 2017) e o de “servidores técnico administrativos” (com base nos dados do SisRH de 10 de abril de 2018) a média entre as áreas varia de 6,3 a 22 alunos por servidor técnico administrativo lotados nas unidades universitárias (excluídas as unidades auxiliares). O uso desse indicador foi usado tão somente para explicitar a assimetria na distribuição de servidores técnico-administrativos entre as unidades universitárias e não estabelecer comparações entre as unidades ou paradigmas para avaliação de desempenho.

Duas observações são importantes nesse ponto para evitar conclusões precipitadas e incorretas. Primeiro, que é natural a ocorrência de algum tipo de assimetria e de redundância, que decorre da natureza das atividades, do grau de desenvolvimento das

unidades, da interação com a comunidade que cerca essas mesmas unidades e das composições de forças políticas internas e externas em algum período. Assim, um passo necessário é qualificar tais diferenças e avaliar quando elas são inevitáveis ou fruto de maior dedicação, coerência e eficiência de uma determinada comunidade, caso em que a assimetria e a redundância são justificáveis. Na outra extremidade, estariam aquelas situações, pouco recomendadas, de privilégios de quaisquer tipos que não se consubstanciam em maior quantidade de indicadores positivos. Segundo, que um quadro mais realista só poderá ser obtido do cruzamento com outros indicadores de produção, como por exemplo, o total de servidores (docentes, pesquisadores e técnicos administrativos), a natureza e a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, a área física e a construída, o custeio, entre outros.

Estruturas administrativas assimétricas e redundância de unidades administrativas podem existir em função de diferentes fatores, entre os quais, as especificidades das atividades, a distribuição geográfica e a conectividade entre as unidades. Se do ponto de vista acadêmico é difícil eliminá-las, considerando a sua relação direta com as atividades fim da universidade, nos aspectos administrativos é difícil justificá-las. Os avanços das formas de organização das instituições, a evolução das condições técnicas, sobretudo aquelas relativas às tecnologias de comunicação e de informação, que permitem conectividade em tempo real e a quase eliminação das distâncias, e a necessidade de otimização dos recursos, por meio de estruturas eficientes e eficazes, fundamentam o debate e o aprimoramento da administração da Unesp.

8 Reforma administrativa

Nessa sessão apresentaremos a fundamentação da Reforma Administrativa e sua aplicação no contexto da Reitoria e das Unidades Universitárias.

8.1 Fundamentos

As instituições públicas, para a realização de suas funções administrativas e o atendimento de suas finalidades, devem estar organizadas de forma e de modo que melhor satisfaçam seus interesses, sujeito às limitações e princípios constitucionais. Na Unesp, essa organização administrativa passa por necessidade de uma reforma geral e ampla, buscando repensar toda a sua estrutura, cujo principal objetivo é o de buscar maior eficiência e eficácia, eliminando, principalmente, as redundâncias.

Esse entendimento foi exposto pelo Grupo de Trabalho Gestão Administrativa, Pessoas e Processos em relatório apresentado ao Cade - Despacho nº 024/2015 - Cade/SG: *“Será imprescindível rever o atual modelo de estrutura, que nos parece saturado e exaurido, podendo tornar-se um obstáculo ao desenvolvimento institucional”*.

“Realizar uma reforma administrativa” foi outra sugestão apontada em forma de estudo pela Comissão Cepe-Cade - estratégias para estabilidade financeira da Unesp em relatório apresentado em Sessão do Cade de 16/05/2018.

A necessidade de revisão da estrutura, por meio de uma reforma administrativa, não leva em consideração somente a atual situação econômica e financeira ou ainda o déficit de pessoal ocasionado principalmente pelo grande número de aposentadorias. Outros elementos relevantes também contribuem para essa necessidade. Um deles é, sem dúvida, o surgimento de novas tecnologias que proporcionam maior agilidade no fluxo de informações e nos processos de trabalho. O crescimento da Instituição, de certa maneira desordenado, é outro fator a ser considerado, já que colaborou para acentuar as diferenças, criando inclusive estruturas que não atendem às expectativas de sua concepção. O surgimento de cargos ou de funções mais amplos, caracterizados pela incorporação de competências, com aumento do rendimento, é outro aspecto a ser considerado, sem contar ainda o processo de terceirização que, sem uma política institucional, vem aumentando gradualmente ao longo dos anos.

Uma análise profunda e crítica frente aos atuais modelos de estrutura administrativa utilizados na Unesp e as razões pelas quais eles estão postos é essencial para que se possa compreender a exigência da reforma administrativa. O processo de modernização da administração na Unesp não deve perder de vista a forma como ela foi organizada ao longo de sua existência, com unidades em diferentes estágios de desenvolvimento e culturas próprias, influenciadas inclusive pelas áreas do conhecimento. E deve atender a toda essa diversidade, contemplando as diferentes necessidades com uma sistematização dinâmica e prática, obedecidas as exigências legais, porém com um mínimo de padronização, para que se iniba a promoção de novas assimetrias.

Diante desse quadro, a proposição de uma reforma tem que inicialmente considerar quais as unidades administrativas necessárias, sua quantidade e como elas devem funcionar para atender aos objetivos da universidade. O principal referencial a ser adotado deve ser a melhoria da eficiência na racionalização de seus recursos para o cumprimento dos objetivos. Sem dúvida o emprego da informatização, com a utilização de sistemas institucionais que possibilitam maior controle dos dados, otimizando processos e procedimentos, é o caminho. A informatização possibilita que as atividades meio sejam centralizadas, reduzindo a necessidade de recursos materiais e de pessoal. Contar com um menor número de pessoas para a realização das atividades meio, é uma exigência cada vez mais presente em razão do grande número de aposentadorias ocorridas nos últimos anos e as que ocorrerão, sem a possibilidade de reposição na mesma medida.

No processo da reforma administrativa, a carreira de pessoal técnico-administrativo deve acompanhar essa modernização, que se por um lado projeta um quadro de pessoal menor, por outro deverá exigir pessoas com habilidades para desempenhar funções mais complexas, de maior nível de escolaridade.

8.2 Reforma administrativa - Reitoria

8.2.1 Transformação da Prad em Propeg (concluída)

Os estudos para a definição da estrutura administrativa da Pró-reitoria de Planejamento Estratégico e Gestão levaram em consideração análises a respeito das unidades administrativas existentes que compunham a antiga Pró-reitoria de Administração (Figura 6). No que se refere à existência de Seções, Seções Técnicas e Grupos Técnicos,

a Ceafa buscou informações em processos e em normas da universidade e realizou pesquisas em páginas *online* de secretarias do Governo do Estado de São Paulo, a fim de apresentar referências legais e históricas que fizeram parte da trajetória percorrida pelas equipes de trabalho da Unesp ao longo desses anos.

8.2.1.1 Estrutura da PRAd em 2016

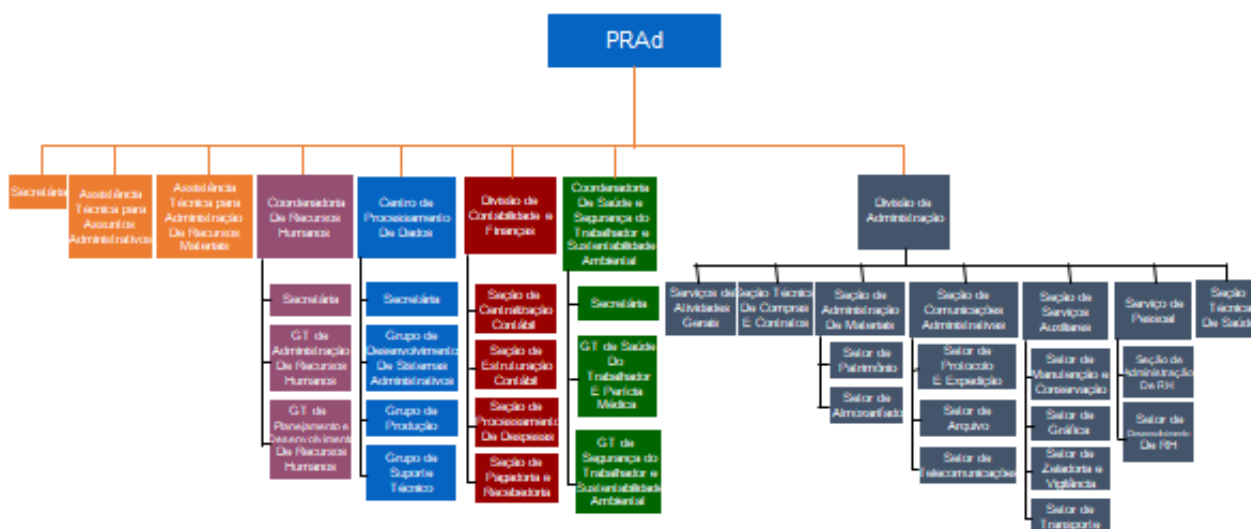


Figura 6. Estrutura da PRAd em 2016

A fusão da Pró-reitoria de Administração (PRAd), da Assessoria de Planejamento e Orçamento (APLO) e da Assessoria Especial de Planejamento Estratégico (APE), estas duas últimas anteriormente ligadas ao Gabinete do Reitor, resultou na Propeg, possibilitando que atividades estejam articuladas entre si e não mais dispersas entre unidades administrativas isoladas. Os fundamentos para sua concepção e aprovação consistiram em reagrupar atividades entre si complementares, porém desarticuladas, tornando o planejamento e a administração orçamentária e financeira mais realistas. Evitam-se, assim, sistemáticas de trabalho que impeçam o compartilhamento de informações essenciais, integram-se sistemas administrativos e, sobretudo, estimulam-se sinergias pela aproximação de saberes e capacidades técnicas, além de aproximar o planejamento da execução, premissa expressa para a criação da Propeg (Figura 7).

8.2.1.2 Estrutura da Propeg aprovada em 2018

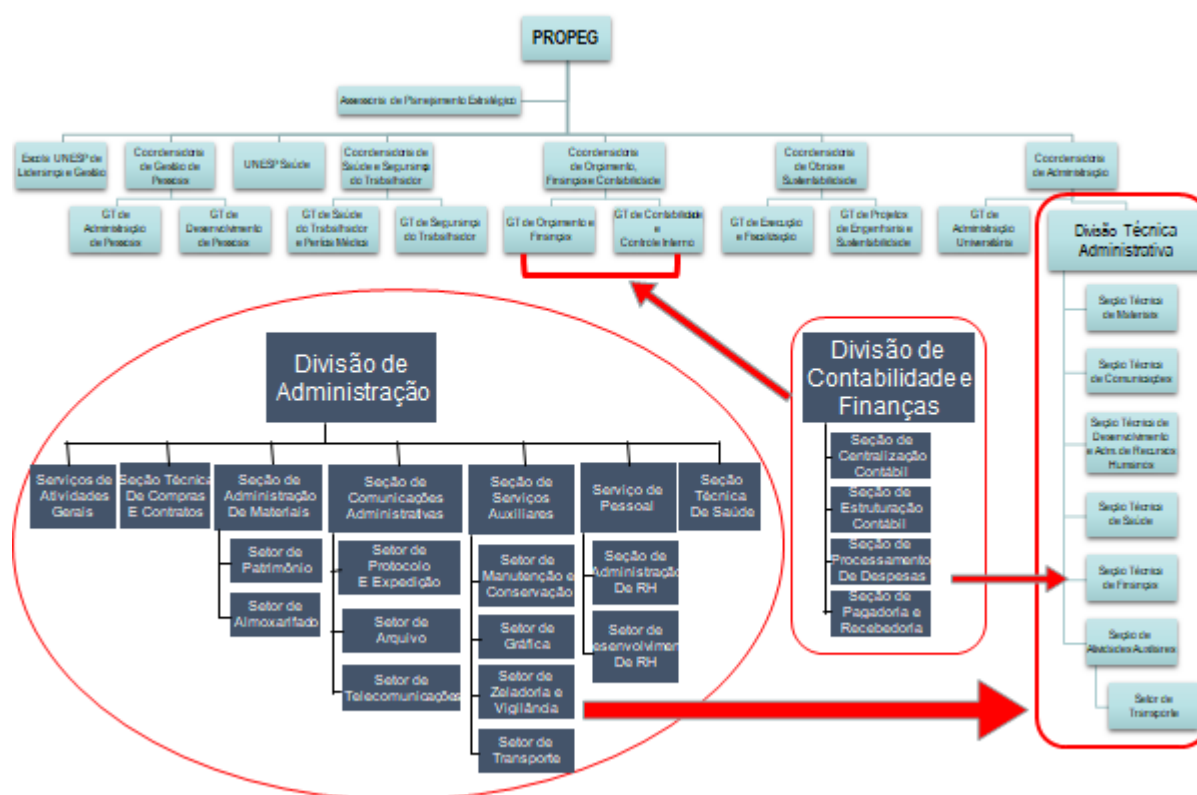


Figura 7. Estrutura da Propeg aprovada em 2018

Deve-se destacar que estava expresso no Plano de Gestão, ao tratar da proposta de criação da Propeg, “...que, além da coordenação administrativa, (ela) assumirá o planejamento estratégico e o seu acompanhamento, atuando de maneira transversal”. As Coordenadorias existentes e as criadas visam a propiciar tal transversalidade. Vinculados a cada uma dessas Coordenadorias há Grupos Técnicos. Essas Coordenadorias, além de administrarem a execução das tarefas, servirão como ponto de referência para as unidades, dando diretrizes, orientações e suporte para a implementação das políticas discutidas, aprovadas e adotadas pela Unesp, seja por meio da Administração Superior ou por seus Órgãos Colegiados Centrais.

A Propeg, além das atribuições descritas como Administração Superior, acumula ainda a responsabilidade de gerenciar as atividades da unidade Reitoria. Diante disso, compõe sua estrutura a Diretoria Técnica Administrativa, que não teve revisão em sua estrutura nos mesmos moldes das unidades universitárias, quando houve fusões de setores e seções. Com a reestruturação da Divisão Técnica Administrativa da Reitoria,

essa passou a ser equivalente à das unidades universitárias, com a redução de 19 para 8 unidades administrativas, conforme Figura 7.

Outra mudança significativa, com redução de estrutura administrativa, ocorreu com a extinção da Divisão de Contabilidade e Finanças, passando as atividades referentes à unidade reitoria a integrarem a Divisão Técnica Administrativa, a exemplo do que ocorre nas unidades, enquanto as atividades referentes à Unesp passaram a integrar a Coordenadoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade, proporcionando melhor gestão dos recursos financeiros.

A estrutura administrativa da Propeg e respectivas atribuições foram aprovadas nos órgãos colegiados passando a vigorar a Resolução Unesp 34/2018 e Portaria Unesp 175/2018, em 21 de maio de 2018.

A regulamentação das atribuições da Propeg e da sua nova estrutura, além de inovadora, reduzirá despesas, passando das atuais 42 para 33 funções gratificadas.

O organograma da Reitoria após a transformação da Prad em Propeg pode ser observado na Figura 8.

8.2.1.3 Estrutura da Reitoria em 2018

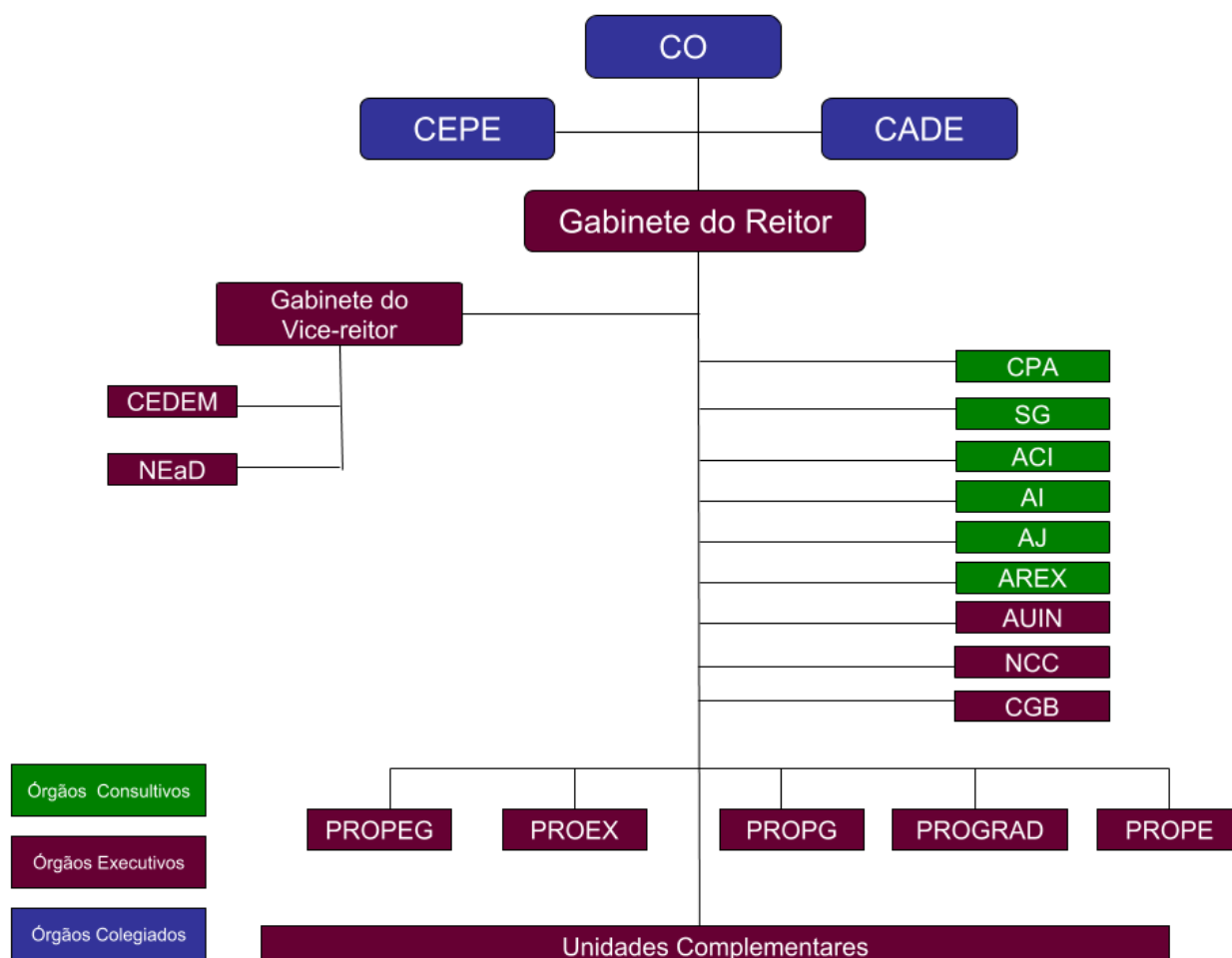


Figura 8. Estrutura da Reitoria em 2018

8.2.2 Proposta para as demais estruturas da Reitoria

8.2.2.1 Fusão do Grupo Técnico de Informações Acadêmicas com o Grupo Técnico de Informações Documentais e Extinção da Seção de Comunicações da Secretaria Geral

A partir da revisão e da análise de atribuições da Secretaria Geral as propostas são de extinção da Seção de Comunicações e incorporação do Grupo de Informações Acadêmicas (GIA) ao Grupo de Informações Documentais (GID). Permanecem o Grupo Técnico de Apoio aos Colegiados Centrais e o Grupo de Registros Acadêmicos, reduzindo dessa forma de 05 para 03 unidades administrativas.

8.2.2.2 Transformação da Assessoria de Informática para Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTInf) com a criação de 02 Grupos Técnicos

A proposição de uma nova estrutura para a Assessoria de Informática (AI) consiste na transformação de Assessoria para Coordenadoria, pois o rol atual de atividades que compete à Assessoria de Informática realizar são, em sua maior parte, de natureza executiva e não apenas consultiva.

A atual estrutura de Informática da Unesp é constituída pelo Comitê Superior de Tecnologia da Informação (CSTI) e pela Assessoria de Informática, ambas ligadas diretamente ao Reitor e às Diretorias Técnica de Informática (DTIs), que estão ligadas, por sua vez, à direção de cada Unidade. Além disso temos o Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas Institucionais-NDSI que inclui servidores da AI, das DTIs e de pró-reitorias e outros órgãos da Unesp.

Atualmente a Assessoria de Informática está organizada em 5 Grupos: Grupo de Banco de Dados, Grupo de Análise de Sistemas, Grupo de Suporte e Manutenção, Grupo de Desenvolvimento de Sistemas, Grupo de Infraestrutura de Servidores de Aplicação, constituídos informalmente de acordo com as atividades desenvolvidas.

Os grupos acima citados serão extintos, sendo criados dois grupos técnicos que irão organizar as atividades de desenvolvimento de sistemas institucionais: Grupo Técnico de Desenvolvimento de Sistemas Institucionais (GTDSI) e um Grupo Técnico de Infraestrutura Computacional e Comunicações (GTICC). Ficarão vinculados a esses grupos técnicos os analistas desenvolvedores e os responsáveis pela administração e pela implementação dos sistemas institucionais.

8.2.2.3 Extinção das Seções de Expediente do Gabinete do Reitor e da Assessoria Jurídica

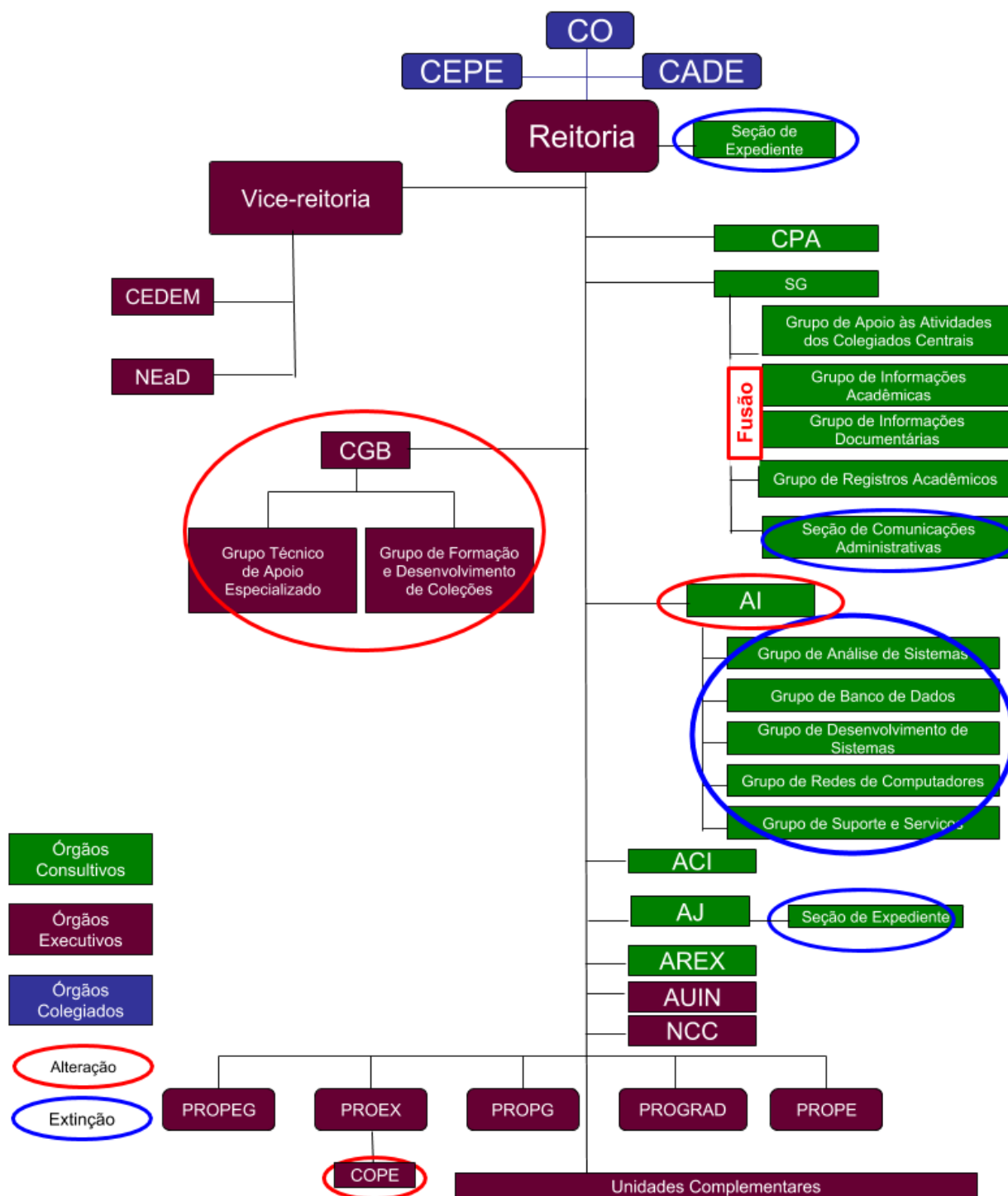
O perfil ocupacional da função de Assessor Administrativo contempla as atribuições e as atividades que outrora eram de competência das Seções de Expediente, não justificando a permanência das mesmas na estrutura organizacional.

8.2.2.4 Vinculação da Coordenadoria de Permanência Estudantil (COPE) e Coordenadoria Geral de Bibliotecas (CGB) à Vice-Reitoria, anteriormente ligadas à Pró-reitoria de Extensão Universitária e Gabinete do Reitor, respectivamente

A vinculação dessas unidades administrativas à vice-reitoria está fundamentada no estatuto que atribui a gestão acadêmica da universidade ao Cepe, que tem como seu presidente nato o Vice-Reitor.

As alterações propostas para as demais estruturas da reitoria estão ilustradas na Figura 9. O organograma da Reitoria após essas transformações pode ser observado na Figura 10.

8.2.2.5 Estrutura atual da Reitoria com destaques para as propostas de mudanças



8.2.2.6 Estrutura da Reitoria com as mudanças propostas

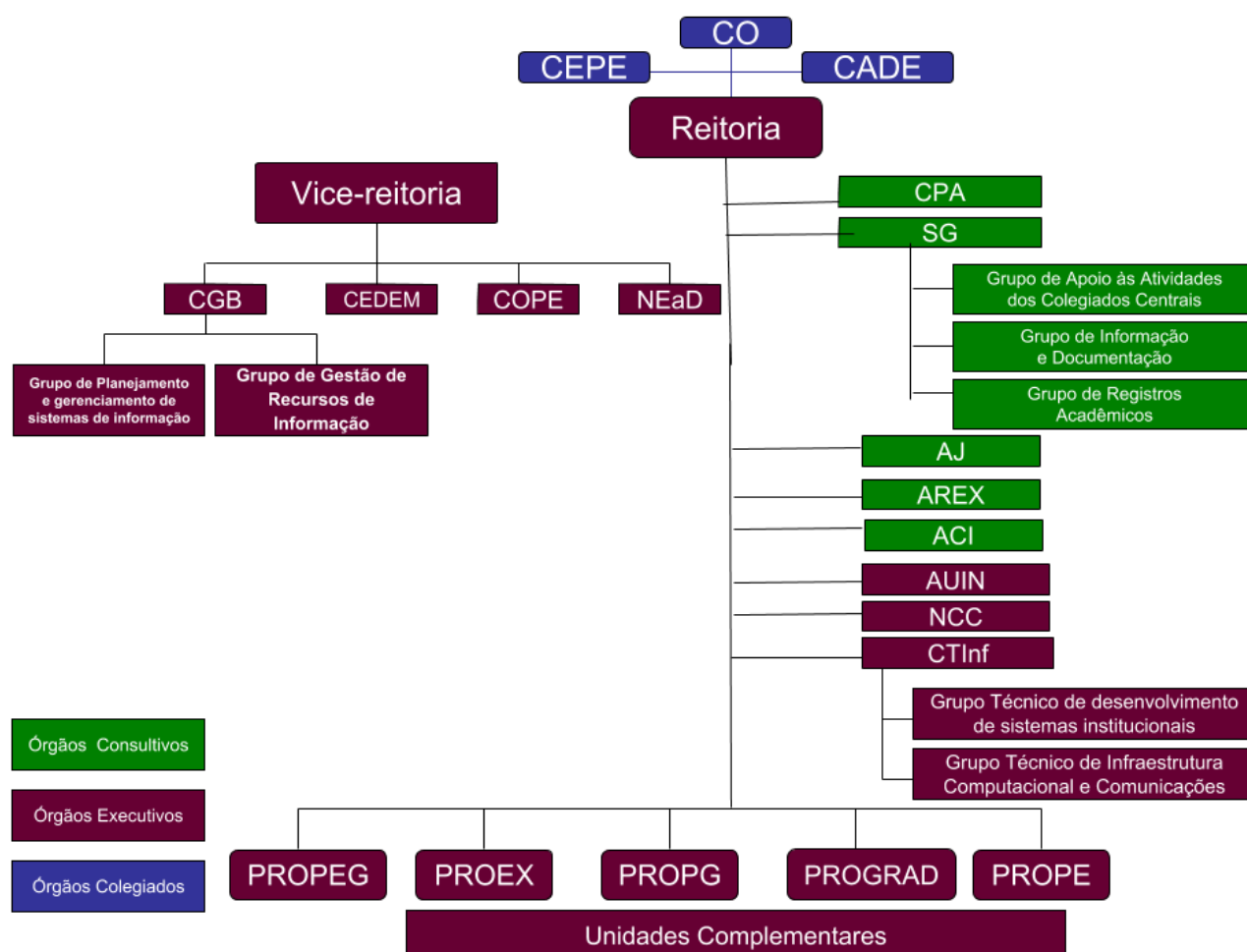


Figura 10. Estrutura da Reitoria com as mudanças propostas

Há ainda estudos em andamento para a fusão de duas estruturas administrativas, o Centro de Estudos em Práticas Pedagógicas (CENEPP), ligado à Pró-reitoria de Graduação, e o Núcleo de Ensino a Distância (NEAD), resultando no Instituto de Educação e Pesquisa em Práticas Pedagógicas (IEP³), a ser pautado no Cepe.

8.3 Reforma administrativa - unidades universitárias

Na Unesp, a organização da estrutura administrativa está fundamentada em razão da atividade e ainda da hierarquia e competência. A proposta de estrutura administrativa para as unidades é de um modelo concentrado nas duas grandes áreas que estruturam a universidade: a acadêmica e a administrativa, utilizando uma hierarquização na forma de

Divisão, com áreas afins a ela subordinadas em níveis (Serviço Técnico, Serviço, Seção³, Seção Técnica⁴ e Setor), de acordo com a necessidade e grau de complexidade:

Área	Atividade
Acadêmica	Graduação Pós-Graduação Apoio Acadêmico Biblioteca
Administrativa	Finanças Gestão de Pessoas Informática Materiais Protocolo e Arquivo Saúde e Segurança do Trabalhador Atividades Auxiliares e Serviços

Ao analisar a situação atual das unidades administrativas em relação às atribuições estabelecidas e às atividades que de fato realizam, fica cada vez mais evidente a necessidade de se promoverem mudanças em parte delas.

As propostas aqui apresentadas no formato de ações estratégicas também se pautam nas contribuições encaminhadas pelas Unidades da Unesp como resposta ao Ofício Circular nº 02/2018 – Runesp e em contribuições individuais.

A seguir são apresentadas sugestões de mudanças na estrutura das áreas acadêmica e administrativa.

8.3.1 Propostas para a área acadêmica

8.3.1.1 Fusão da Seção Técnica Acadêmica com a Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (STAEPE), formando a Seção Técnica de Apoio Acadêmico

As atividades dessas duas seções serão reunidas em uma única unidade administrativa, em razão da sobreposição ou da correlação de competências referentes a

³Seção - unidade administrativa que reúne parcialmente as atividades de nível médio ou especializado de uma divisão ou correlatas que são reunidas em função de sua interdependência ou especialidade. As Seções na Unesp executam suas atividades por legislações internas, respeitadas as legislações externas.

⁴Seção Técnica - unidade administrativa pertencente a uma divisão que reúne atividades de nível superior ou especializada nas atividades fins da universidade dando suporte na tomada de decisão. Suas funções são atribuídas por força de lei ou por desempenho de funções específicas da Universidade. Emite parecer, planeja e coordena suas atribuições que são reunidas em função de sua interdependência, grau de complexidade e especialização. As sessões técnicas na Unesp assessoram os diretores das unidades, divisões e órgãos colegiados de unidades e superiores da Universidade no âmbito suas principais atribuições acadêmicas e administrativas.

assuntos acadêmicos. Ainda, com a transformação das Seções de Graduação e Pós-Graduação em técnicas, alguns assuntos de maior exigência e complexidade da área acadêmica passaram a ser de responsabilidade de cada uma delas dentro de sua área de atuação. Já as atividades operacionais pertencentes a STAEPE serão delegadas à Seção de Atividades Auxiliares e Serviços, restabelecendo uma situação anterior já vivenciada. Dessa forma, essa nova seção, chamada de Seção Técnica de Apoio Acadêmico, executará somente atividades mais complexas, dando o suporte necessário e direto às atividades fins da universidade, quais sejam o ensino, a pesquisa e a extensão, justificando de fato a sua condição de seção com competência técnica.

8.3.1.2 Transformação da Divisão/Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação em Seção Técnica de Biblioteca

As bibliotecas foram ao longo dos anos se transformando. O mais profundo desenvolvimento tecnológico alterou o conceito fundamental de biblioteca no século XXI, mais concretamente ao estabelecer a ligação direta das pessoas à informação. As necessidades de seus usuários foram se alterando, exigindo inclusive conhecimentos sobre ferramentas de busca. A disponibilidade de obras em mídias digitais promoveu maior rapidez, facilidade e independência aos usuários em suas pesquisas. A estrutura rígida desenhada não acompanhou, na mesma medida, toda essa transformação. Do ponto de vista do gerenciamento administrativo, as atividades podem ser realizadas a partir de estrutura mais simples sem causar prejuízos às atividades, já que os profissionais especializados e capacitados estarão mantidos na unidade administrativa. Ainda, as diretrizes de maior complexidade continuarão a ser dadas pela Coordenadoria Geral de Bibliotecas. A Seção Técnica de Biblioteca, por prestar serviços direcionados ao apoio do ensino, da pesquisa e da extensão, vincular-se-á à Divisão Técnica Acadêmica.

8.3.2 Propostas para a área administrativa

8.3.2.1 Extinção da Seção Técnica de Contabilidade

O histórico de lotação dessa Seção demonstra que o número de servidores necessários para a realização das atividades tem sido pequeno, muito em razão da informatização da área, com a utilização do Sistema de Contabilidade, indicando não haver necessidade de manutenção de uma unidade administrativa. Assim as atividades que não

demandam profissional especializado seriam absorvidas pela Seção Técnica de Finanças. As demais atividades, cujas responsabilidades técnicas, por força de legislações específicas, exigem habilitação legal, seriam de atribuição do Contador vinculado diretamente à Divisão Técnica Administrativa.

8.3.2.2 Transformação de Seção Técnica de Comunicações em Seção de Protocolo e Arquivo

A transformação da Seção de Comunicações em Técnica (Resolução Unesp nº 42/2010), agregando a ela novas competências, conferindo o grau de técnica não obteve, na prática, o resultado esperado pela ausência de demandas que justificassem essa condição. Exemplo dessa situação é em relação à gestão de documentos da Unidade e emissão de pareceres técnicos para aplicação da tabela de temporalidade.

Essas atividades estão sob a responsabilidade da CADA - Comissão de Avaliação de Documentos e Acesso, instituída por força da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) e regulamentada pela Portaria Unesp nº 555/2012.

Ainda, algumas de suas atribuições foram absorvidas por outras áreas, muito em razão do desenvolvimento da Tecnologia da Informação e Comunicação. As atividades prestadas pelas Seções de Comunicações são aquelas do cotidiano da unidade relacionadas ao protocolo e à tramitação de documentos e da guarda e arquivamento de processos. Dessa maneira, a sua permanência com atribuições técnicas ficou prejudicada, já que não há a emissão de análise e de pareceres técnicos que subsidiem decisões da administração. Em vista disso, passará a constituir uma seção com organização mais simplificada, passando a ser denominada Seção de Protocolo e Arquivo.

8.3.2.3 Transformação de Diretoria Técnica de Informática em Seção Técnica de Informática

Com a criação do Comitê Superior de Tecnologia da Informação, as diretrizes para o desenvolvimento de sistemas institucionais passaram a ser dadas por esse Comitê e realizadas de forma centralizada, utilizando-se dos profissionais das unidades. Associada a essa medida, propõe-se também a criação da Coordenadoria de Tecnologia da Informação e da Comunicação, com a vinculação dos analistas desenvolvedores e dos responsáveis pelo gerenciamento dos serviços institucionais à administração central, diminuindo as competências das unidades administrativas de informática e permanecendo como

responsabilidade local a administração de redes e de suporte ao usuário. Com isso, a Seção Técnica de Informática vincular-se-á à Divisão Técnica Administrativa.

8.3.2.4 Reestruturação e fusão da Diretoria Técnica de Serviços e da Seção de Atividades Auxiliares em Seção de Atividades Auxiliares e de Serviços

Essa unidade administrativa possui muitas disparidades nas diferentes unidades universitárias, desde questões de espaço físico e de área construída, até a forma de gestão dos serviços, com propensão a maior ou menor grau de terceirização. Em muitos casos, há histórico de não preenchimento das funções, o que é justificado, em parte, pela contratação de serviços externos para a realização de atividades. Algumas competências da área foram se transformando, refletindo diretamente na dinâmica de outras áreas, como, por exemplo, a gestão dos contratos de serviços, vinculada à Seção Técnica de Materiais. Além disso, as Coordenadorias de Obras e Sustentabilidade e de Administração na reitoria passarão a fornecer as diretrizes para a execução de atividades complexas dessa unidade administrativa. As atividades de Conservação e de Manutenção serão incorporadas à Seção de Atividades Auxiliares e de Serviços, como setor, semelhante ao que ocorre com outras atividades pertencentes à área. A Seção de Atividades Auxiliares e de Serviços vincular-se-á à Divisão Técnica Administrativa.

8.3.2.5 Transformação da Seção Técnica de Nutrição para Restaurante Universitário

A alteração de denominação justifica-se pela análise das atribuições e das competências dessa unidade administrativa, que são verdadeiramente de um restaurante universitário, razão pela qual transformar-se-á em seção. Conforme normativa do Conselho Regional de Nutrição, a responsabilidade técnica de nutricionista não exige a sua permanência em 40 horas na unidade de prestação de serviço, podendo uma mesma profissional ser responsável técnica de mais de um restaurante. Verifica-se ainda que a nomenclatura atual e as atividades por ela desempenhadas não são compatíveis com a definição estabelecida para uma Seção Técnica. Dessa forma, o nutricionista, responsável técnico pelo Restaurante Universitário, ficará lotado diretamente na Divisão Técnica Administrativa, enquanto as atividades operacionais relacionadas ao Restaurante Universitário serão de responsabilidade de um outro servidor, com organização mais simplificada na forma de Seção. Além disso, está em negociação, entre a Unesp e a Secretaria de Desenvolvimento Social, a implementação do Programa Bom Prato

Universitário, que se utilizará das instalações e dos equipamentos dos Restaurantes Universitários da Unesp.

8.3.2.6 Readequação do Centro de Convivência Infantil

Os Centros de Convivência Infantil foram implantados na Unesp em 1982, com vistas a garantir os direitos fundamentais da criança, assegurando sua formação indispensável para o exercício da cidadania e para o seu pleno desenvolvimento, conforme legislação nacional e acordos internacionais. Têm como finalidade o atendimento educacional e de crianças de 3 meses a 3 anos e 11 meses, dependentes de servidores (técnico-administrativo e docente), que estejam no exercício de suas funções na universidade, e de discentes (de graduação e pós-graduação).

O Conselho de Administração e Desenvolvimento - Cade aprovou 778 (setecentos e setenta e oito) vagas para atendimento nos CCIs. Nos últimos 3 anos, houve diminuição nos índices de atendimento. Em 2016, 2017 e 2018 foram atendidas respectivamente 449, 462 e 420 crianças, ficando a média de ocupação neste período em 57%.

Permanecendo os Centros de Convivência Infantil mesmo com redução de demanda, as funções de Agente de Desenvolvimento Infantil poderão, após estudo e aprovação, ser transformadas em funções de mesmo nível com atribuições compatíveis, por opção individual e a critério da administração.

8.4 Criação de centro de serviços compartilhados (CSC) na Unesp

A opção por sugerir a implementação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que será adiante melhor descrito, tem por fundamento o fato de que ele poderá, de forma segura e consequente, superar a existência de duplicidade de atividades e de estruturas administrativas assimétricas.

Conforme apontado anteriormente, as causas de atividades e de estruturas administrativas assimétricas decorrem dos processos de criação das novas unidades administrativas, ao longo de mais de década. Apesar de introduzirem inovações, por meio de estruturas condizentes com novos processos de trabalho, elas não foram suficientes para promover correções nas estruturas então vigentes. Além disso, muitas das unidades criadas no passado somente replicaram estruturas estabelecidas, sem a devida análise

crítica. As assimetrias e as redundâncias estruturais poderão, doravante, ser superadas por meio de CSCs.

Vale observar que os modelos adotados de CSCs em outras organizações, tanto de finalidade pública quanto empresarial, seja no Brasil como em outros países, indicaram que esses atenderam a necessidades peculiares das organizações que os criaram. Sendo assim, logísticas na prestação dos serviços, condicionantes hierárquicos, distribuição geográfica ou outros fatores resultaram em modelos de CSCs. Esses modelos, segundo Martins e Amaral (2008), caracterizaram-se na forma de um único CSC amplo, de atendimento a toda organização, ou localizados em regiões ou, ainda, fracionados em regiões. A forma de cada um desses casos decorre das necessidades e do processo de criação de cada um.

No caso da Unesp, verificados os condicionantes múltiplos (assimetrias estruturais, duplicidades e a amplitude geográfica na forma de multicâmpus), existência de sistemas institucionais já em uso e a limitação na ampliação do quadro de servidores técnico-administrativos (impedimento de novas contratações), a organização desses CSCs deverá privilegiar, no futuro, a criação de um único CSC. Contudo, a fase inicial de criação desses centros deverá estar principalmente condicionada às questões regionais. Nessa fase inicial de implementação serão respeitadas as peculiaridades de câmpus complexos e dos outros câmpus.

8.4.1 Conceito de CSC

O termo Centro de Serviços Compartilhados sugere a finalidade desse que é a de promover a integração de rotinas e tarefas com vistas ao atendimento de determinados serviços internos. A literatura, embora profícua, faz da caracterização do seu uso o meio de definição do que estes significam. Sem se prender em uma revisão teórica aprofundada, verifica-se que tais centros têm por finalidade principal propiciar a separação entre aqueles que realizam daqueles que se beneficiam. Cria, assim, uma visibilidade da relação interna à organização entre beneficiários e prestadores dos serviços.

Embora tal distinção sugira algo simples, a bem da verdade, trata-se de um meio de maior relevância para o controle gerencial. Isso porque ao distinguir nitidamente beneficiário de prestador do serviço, ou seja, ao diferenciar o que solicita do que atende,

torna-se possível superar a hierarquia de mando como métrica de eficiência. Supera-se, assim, a tradicional identificação da celeridade no atendimento como parâmetro único.

A adoção de CSC permite, também, a acurácia sobre o que determina a demanda, quais as características da solicitação do serviço e quais os condicionantes para o atendimento desses. Isso porque, as solicitações dos serviços (abertura de chamados) exigem detalhar, com determinado grau de precisão, motivos, características, necessidades, dentre outras informações pertinentes à solicitação. Nessas solicitações, vale destacar, é também possível acompanhar o processo de atendimento. Todo esse conjunto de informações permitirá gerar relatórios detalhados sobre o que ocorre desde a solicitação até a finalização de um atendimento. Fica evidenciado que, além de meios de controle mais efetivos, é possível criar indicadores de performance, melhor determinar as características das demandas ou dos demandantes para posterior melhoria contínua de serviços. Os CSCs possibilitam, portanto, comunicações diretas, sem ruídos, entre interlocutores e participantes diretos ou indiretos e aproxima usuários e suas necessidades com prestadores internos de serviços e suas capacidades.

Em resumo, a funcionalidade dos CSCs é a de propiciar soluções, identificar necessidades, criar canais de comunicação, integrar o uso dos recursos, aprimorar processos de forma contínua, facilitar inovações e auxiliar de forma prática e objetiva as decisões gerenciais. Todos esses ganhos serão para o atendimento das necessidades estratégicas da universidade, evitando assim a inversão indevida da prevalência das rotinas e dos procedimentos em função das necessidades de usuários em geral.

8.4.2 Organização dos CSCs

Por definição, os centros de serviços compartilhados (CSCs) são estruturas de centralização processual que funcionam como uma unidade de operações semiautônoma dentro da organização, concentrando atividades de diversos setores.

Isso porque, *“ao separar e concentrar os serviços em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), a premissa básica é que os serviços podem ser fornecidos a muitos usuários com relativamente poucos esforços, (...)”. Esses centros tentam combinar as vantagens de arranjos completamente centralizados. Por exemplo, padronização e economias de escala, com as vantagens dos arranjos descentralizados, incluindo*

flexibilidade, diferenciação, disponibilidade de conhecimento e recursos em nível local” (Janssen e Joha, 2006).

Algumas das experiências observadas de uso do CSC no setor público estão nos Correios, no Ministério do Planejamento e na Petrobras. No caso dos Correios, é por meio de CSC que a logística, inerente a uma atividade de entrega de correspondências, pode ser melhor realizada. Além disso, diversas outras finalidades correlatas a tal tipo de atividade ficam garantidas.

No caso do Ministério do Planejamento, o que temos é a notícia de que foi criado um CSC com vistas à gestão de contratos. Inicialmente esse CSC atenderá ao Distrito Federal. Essa intenção de criação de um CSC junto ao Ministério consta de seu planejamento para o quadriênio 2016-2019.

Quanto à Petrobras observa-se que o uso de CSC ocorre há mais tempo e apresenta significativo desenvolvimento de seu papel. Embora seja uma empresa de finalidade comercial e econômica, está sob controle de finalidades, pois atua em sistema de monopólio sob garantias e exigências de natureza constitucional. Nessa condição, mesmo que não pertença à administração direta, assemelha-se a qualquer outra organização pública, visto ter que atender primeiramente ao interesse social, no caso de garantia ao fornecimento de um insumo estratégico.

No caso da Petrobras, que tem seu CSC para atendimento de serviços diversos, é relevante considerar sua abrangência territorial e o volume de recursos mobilizados. Na Figura 11 é possível observar ao que atende o CSC dessa estatal. Dada nossa condição de multicâmpus, mesmo sendo a atividade da Petrobras singular, poderá ser útil na proposta de implantação de CSC na Unesp, respeitando a especificidade de universidade pública.

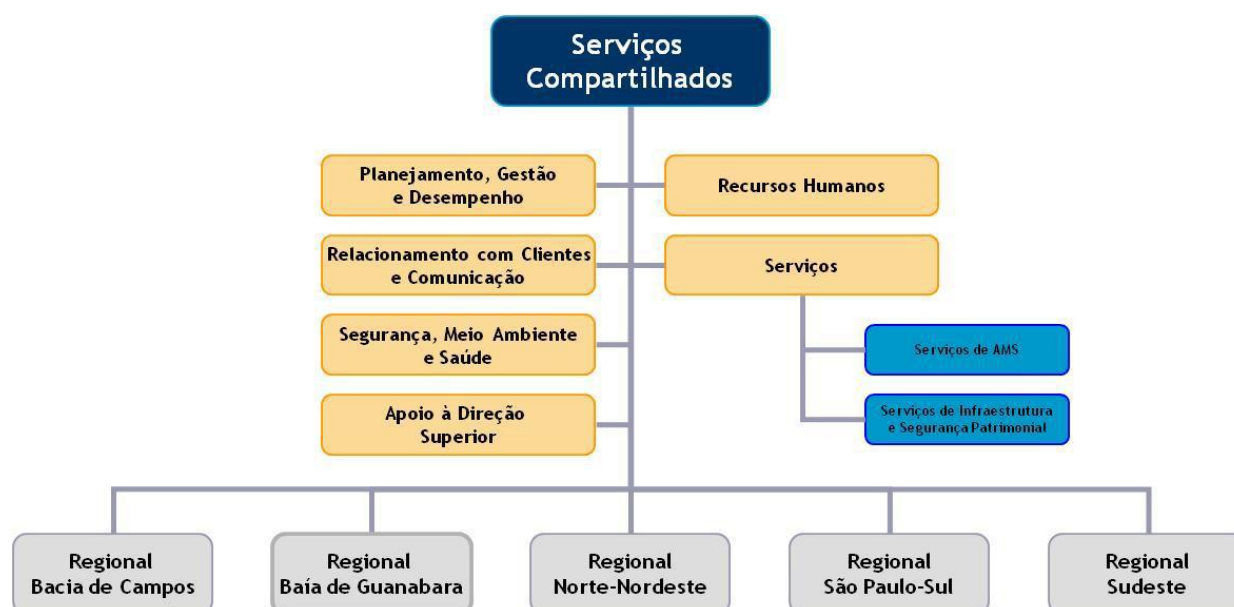


Figura 11. Organograma do Centro de Serviços Compartilhados da Petrobras⁵

8.4.3 Motivação e fundamentação para implementação do CSC

Para implantação do CSC são necessárias a revisão e o redesenho dos processos visando a sua otimização. Essa necessidade já havia sido apontada pelo Grupo de Trabalho Gestão Administrativa, Pessoas e Processos em relatório apresentado ao Cade - Despacho nº 024/2015 - Cade/SG:

“Rever processos de trabalho, otimizar fluxos, descentralizar e reduzir progressivamente os processos em papel, maximizando o uso eletrônico são medidas tanto urgentes quanto difíceis de operacionalizar pelo volume, diversidade e características da gestão da universidade”.

Na Unesp o processo de análise para revisão e otimização de processos foi realizado nas áreas de recursos humanos no ano de 2015, com início de implementação no mesmo ano. Com relação às áreas de materiais, contabilidade e finanças, essas análises de processos foram iniciadas e concluídas em 2016. Para essas será necessária a validação para início de implementação. Com isso poderá se iniciar o processo de criação de CSCs. As implicações na criação são múltiplas e novas estruturas deverão ser contempladas, assim como atribuições deverão ser determinadas.

O impacto das novas estruturas e de suas atribuições será amplo e obrigatoriamente deverá envolver os agentes que serão afetados, pois os CSCs não implicam somente

⁵ Serviços Compartilhados na Petrobras (GASPAR e ALMEIDA, 2011)

novos procedimentos, mas detêm um potencial de ruptura com estruturas, procedimentos e mesmo culturas. Dada essa condição, a implementação de CSC na Unesp deverá respeitar instâncias colegiadas e ocorrer de acordo com aquilo que efetivamente propiciar a modernização de nossa administração.

8.4.4 Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na Unesp

8.4.4.1 Finanças

A partir do uso institucional do Sistema Orçamentário, Financeiro e Contábil - SISOFC, associado ao Sistema Administrativo, é possível que o orçamento de cada Unidade seja executado de forma conjunta e simultânea, preservando a individualidade. Essa concepção também se aplica à operacionalização financeira, considerando que parcerias com instituições bancárias proporcionarão maior agilidade e controle na circulação de moeda, como, por exemplo, sistemas de cobrança, cartões de pagamento com *software* de gerenciamento etc. Com a implantação dos CSC, será possível diagnosticar o fluxo de trabalho sequenciado das áreas, preservando, minimamente, as questões primordiais em função da logística, o que implicará em uma redução significativa do volume do trabalho.

8.4.4.2 Gestão de Pessoas

As áreas de recursos humanos da nossa universidade possuem procedimentos padronizados, fruto de esforços constantes dos profissionais da área na busca contínua por melhor *performance*. Esse alinhamento de procedimentos, mesmo com potencial permanente de aprimoramento, facilita a constituição dos centros de serviços compartilhados. Pesquisas apontam que os serviços compartilhados se tornaram ferramentas de eficiência na área de Gestão Estratégica de Pessoas, pois além de focar os processos administrativos internos, os CSCs de RH são mais estruturados, participativos e relevantes na estratégia da instituição.

Como motivadora desse processo está a evolução de tecnologias de comunicação. O Sistema de Recursos Humanos - SisRH promoveu maior disponibilidade de dados. O projeto de integração do SisRH com o Sistema de Folha de Pagamento proporcionará, a médio e longo prazo, ganhos em tempo e eficiência.

Centros de serviços compartilhados utilizam-se de tecnologias para atendimento mais rápido e que superam as dificuldades geográficas entre a área e o usuário. Para que isso ocorra, sistemas de consultas serão implantados, por meio dos quais especialistas das áreas poderão atender aos servidores e atuar como generalistas, o que permite desenvolvimento e maior compreensão da competência da área de atuação e sua abrangência.

A implantação de serviços compartilhados nas áreas de recursos humanos, permitirá uma atuação mais eficiente em seus procedimentos transacionais, proporcionando que seus profissionais atuem estrategicamente em outras áreas da política de gestão de pessoas ligadas ao desenvolvimento humano e institucional.

8.4.4.3 *Informática*

A área de informática desenvolverá e manterá o conjunto de sistemas computacionais além de garantir sua orquestração e sua integração com serviços externos à universidade. A implementação da Reforma Administrativa deverá facilitar o desenvolvimento desses sistemas e a padronização dos fluxos de trabalho, facilitando sua automação e consequente otimização do uso de recursos humanos. As demandas deverão ser atendidas usando a metodologia internacionalmente consagrada e definida pelo *Project Management Institute*. Essa sistemática está baseada na definição de projeto que tem, temporalidade e equipes definidas e objetivos mensuráveis.

Com essa sistemática prevemos que equipes se concentrem em projetos prioritários de forma dinâmica. O trabalho dessas equipes será coordenado por gestores de projeto que garantem a execução e a integração das diferentes equipes envolvidas. Essa forma de organização permitirá a integração de equipes externas à universidade se esse for o caso. Outro aspecto importante é garantir que as soluções desenvolvidas sejam usadas a nível institucional e não apenas por unidades. Espera-se buscar e contratar soluções envolvendo redes de computadores, serviços de *cloud*, certificação digital entre outros em larga escala reduzindo custos, seja pelo volume, seja pela simplificação do processo de contratação.

8.4.4.4 *Materiais*

A capacidade de realizar compras e firmar contratos de serviços em maior volume pode permitir negociações de valores menores para o comprador. Isso se comprova facilmente nas compras em atacado, ao exemplo da Bolsa Eletrônica de Compras do

Estado de São Paulo (BEC). Os serviços terceirizados, já parametrizados pela Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, indicam a possibilidade de se otimizarem procedimentos, ao agrupar as demandas de serviços terceirizados comuns às unidades universitárias em uma única licitação regionalizada. A licitação será realizada por uma unidade universitária sede contemplando os quantitativos de todas as unidades de uma regional. Essa unidade que realiza a licitação também será a responsável pela gestão do contrato estabelecido. Assim, seria promovida apenas uma licitação, da qual decorreria apenas um contrato, embora o serviço seja prestado simultaneamente às diversas unidades distintas, evitando a realização de repetidas licitações, em que seriam gerados contratos com valores distintos que poderiam ou não ser vantajosos para a universidade em um mesmo objeto. Há que se considerar que o modelo atual já resulta em desvantagem, utilizando de várias estruturas administrativas para o mesmo fim.

Alguns exemplos de serviços terceirizados, comuns às Unidades Universitárias, são: Vigilância e Segurança Patrimonial (Caderno Técnico de Serviços Terceirizados - Cadterc - Volume 1), Portaria (Cadterc - Volume 2), Limpeza Predial (Cadterc - Volume 3) e Manutenção e Conservação de Jardins (Cadterc - Volume 18). O mesmo pode ser aplicado no caso de apólices de seguro de veículos da universidade. Atualmente, cada unidade universitária possui sua própria apólice, com valores distintos em suas coberturas, sejam elas, básicas ou opcionais. Naturalmente, uma Unidade que disponha de um quantitativo menor de veículos pagará, em média, valor unitário superior ao de uma Unidade que disponha de quantitativo maior de veículos. Atualmente, entre frota leve e pesada, a Universidade possui mais de quinhentos veículos.

8.4.4.5 Protocolo e Arquivo

O gerenciamento das atividades de recebimento, protocolo e distribuição de documentos já pode ser realizado a partir de uma central com a utilização do Sistema de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD), empregando o conceito e o modelo de CSC. A necessidade de tramitação física futuramente seria significativamente diminuída, ao se implementarem institucionalmente processos e documentos eletrônicos, a exemplo dos processos eletrônicos do judiciário paulista. Com relação aos serviços de guarda e arquivo, a mesma sistemática poderia ser utilizada, com uma unidade central de arquivamento.

8.4.4.6 Saúde e Segurança do Trabalhador

As atividades de Saúde do Trabalhador e de Perícia Médica são coordenadas pela administração central e realizadas nas unidades por meio das Seções Técnicas de Saúde. Várias atividades são desenvolvidas de forma regional, incluindo atividades médicas em esquema de rodízio entre unidades, eliminando conflitos éticos na atuação profissional em Medicina do Trabalho e em Perícia Médica.

Sempre sob orientação da CSST e com variações locorregionais, as Seções Técnicas de Saúde contribuem, para atividades de suporte ao trabalho médico, bem como atendimento em psicologia e em serviço social.

A segurança do trabalhador é composta por engenheiros e por técnicos de segurança. O grupo trabalha de forma regionalizada e dentre as atividades realizadas pela equipe estão, principalmente, o atendimento às Normas Regulamentadoras.

8.4.4.7 Serviços e Atividades Auxiliares

A utilização compartilhada de veículos é um dos exemplos de possibilidade em administrar demandas de diversas áreas e unidades para utilização compartilhada resultando em otimização do uso da frota.

Com gerenciamento por meio de sistemas informatizados e criação de normas de utilização, o mesmo veículo pode ser usado por várias unidades, de acordo com agendamento prévio em função de rotas.

A área de conservação e manutenção também pode ser compartilhada, seguindo os mesmos preceitos adotados na utilização da frota. Dependendo das atividades a serem realizadas, é possível agrupar maior número de profissionais com conhecimentos diversos ou especializados, otimizando o atendimento das demandas das unidades. Todas essas atividades seriam controladas por meio de sistemas informatizados, ordenadas por critérios estabelecidos em função da urgência, da importância e da necessidade.

A área de serviços na Universidade, mesmo em unidades de diferentes áreas de conhecimento, possui característica funcional, podendo se tornar polo singular de operações relacionadas às suas atividades.

8.5 Modelo proposto de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na Unesp

Devido a características de distribuição geográfica das unidades universitárias, de organização dos processos institucionais da universidade e diante da afirmação dos autores citados acima, identifica-se a possibilidade de adoção de múltiplos centros de serviços compartilhados funcionais para atuarem localmente, no caso dos câmpus complexos, ou de forma regionalizada nos demais câmpus. Ressalta-se que a implantação dos CSCs preserva as características acadêmicas individuais de cada unidade universitária.

As diretorias locais e regionais propostas nos CSCs deverão atender ao que se atribui hoje às Diretorias Técnicas Administrativas (DTAds), às Diretorias Técnicas de Informática (DTIs) e às Diretorias Técnicas de Serviços (DTSS) das unidades. Assim, as áreas administrativas, de informática e de serviços, com suas dinâmicas de trabalho próprias passarão a ficar integradas localmente ou regionalmente, respondendo a um Conselho de diretores de unidades universitárias.

Assim, em sua concepção, os CSCs visam a facilitar aproximações, complementações de serviços e divisões inteligentes de tarefas para que rotinas privilegiem expertises. Dentro dessa concepção de incentivo às sinergias, o processo de regionalização deverá se valer tanto das distâncias entre as Unidades, quanto das qualificações existentes, ou seja, da presença dos servidores que conhecem, por experiência acumulada, como bem realizar as atividades. Também deverão ser valorizados nesse processo afinidades, aproximações já existentes, além de peculiaridades das áreas, o que são fatores de incentivo ao compartilhamento. Todos esses elementos contribuirão para aproximação, independentemente se previamente existentes ou não, o que facilitará a criação dos CSCs locais ou regionais.

8.5.1 Fluxo para implantação do CSC

O fluxo do processo de implantação dos CSCs deverá seguir o módulo estrutural contido na Figura 12. O esquema apresentado ilustra um modelo para duas unidades universitárias com áreas administrativas distintas. Observa-se que os serviços de algumas

unidades administrativas (RU, STS e CCI) são compartilhados, ainda que essas unidades sejam vinculadas a uma única unidade universitária.

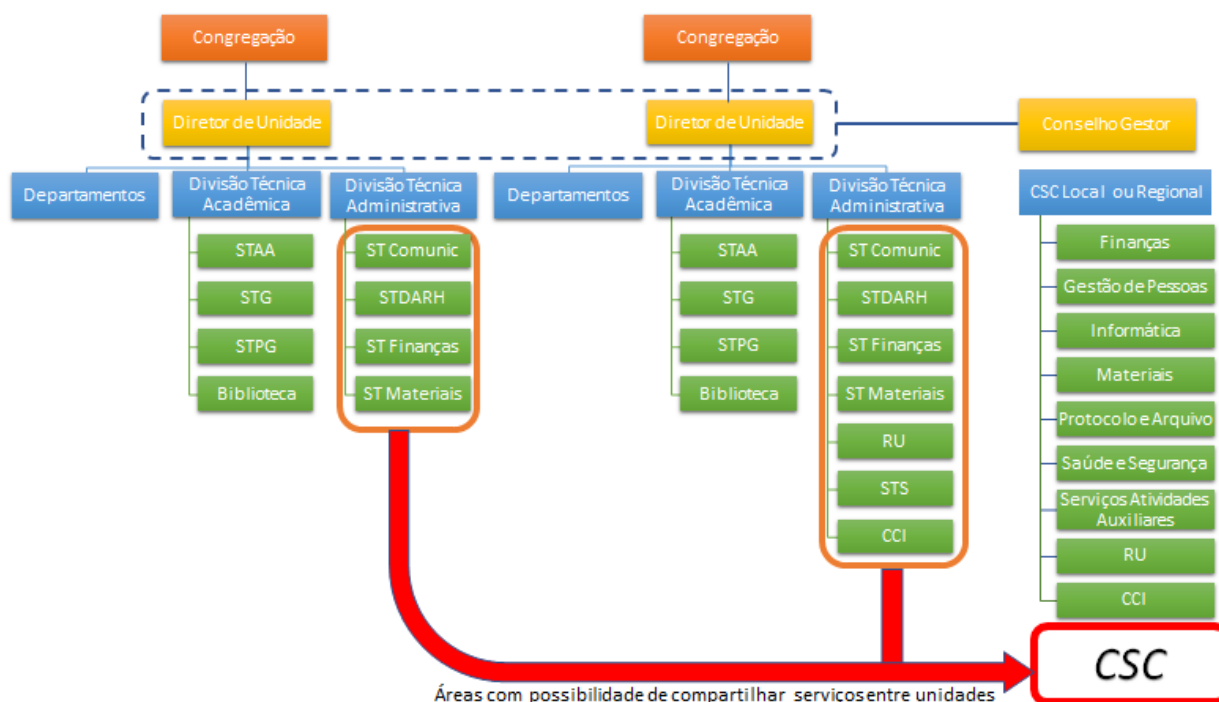


Figura 12. Fluxo para implementação do Centro de Serviços Compartilhados.

O princípio a ser respeitado é o de que as áreas meio deverão ser o foco em que os CSCs serão viabilizados para que as áreas acadêmicas usufruam de meios e de procedimentos com maior agilidade, ou seja, com maior eficiência e eficácia.

A presente proposta levará à significativa redução de 37 centros administrativos (34 unidades universitárias, 2 AGs e reitoria), que atuam de forma pouco articulada e integrada, para apenas 12, sendo 4 CSCs Locais e 8 CSCs Regionais (Figura 13). A evidente diminuição resultará na redução de prazos, na economia de recursos, no incentivo a novas práticas e no melhor aproveitamento dos sistemas institucionais.

Dados todos esses condicionantes, sugerem-se as seguintes regionais, com base nas afinidades de atuação e ou na proximidade geográfica, que poderão ser alteradas durante o debate.

1. São Paulo (IA e Reitoria) - São Vicente
2. São José dos Campos - Guaratinguetá
3. Sorocaba - Itapeva - Registro
4. Rio Claro - São João da Boa Vista
5. Araraquara
6. Botucatu
7. Bauru
8. Marília - Assis - Ourinhos
9. Jaboticabal - Franca
10. São José do Rio Preto
11. Ilha Solteira - Araçatuba - Dracena - Tupã
12. Presidente Prudente - Rosana

8.5.2 Distribuição dos Centros de Serviços Compartilhados (locais e regionais) da Unesp



Figura 13. Distribuição dos Centros de Serviços Compartilhados (locais e regionais) da Unesp

9 Etapas de implantação da reforma administrativa

O presente documento indica dois encaminhamentos para promover a reforma administrativa: adequação de estruturas e de unidades administrativas vigentes e implantação dos CSCs. As ações envolvidas nesses dois encaminhamentos poderão ser realizadas concomitantemente, sem conflitos, visto que ocorrerão respeitando a todos os envolvidos e às instâncias colegiadas, em suas competências.

O pressuposto desta proposta de reforma administrativa, vale lembrar, é o de minimizar as estruturas assimétricas e as redundâncias de competências e atribuições. São essas duas restrições os entraves para uma administração mais eficiente. A presente proposta sugere, portanto, simultaneamente alterar estruturas e implantar CSCs, para que as alterações estruturais ocorram em consonância com um novo modelo de administração e sejam devidamente adequadas a ele.

9.1 *Adequação de estruturas e de unidades administrativas*

A adequação de estruturas e de unidades administrativas foi iniciada com a reestruturação da Propeg, seguindo os ritos formais definidos pelo Cade, órgão responsável pelo encaminhamento, discussão e aprovação da matéria. Assim, as demais alterações na estrutura, tanto da reitoria quanto das unidades universitárias deverão seguir os mesmos procedimentos, conforme as etapas estabelecidas a seguir:

Primeira etapa: recebimento de sugestões da comunidade por meio das congregações e contribuições individuais para estudos e elaboração de documento (concluída).

Segunda etapa: encaminhamento ao Cade do documento da reforma administrativa contendo as propostas de alterações das demais estruturas da reitoria e das unidades universitárias para apresentação e discussão e para aos membros do Conselho Universitário e Cepe para conhecimento.

Terceira etapa: elaboração de minutas de portarias e resoluções contendo as alterações aprovadas pelo Cade e encaminhamento ao Conselho Universitário para deliberação e aprovação.

Quarta etapa: implantação das alterações aprovadas de acordo com o deliberado nos colegiados superiores, com acompanhamento da Propeg.

9.2 Implantação dos CSCs

A implantação do modelo de CSCs será iniciada antes mesmo da definição de estruturas administrativas, que depende de análise e aprovação dos órgãos colegiados, pois ocorrerá de forma gradual e em conformidade, quando necessário, com as características dos câmpus.

Sendo assim, sugere-se que, dadas as unidades universitárias afetadas, deverá o processo de implantação observar a seguinte distinção:

- a) Nos câmpus complexos, que contemplam duas ou mais unidades universitárias, localizadas em um mesmo município, suas atividades meio serão compartilhadas em âmbito local.
- b) Nos câmpus simples, que contemplam uma unidade universitária localizada em um município, suas atividades meio serão compartilhadas em âmbito regional.

Como sugestão, as etapas de implantação de um CSC, local ou regional, poderão ocorrer da seguinte forma:

Primeira etapa: criação de grupo responsável pela implementação do CSC, locais e regionais, com acompanhamento da Propeg.

Segunda etapa: levantamento dos fluxos de trabalho passíveis de padronização e de homogeneização para futuro compartilhamento.

Terceira etapa: identificação das ferramentas existentes e das necessárias para o compartilhamento de serviços.

Quarta etapa: desenvolvimento, criação ou aprimoramento das ferramentas para o compartilhamento de serviços, definição de indicadores de *performance* e definição de responsabilidades pela execução das demandas geradas pelas potenciais novas sistemáticas de trabalho.

Quinta etapa: testes e aprimoramentos de uso das ferramentas sugeridas e das responsabilidades pelo atendimento e pela análise de conteúdos de relatórios de gestão.

Sexta etapa: implementação definitiva do CSC (local ou regional) por meio da definição das ferramentas necessárias ao compartilhamento, após discussão e aprovação da estrutura administrativa pelos colegiados competentes.

Sétima etapa: análise da qualidade dos serviços do CSC (local ou regional), em termos de eficiência, eficácia e efetividade, por meio de geração de relatórios periódicos na direção do aperfeiçoamento contínuo.

Por último, é necessário reforçar que tanto as alterações estruturais da área administrativa quanto as atividades dos futuros CSCs estarão sempre voltadas para a área meio.

10 Carreira técnico-administrativa no CSC

Planos de Cargos, Salários e Carreira devem ser revistos periodicamente, inclusive diante de variações na estrutura administrativa.

Desde 2008, por meio da Resolução Unesp nº 70/2008, a carreira técnico administrativa passou a utilizar o Perfil Ocupacional com descrição ampla das atividades de cada função efetiva e em confiança, proporcionando oportunidade para a melhoria no gerenciamento e planejamento das atividades que estão sob responsabilidade de cada servidor. Assim, aproveita-se melhor os potenciais individuais para o cumprimento dos objetivos organizacionais, garantindo que servidores que antes desempenhavam atividades obsoletas sejam direcionados para novas tarefas.

O fato de não limitar descrições detalhadas às funções, assegura flexibilidade na atuação. É importante respeitar a natureza das atividades estabelecidas na descrição ampla no momento da realocação dos servidores, para que desempenhem atividades correlacionando a função exercida à lotação na estrutura organizacional.

A existência já consolidada de funções com perfil ocupacional amplo facilita a alocação de servidores na proposta da reforma administrativa, com estrutura de CSC, agilizando sua constituição.

A proposta de implantação dos Centros de Serviços Compartilhados, de estruturas organizacionais mais leves, proporcionará oportunidade de maior autonomia de atuação, possibilitando desenvolvimento profissional aos seus integrantes, que atuarão tanto na atividade especializada quanto no desempenho de atividades amplas. Esse contexto de atuação agregará maior complexidade e exigirá melhor performance dos servidores.

Com isso, a revisão do plano de carreira será necessária, com vinculação de funções de maior nível de escolaridade e responsabilidade aos CSCs. Essa revisão deve ter como diretrizes a gestão de desempenho dos servidores com base nas entregas de resultados e o mapeamento das competências individuais e organizacionais.

11 Sugestões encaminhadas pelas unidades universitárias e contribuições individuais

Após reunião realizada por videoconferência em 4 de abril do corrente, foi solicitado, por meio do Ofício Circular nº 02/2018 – RUNESP, o encaminhamento, até a data de 30 de maio do ano corrente, de sugestões para a sustentabilidade orçamentária e financeira, reforma administrativa e reforma acadêmica.

As unidades manifestaram-se de forma escrita após reuniões ou outras formas de consulta. Foram enviados diversos documentos. Em sua maior parte, foram encaminhadas deliberações de congregações. Observa-se que algumas Congregações não apresentaram deliberações, porém, grupos se organizaram para atender ao solicitado e houve também contribuições individuais.

Em conformidade com o Ofício Circular nº 02/2018 – RUNESP, as sugestões contemplaram a sustentabilidade orçamentária e financeira, a reforma administrativa e a reforma acadêmica. As sugestões relativas à reforma administrativa estão sistematizadas na Tabela 17. Essas sugestões foram sintetizadas ou reproduzidas. Há, também, documento em sua íntegra, por solicitação dos autores.

Tabela 17. Síntese das contribuições para a reforma administrativa

Unidade/proponente	Reforma Administrativa
Araçatuba – FMVA	Sugestões encaminhadas em conjunto: FMV-Araçatuba, FO-Araçatuba, FCAT-Dracena, FCT-Presidente Prudente, CE/Rosana, FCE-Tupã (ver abaixo).
Araçatuba – FO	Reforma administrativa como norteadora do equilíbrio financeiro. Novos organogramas de funções, com enquadramentos mais enxutos e justos, melhorando as logísticas interna e externa. Encaminhou também sugestões em conjunto: FMV-Araçatuba, FO-Araçatuba, FCAT-Dracena, FCT-Presidente Prudente, CE/Rosana, FCE-Tupã (ver abaixo).
Araraquara – FCF	Não encaminhou sugestão.
Araraquara – IQ	Não encaminhou sugestão e aguardará as sugestões iniciais da reitoria.
Araraquara – FCL	Não encaminhou sugestão.
Araraquara – FO	Não encaminhou sugestão.
Assis – FCL	Não encaminhou sugestão.
Bauru – FAAC	Deliberou: “solicitar informações sobre a situação real das unidades

	universitárias, e em que medida a instituição poderia/deveria enxugar sua estrutura física e de recursos humanos e o que, franca e abertamente,, vem sendo cogitado a respeito”. Será constituído grupo de trabalho para encaminhar sugestões à Reitoria.
Bauru – FC	Não encaminhou sugestão.
Bauru – FE	Racionalização das estruturas administrativas da Unidades e de órgãos colegiados.
Botucatu – FCA	Discussão prévia de sugestões ao CADE. Expedir Portaria suspendendo a criação de novos câmpus ou cursos de graduação e de pós graduação por um período mínimo de dois anos.
Botucatu – IB	Reduzir e readequar as pró-reitorias e assessorias. Reduzir os cargos com gratificação. Criar programa de parcerias da comunidade da Unesp e a sociedade civil por meio de doações. Flexibilizar o estabelecimento de parcerias entre comunidade da Unesp e sociedade civil. Reestruturar departamentos, centros, institutos, unidades auxiliares. Redefinir plano de carreiras dos servidores de forma que técnicos administrativos e docentes tenham parâmetros equitativos de ascensão. Centralizar as estruturas administrativas no modelo da Administração Geral de acordo com especificidades. Estabelecer um plano de ação quanto à problemática dos inativos na folha da Unesp. Estabelecer um plano de ação de longo prazo para financiamento sustentável da Unesp.
Botucatu – FMB	Priorizar a discussão da reforma administrativa.
Botucatu – FMVZ	Não encaminhou sugestão.
Dracena – FCAT	Realizar um estudo de números de servidores docentes e técnico-administrativos em cada Unidade, para verificar a real necessidade de contratações. Estudar a possibilidade de fechamento das Administrações Gerais dos Câmpus, passando as atividades realizadas para cada Faculdade pertencente ao mesmo e, caso necessário, a realocação dos técnico-administrativos para outros Câmpus, inclusive para outros municípios, quando for o caso. Estudar a possibilidade de unificação de faculdades e institutos de um mesmo Câmpus, reduzindo cargos, gratificações e todas as funções administrativas inerentes. Reduzir o número de departamentos nas Unidades, aumentando o número mínimo de docentes estabelecidos para legislação atual. Realocar a Reitoria da Capital para uma região mais centralizada geograficamente do Estado, diminuindo assim os custos com deslocamento e diárias. Reduzir o número de cargos de assessores na Reitoria e dar total transparência dos valores pagos de representação, bolsas e demais. Otimizar a logística de transporte entre as Unidades. Criação de grupos de trabalhos de forma regionalizada para propor ações

	específicas para cada área de atuação, como por exemplo: compras em conjunto ou utilização de veículos por mais de uma unidade. Estudar a viabilidade de junção da administração das três Universidades Estaduais Paulistas, de modo que se tenha apenas uma administração central, como forma de redução de custos, alinhamento de condutas e planejamento estratégico. Considerando que as estradas do Estado são relativamente seguras, estudar a possibilidade do aumento do número de técnico-administrativos e docentes com autorização para dirigir veículos oficiais, a fim de que sejam reduzidos os gastos com contratação e manutenção de motoristas. Encaminhou também sugestões em conjunto: FMV-Araçatuba, FO-Araçatuba, FCAT-Dracena, FCT-Presidente Prudente, CE/Rosana, FCE-Tupã (ver abaixo).
Franca – FCHS	Não encaminhou sugestão.
Guaratinguetá – FE	Não encaminhou sugestão.
Ilha Solteira – FE	Não encaminhou sugestão.
Jaboticabal – FCAV	Não encaminhou sugestão.
Marília – FFC	Não encaminhou sugestão.
Ourinhos – CE	Evitar replicação de seções administrativas no mesmo município, atentando-se para possíveis sobrecarga de trabalho. Padronizar a estrutura administrativa, sem distinção de campus experimental e consolidada. Consolidar os experimentais para melhor imagem da Unesp junto às comunidades. Atualizar e modernizar estrutura física das Unidades. Avaliação da conveniência de reduzir o número de departamentos de ensino.
Presidente Prudente – FCT	Sugestões encaminhadas em conjunto: FMV-Araçatuba, FO-Araçatuba, FCAT-Dracena, FCT-Presidente Prudente, CE/Rosana, FCE-Tupã (ver abaixo).
Registro – CE	Apresentar junto ao CADE proposta de reforma administrativa que contemple a consolidação dos campus experimentais e adequação de infraestrutura e das novas Unidades Universitárias, visando a redução das assimetrias de suporte acadêmico na Unesp.
Rio Claro – IGCE	Criação de um grupo de trabalho junto ao CADE capilarizado nas unidades. Centralizar na reitoria o registro de preços e os leilões. Realizar estudos para um único regime de trabalho para as futuras contratações.
Rio Claro – IB, Congregação	Realocação de cursos de graduação e pós graduação em unidades com melhores condições de atendimento. Implementação e manutenção de AGs em unidades complexas. Junção dos Departamentos (de Ensino) por eixos temáticos. Defesa dos contratos em RDIDP. Política de permanência de docentes e técnicos administrativos em condições de aposentadoria.

Rio Claro – IB, servidores técnicos e administrativos	Paridade dos três segmentos. Assembleia universitária para possíveis alterações acadêmico-administrativas e estatutárias. Revisão de toda a legislação interna da Unesp. Disponibilização on-line de pareceres jurídicos da AJ. Cadastro on-line para encaminhamentos à AJ. Definição de quadro mínimo de pessoal para orientar as terceirizações. Substituição de funcionários da Fundunesp por terceirizados. Por meio de comissão interna, promover uma única relação entre atividades e função. Sempre que houver progresso na carreira providenciar a revisão das atividades/atribuições. Adotar um quadro quantitativo de servidores por instituto/faculdade. Diferenciação clara entre plano de carreira e análise de desempenho. Utilizar a análise de desempenho para evolução na carreira horizontal. Reimplantar o plano de carreira para evolução vertical. As estruturas atuais das unidades existentes devem ser mantidas. Gratificações de representação na reitoria diferenciados, para evitar pagamento de diárias, auxílios e/ou bolsas. Conselho universitário enxuto com definição de regionais. Oficializar os fóruns de diretores e vice-diretores com pauta divulgada e transmissão ao vivo das reuniões. Otimização do uso de energia elétrica, parceria com a Unicamp e uso de energia solar. Disponibilizar um sistema institucional para controle de todo o processo de captação de recursos externos para a pesquisa. Repensar a gestão da universidade, melhorando seu aspecto profissional, sem ferir a gestão democrática. Instituir uma relação de possíveis membros de comissões de sindicância, 10 docentes e 10 servidores, para garantir maior isenção a elas.
Rosana – CE	As experiências de uma estrutura mais enxuta como as experimentais possam ser consideradas em unidades maiores. Propiciar o conhecimento mais didático e sintético da legislação. Manuais mais coesos e não dúbios. Regionalizar ou concentrar na reitoria processos de compras, contratos e outros. Encaminhou também sugestões em conjunto: FMV-Araçatuba, FO-Araçatuba, FCAT-Dracena, FCT-Presidente Prudente, CE/Rosana, FCE-Tupã (ver abaixo).
São João da Boa Vista – CE	Avaliação de cada unidade e posterior envio de proposta para ser discutida em cada unidade. Trabalhar para ter estruturas iguais.
São José do Rio Preto – IBILCE, Congregação	Não encaminhou sugestão.
São José do Rio Preto – Comunidade	Minuta para nortear a reforma administrativa. Investir em TIs para o máximo de transparência. Apresentar um plano anual de contratações. Desburocratizar serviços ao não usar papel e sistemas informatizados. Integralizar e descentralizar os sistemas valorizando

a autonomia. Fusão de institutos com localização na mesma cidade. Atividades de formação aos servidores. Simplificação de etapas dos processos administrativos. Integração dos sistemas institucionais. Melhoria das funcionalidades do sistema evitando o uso de papel. Informatização intensa da STPG. Certificação digital de documentos expedidos. Revisão e flexibilização da Portaria 469/2012. Tornar os cursos de pós em Física, Microbiologia, Biociências e Engenharia em um curso só de Ciências. Informatizar a biblioteca de modo a prescindir de serviços de funcionários. Adquirir aspiradores robôs para limpeza de corredores e pisos de salas. Estimular os moradores das moradias a se responsabilizar pela manutenção dessas. Estudo de custo/benefício dos CCIs, pensando a alternativa de auxílio-creche como opção. Estudo sobre a viabilidade das terceirização dos RUs e atribuição desta à reitoria. Junção das seções técnicas de contabilidade e finanças, mantendo a função de contador. Junção das seções técnicas acadêmica e de apoio à extensão e pesquisa. Transformar a seção técnica de materiais em diretoria e incorporação à essa da seção de comunicações. Extinção de departamentos de ensino. Vale refeição de acordo com faixas salariais e para professores em início de carreira. Extinção das unidades experimentais e incorporação de seus componentes em unidades próximas. Redução do horário de atendimento dos CCIs para oito horas. Convidar apenas servidores residentes próximos a São Paulo para evitar pagamento de diárias. Convidar a cada ano os supervisores de cada seção da unidade para planejamento de reformas. Estudos para fechar unidades com menos de 10 anos. Implantação do uso de cartões corporativos. Padronização do horário de atendimento e trabalho em seções e orientações para a economia no uso de aparelho condicionadores de ar. Incentivo aos programas de sustentabilidade. Teto para recebimento de vale-refeição. Redução da jornada para seis horas diárias com redução de salários com a possibilidade de retomar a jornada a pedido do servidor ou da instituição. Treinamento para docentes antes de assumirem funções de gestão. Geração de receita por meio da produção acadêmica. Aumentar o número de processos de registro de preço via reitoria. Cancelar a impressão do jornal Unesp. Evitar fundir seções ou unidades para extinguir GRs. Não pagamento de diárias para os cargos em comissão na reitoria. Deixar de contratar servidores pela Fundunesp. Centralizar tarefas típicas de administração de pessoal na reitoria. Eliminar a impressão de documentos nos processos de afastamento. Simplificação dos processos de afastamento de docentes por mais de cinco dias. Simplificar os processos de

	afastamento de servidores. Melhoria da confiabilidade dos lançamentos das folhas de frequência. Melhorias no processo relativos à folha de pagamento. Criação de sistema informatizado relativos ao vale alimentação.
São José dos Campos – ICT	Não encaminhou sugestão.
São Paulo – IA	Sugere reformas em cada unidade promovidas por essas mesmas, para reduzir departamentos e seções técnicas. Apoia a sugestão de reforma administrativa da comissão conjunta CEPE-CADE.
São Vicente – IB	Não encaminhou sugestão.
Sorocaba – ICT	Reforma estatutária que contemple uma reforma clara e coerente com o atual momento. Rever a composição dos colegiados centrais. Descentralização e otimização da estrutura da reitoria. rever as funções de todas as instâncias, descentralização administrativa, e racionalidade de organização, com plena utilização de recursos humanos e materiais. Definição de critérios de manutenção dos campus. Um modelo único de estrutura administrativa a todos os campus, com critérios mínimos para criação/extinção de cada unidade administrativa baseadas em números que correspondam às demandas. Parâmetros iniciais e intermediários para definição de quantitativo de servidores em cada unidade administrativa com ênfase nas demandas. Aprimoramento da carreira dos técnicos-administrativos. Substituir a incorporação de GRs pela atribuição ao servidor de todos os requisitos para progressão na carreira. Terceirização de serviços de portaria, vigilância, manutenção e conservação, mantendo-se os quadros atuais com a extinção dessas funções na vacância.
Tupã – FCE	Sugestões encaminhadas em conjunto: FMV-Araçatuba, FO-Araçatuba, FCAT-Dracena, FCT-Presidente Prudente, CE/Rosana, FCE-Tupã (ver abaixo).
Contribuição conjunta das unidades: Faculdade de Medicina Veterinária/Araçatuba; Faculdade de Odontologia/Araçatuba; Faculdade de Ciências Agrárias e Tecnológicas/Dracena; Faculdade de Ciências e Tecnologia/Presidente	Transformação das diretorias técnicas de informática em área técnica, excepcionalmente em seção técnica, vinculadas às diretorias técnicas administrativas, com coordenadoria vinculada à reitoria; adoção da certificação digital; adoção de um padrão mínimo de três servidores para constituir uma seção; transformação das seções de finalidade e contabilidade em uma única seção; extinção da seção de comunicações, que poderia ser transformada em área administrativa vinculada a DTAd ou à seção de atividades auxiliares; realinhamento das diretorias de serviços, subordinando-as às diretorias técnicas administrativas; remodelamento das diretorias técnicas de biblioteca, transformando-as em seções técnicas vinculadas à diretoria técnica acadêmica ou diretamente à diretoria da unidade; reformulação das

Prudente; Câmpus Experimental de Rosana e Faculdade de Ciências e Engenharia/Tupã	seções técnicas de saúde, que deveriam contar com pelo menos uma assistente social e um psicólogo em cada câmpus; regionalização das rotinas de folha de pagamento; regionalização dos processos de compra; centralização das licitações dos contratos de terceirização na reitoria; rediscussão das funções das administrações gerais; programação da desativação dos Centros de convivência Infantil; repensar moradia estudantil e restaurantes universitários, por meio da oferta de auxílios financeiros aos beneficiários; revisão das unidades auxiliares, verificando seus objetivos; IPMET, deve ser avaliada a sua estadualização; fortalecimento de assessorias distritais; treinamento regionalizado de servidores docentes e técnicos administrativos; estudos para a terceirização de serviços de transporte; manter as seções de graduação e pós graduação independentes.
Contribuição Professores José Antônio Segatto e José Murari Bovo (proposta na íntegra no Anexo V, a pedido dos autores).	Restabelecimento de mínimo de 8 horas aulas para professores em programas de pós-graduação, com orientação, pesquisa e publicação, os que não estiverem nesses critérios deverão ministrar 16 horas aulas ou migrar para regime de tempo parcial. Agregação das diretorias técnicas em somente duas, acadêmica e administrativa, e posterior fusão/extinção de seções. Criação de administrações centrais nos campi complexos com a extinção de diretorias, seções etc. Centralização na reitoria de pregões e licitações. Redução dos trinta e sete polos de informática a apenas um, nas unidades em que fossem extintos seria criada a seção técnica de informática. Reformulação e fusão de bibliotecas. Revisão dos parâmetros dos subquadros de funções do pessoal técnico-administrativo estabelecido na Resolução Unesp nº45/2004. Estabelecimento de um departamento de ensino por curso. Em unidades com apenas um curso extinção do conselho de curso. Extinção ou fusão de cursos nas unidades experimentais. Avaliação de pesquisa e extensão nas unidades experimentais com fim de extinção. Criação de mecanismos de responsabilização dos agentes responsáveis pela gestão da universidade.
Contribuição servidor técnico administrativo Eduardo Jonas do Nascimento	Criação de centrais de recursos humanos, concursos e licitações de âmbito regional sediadas em câmpus complexos; criação do centro administrativo do câmpus na forma de uma estrutura administrativa diferente da AG; análise de todos os sistemas institucionais para sua melhoria; resolução que determina que os novos concursos de contratação devam versar somente sobre Assistentes Administrativos I; criação de cadastro único de equipamentos/peças sobressalentes para disponibilização desses para todas as unidades; leilões de todos os bens patrimoniais que tiverem a baixa efetivada; leilão de todas as

	impressoras em desuso; incentivo ao uso de sistemas de baias (divisórias baixas); levantamento de imóveis sob aluguel para mudança de imóveis próprios; resolução para que as novas construções sejam sustentáveis.
Contribuição Professor Antonio Thomaz Junior	Obrigatoriedade do uso compartilhado das viaturas da Frota que consomem recursos da UNESP (combustível, manutenção mecânica, insumos, diárias para motoristas e servidores, tanto nos casos dos campi que têm mais de uma Faculdade/Instituto (Araraquara, Botucatu, Bauru, Araçatuba, Rio Claro), bem como que se elabore esquema que contemple as caronas solidárias, que deverão incluir todas as Unidades da UNESP. Ultimar novo formato de gestão burocrática, compartilhada e centralizada em única estrutura para todos os setores dos campi com mais de uma unidade.
Contribuição anônima	Extinguir a característica técnica de algumas seções. adotar o ponto biométrico. Fazer estudos para remanejamento de servidores. Fazer um controle mais efetivo do patrimônio. Extinguir a Seção Técnica de Comunicações e transferir o protocolo e serviços de correspondência para a Seção de Atividades Auxiliares. Transferir os Processos de Atividades Docentes e Afastamentos para a Seção Técnica Acadêmica. Transferir os Processos de Contagem de Tempo de Serviço, de Contratação, de Insalubridade, de Concursos para a STDARH. Extinguir na Bibliotecas as seções STRAUD e STATI e manter somente a Diretoria, como ocorre com a DTI. Extinguir a STAEPE, os serviços de áudio, vídeo, equipamentos em sala poderiam ser supervisionados pelas respectivas seções STG e STPG. Verificar quantos professores são necessários para ministrar disciplinas e colocar ponto biométrico. Suspender a ampliação de cursos de graduação e pós graduação enquanto não atingir a meta e fazer estudo de impacto no orçamento antes de abrir novos cursos. Implantar metodologias de substituição de servidores equivalente as relativas aos docentes. Fazer comparações com nossa estrutura administrativa com universidades de renome internacional. Reestruturação administrativa acompanhada de Manuais de Procedimentos (adotando metodologia Lean) e auditorias internas contínuas para fiscalização de melhoria contínua.

12 Bibliografia

Anuário 2017 - <https://ape.unesp.br/anuario/>

BARROS Neto, J.P. & Silva, J.C., "Centro de Serviços Compartilhados: Um Estudo de Caso sobre Implantação de Central Funcional em Empresa Pública". Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v.20, n.1, p.171-190, jan/jun 2015.

GASPAR, E. de B. e Almeida, O. S. de, "Serviços compartilhados na Petrobras", IV Congresso Consad de Gestão Pública.

JANSSEN, Marijn and Joha, Anton, "Governance of Shared Services in Public Administration" (2006). AMCIS 2006 Proceedings. Paper 284, disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/e7c8/5a4b73b7f21e0fd89e073e70e2773347611a.pdf> , acesso em 01/05/2018.

MARTINS E AMARAL, "A consolidação da prática de centro de serviços compartilhados", eGesta, v. 4, n. 1, jan-mar/2008, p. 158-189, disponível em <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>

Qualitor, "Guia de implementação do CSC, Centro de Serviços Compartilhados", disponível em <http://blog.qualitor.com.br/ebook-guia-da-implementacao-do-csc-centro-de-servico-compartilhado/> , acesso em 01/05/2018.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
Júlio de Mesquita Filho

Proposta de Sustentabilidade para a Unesp

Parte II: Reforma Administrativa

Anexos

Sumário

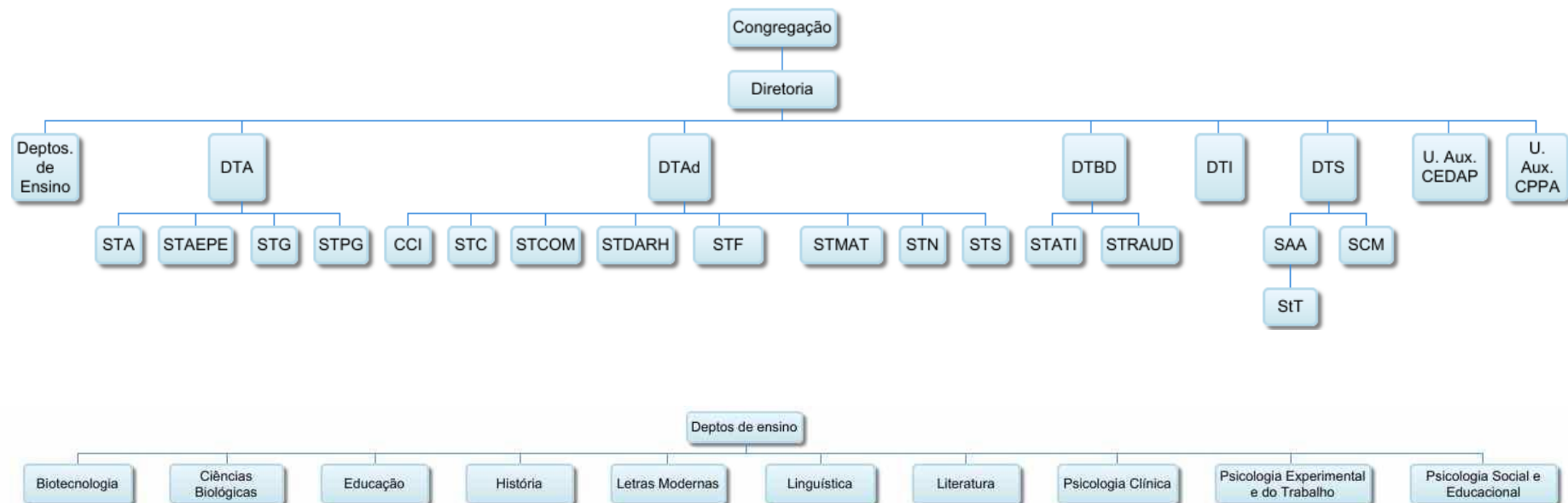
Anexo I – Unidades nos câmpus simples	1
Assis	1
Faculdade de Ciências e Letras	1
Franca	3
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais	3
Guaratinguetá	5
Faculdade de Engenharia	5
Ilha Solteira	7
Faculdade de Engenharia	7
Jaboticabal	9
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias	9
Marília	11
Faculdade de Filosofia e Ciências	11
Presidente Prudente	13
Faculdade de Ciências e Tecnologia	13
São José do Rio Preto	15
Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas	15
São José dos Campos	17
Instituto de Ciência e Tecnologia	17
São Paulo	19
Instituto de Artes	19
Anexo II – Unidades nos câmpus complexos	21
Araçatuba	21
Faculdade de Medicina Veterinária	21
Faculdade de Odontologia	23
Araraquara	25
Faculdade de Ciências Farmacêuticas	25
Faculdade de Ciências e Letras	27
Faculdade de Odontologia	29
Instituto de Química	31
Bauru	33
Administração Geral	33
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação	35
Faculdade de Ciências	37
Faculdade de Engenharia	39
Botucatu	41
Administração Geral	41
Faculdade de Ciências Agrônomicas	42
Faculdade de Medicina	44
Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia	46
Instituto de Biociências	48
Rio Claro	50
Instituto de Biociências	50
Instituto de Geociências e Ciências Exatas	52
Anexo III – Unidades nos câmpus recentemente consolidados	54

Dracena	54
Faculdade de Ciências Agrárias e Tecnológicas	54
São Vicente	56
Instituto de Biociências	56
Sorocaba	58
Instituto de Ciência e Tecnologia	58
Tupã	60
Faculdade de Ciências e Engenharia	60
Anexo IV – Unidades nos câmpus experimentais	62
Itapeva	62
Rosana	64
Ourinhos	65
Registro	66
São João da Boa Vista	67
Anexo V – Íntegra do documento encaminhado pelos docentes José Murari Bovo e José Antonio Segatto (FCLAr)	68

Anexo I – Unidades nos câmpus simples

Assis

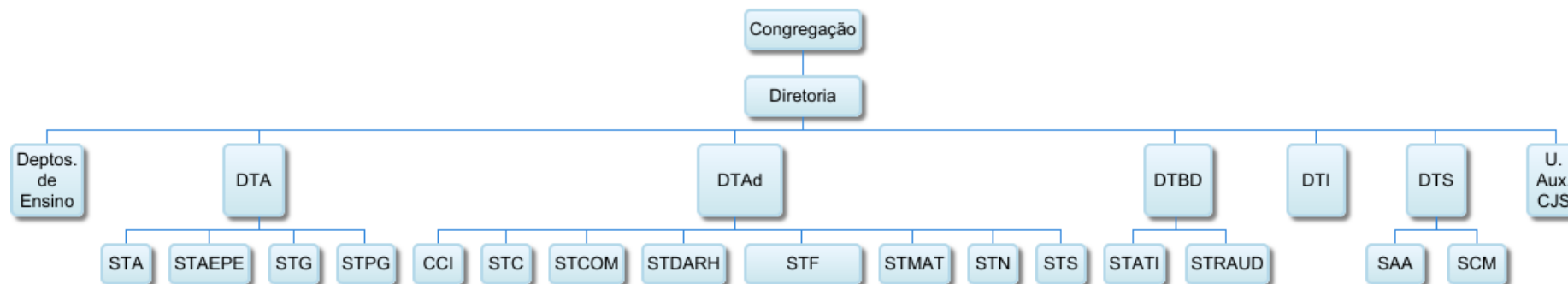
Faculdade de Ciências e Letras



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STG	Seção Técnica de Graduação
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STN	Seção Técnica de Nutrição
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STS	Seção Técnica de Saúde
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StT	Setor de Transporte
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	U. Aux. CEDAP	Unidade Auxiliar - Centro de Documentação e Apoio à Pesquisa
STC	Seção Técnica de Contabilidade	U. Aux. CPPA	Unidade Auxiliar - Centro de Pesquisa e Psicologia Aplicada

Franca

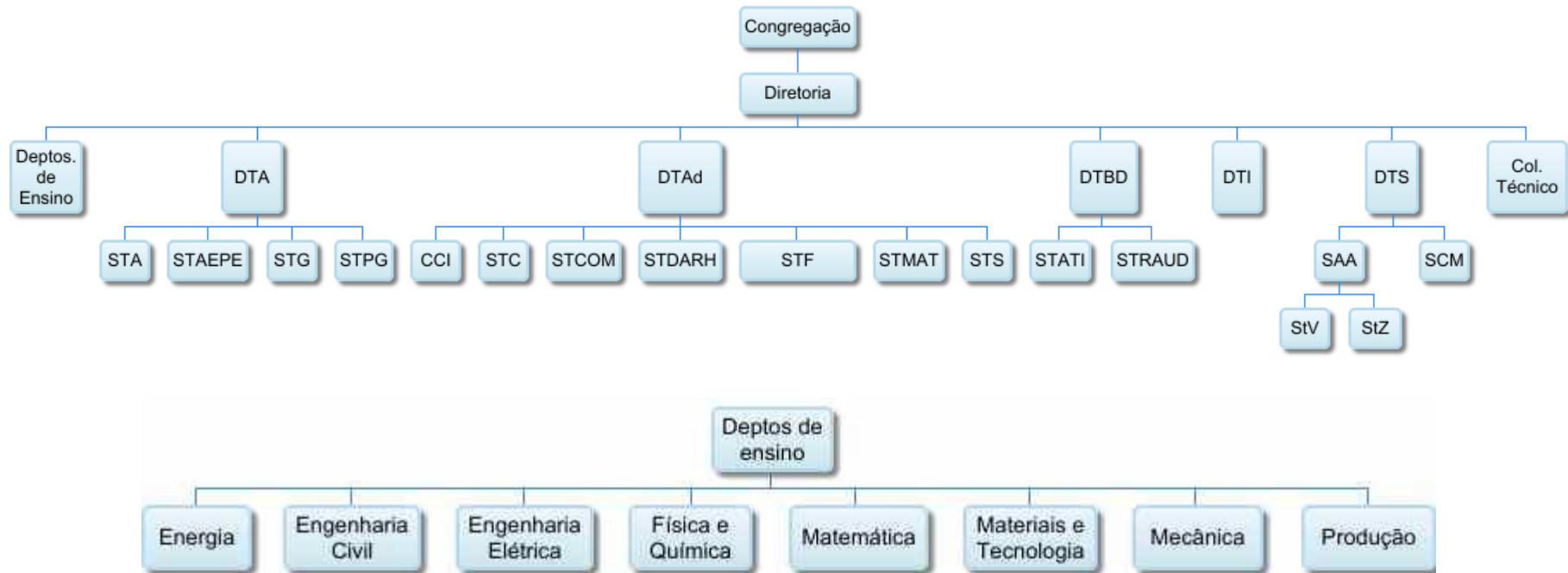
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STN	Seção Técnica de Nutrição
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STS	Seção Técnica de Saúde
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	U. Aux. CJS	Unidade Auxiliar - Centro Jurídico Social

Guaratinguetá

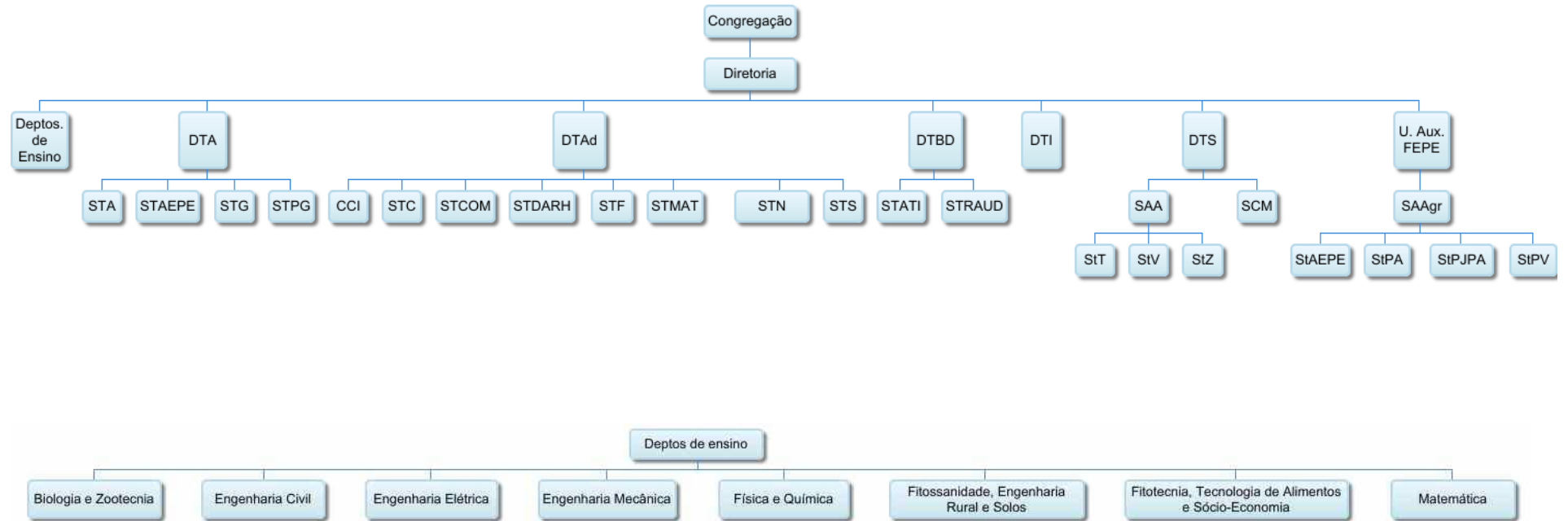
Faculdade de Engenharia



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STS	Seção Técnica de Saúde
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StV	Setor de Vigilância
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StZ	Setor de Zeladoria
Col. Técnico	Colégio Técnico Industrial "Prof. Carlos Augusto Patrício Amorim"		

Ilha Solteira

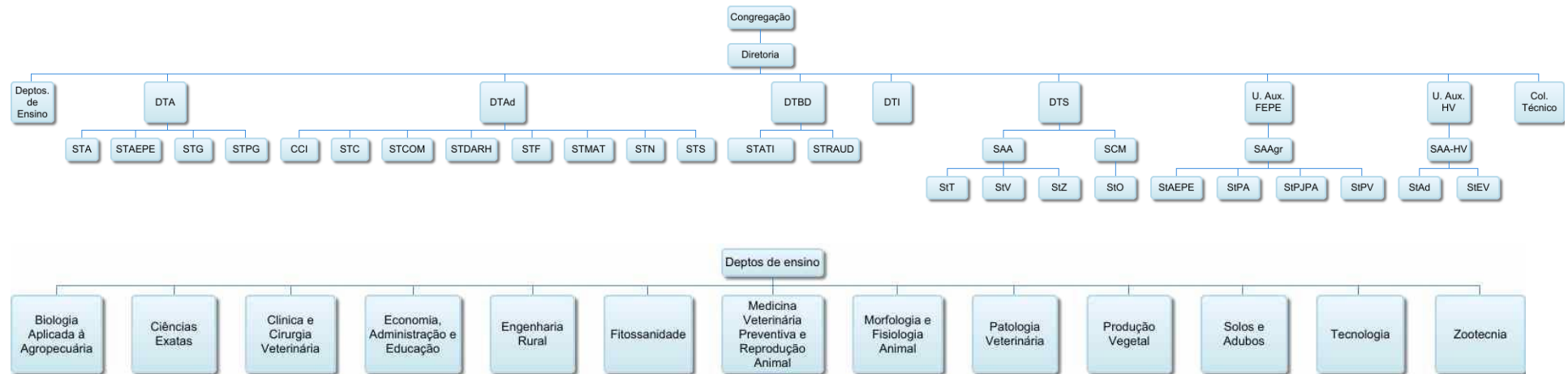
Faculdade de Engenharia



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STF	Seção Técnica de Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STG	Seção Técnica de Graduação
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STN	Seção Técnica de Nutrição
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	StPA	Setor de Produção Animal
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SAAgr	Seção de Atividades Agrárias	StPJPA	Setor de Parques, Jardins e Preservação Ambiental
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	StPV	Setor de Produção Vegetal
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STS	Seção Técnica de Saúde
StAEPE	Setor de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StT	Setor de Transporte
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StV	Setor de Vigilância
STC	Seção Técnica de Contabilidade	StZ	Setor de Zeladoria
STCOM	Seção Técnica de Comunicações	U. Aux. FEPE	Unidade Auxiliar - Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão

Jaboticabal

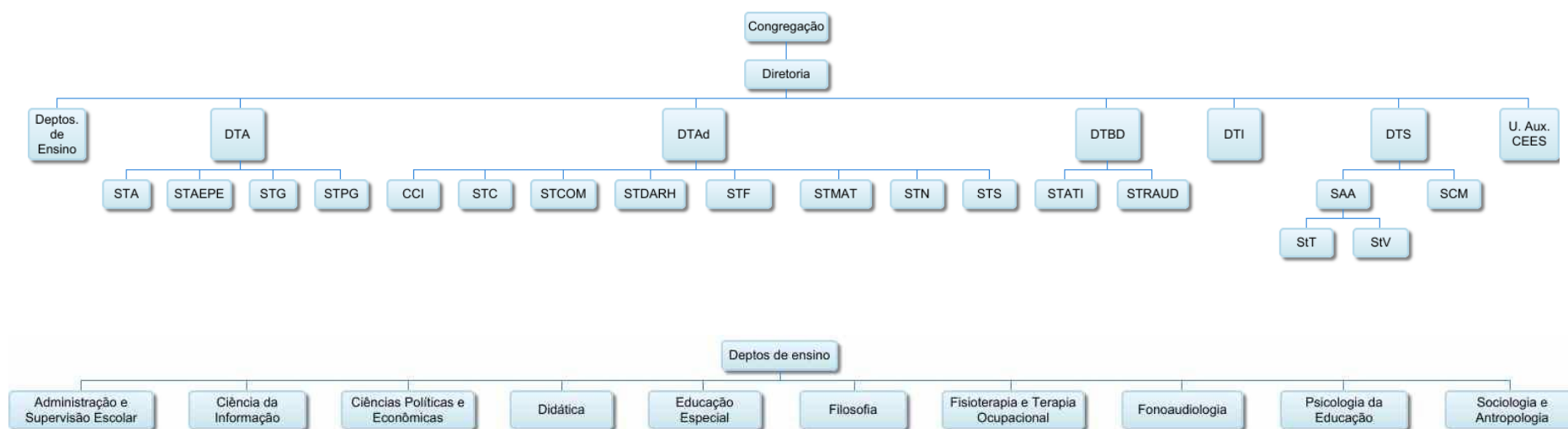
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	StEV	Setor de Enfermaria Veterinária
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STF	Seção Técnica de Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STG	Seção Técnica de Graduação
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STN	Seção Técnica de Nutrição
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	StO	Setor de Oficinas
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	StPA	Setor de Produção Animal
SAA-HV	Seção de Atividades Auxiliares - Hospital Veterinário	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SAAgr	Seção de Atividades Agrárias	StPJPA	Setor de Parques, Jardins e Preservação Ambiental
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	StPV	Setor de Produção Vegetal
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
StAd	Setor de Administração	STS	Seção Técnica de Saúde
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StT	Setor de Transporte
StAEPE	Setor de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StV	Setor de Vigilância
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StZ	Setor de Zeladoria
STC	Seção Técnica de Contabilidade	U. Aux. FEPE	Unidade Auxiliar - Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão
STCOM	Seção Técnica de Comunicações	U. Aux. HV	Unidade Auxiliar - Hospital Veterinário
STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos	Col. Técnico	Colégio Técnico Agrícola "José Bonifácio"

Marília

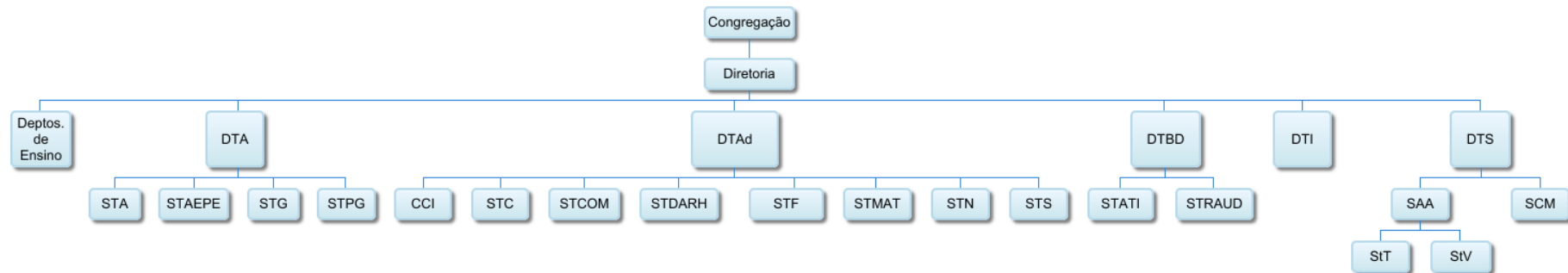
Faculdade de Filosofia e Ciências



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STG	Seção Técnica de Graduação
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STN	Seção Técnica de Nutrição
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STS	Seção Técnica de Saúde
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StT	Setor de Transporte
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StV	Setor de Vigilância
STC	Seção Técnica de Contabilidade	U. Aux. CEES	Unidade Auxiliar - Centro de Estudos da Educação e da Saúde

Presidente Prudente

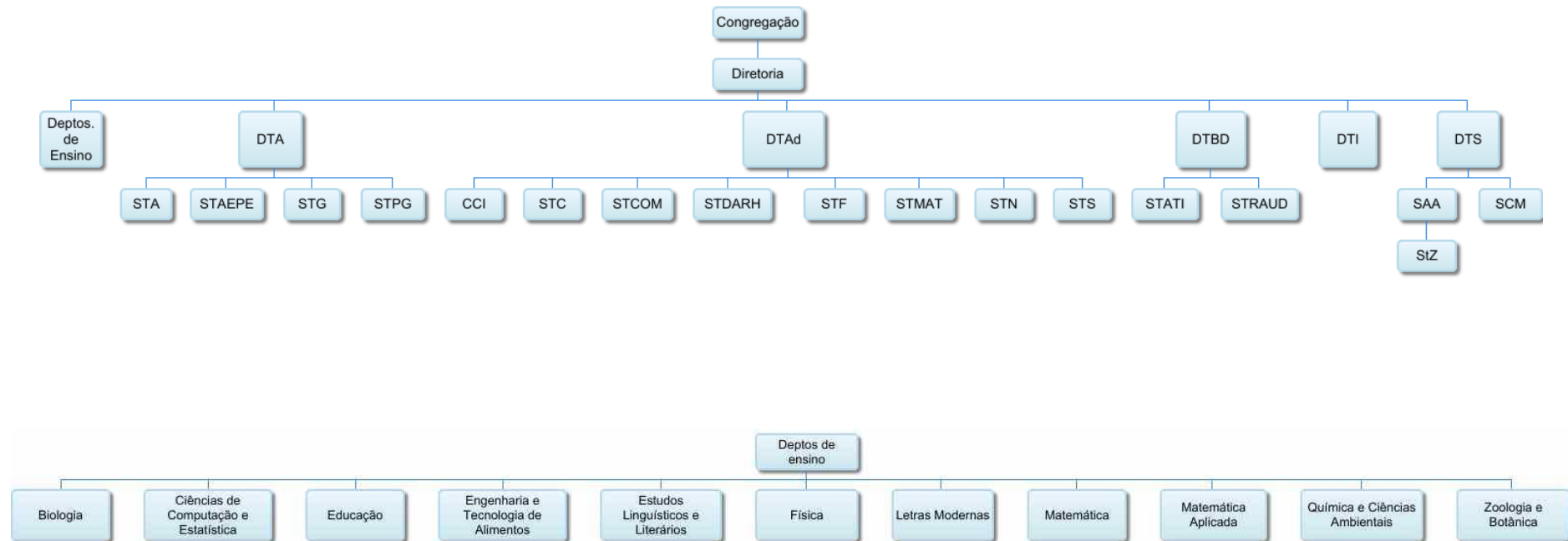
Faculdade de Ciências e Tecnologia



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STG	Seção Técnica de Graduação
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STN	Seção Técnica de Nutrição
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STS	Seção Técnica de Saúde
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StT	Setor de Transporte
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StV	Setor de Vigilância
STC	Seção Técnica de Contabilidade		

São José do Rio Preto

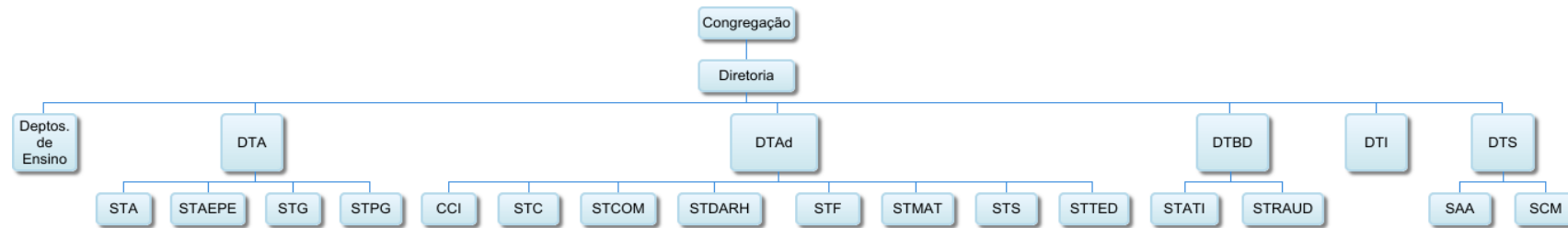
Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STN	Seção Técnica de Nutrição
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STS	Seção Técnica de Saúde
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StZ	Setor de Zeladoria

São José dos Campos

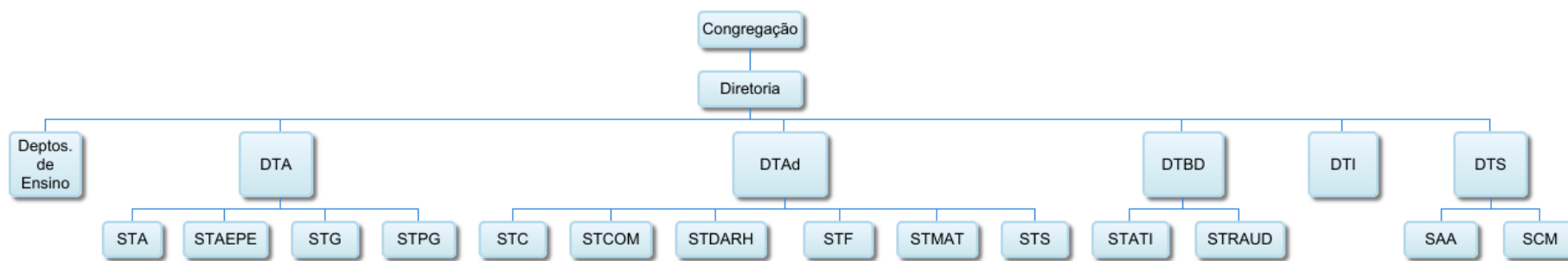
Instituto de Ciência e Tecnologia



Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STS	Seção Técnica de Saúde
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STTED	Seção Técnica de Triagem, Emergência e Documentação
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação		

São Paulo

Instituto de Artes

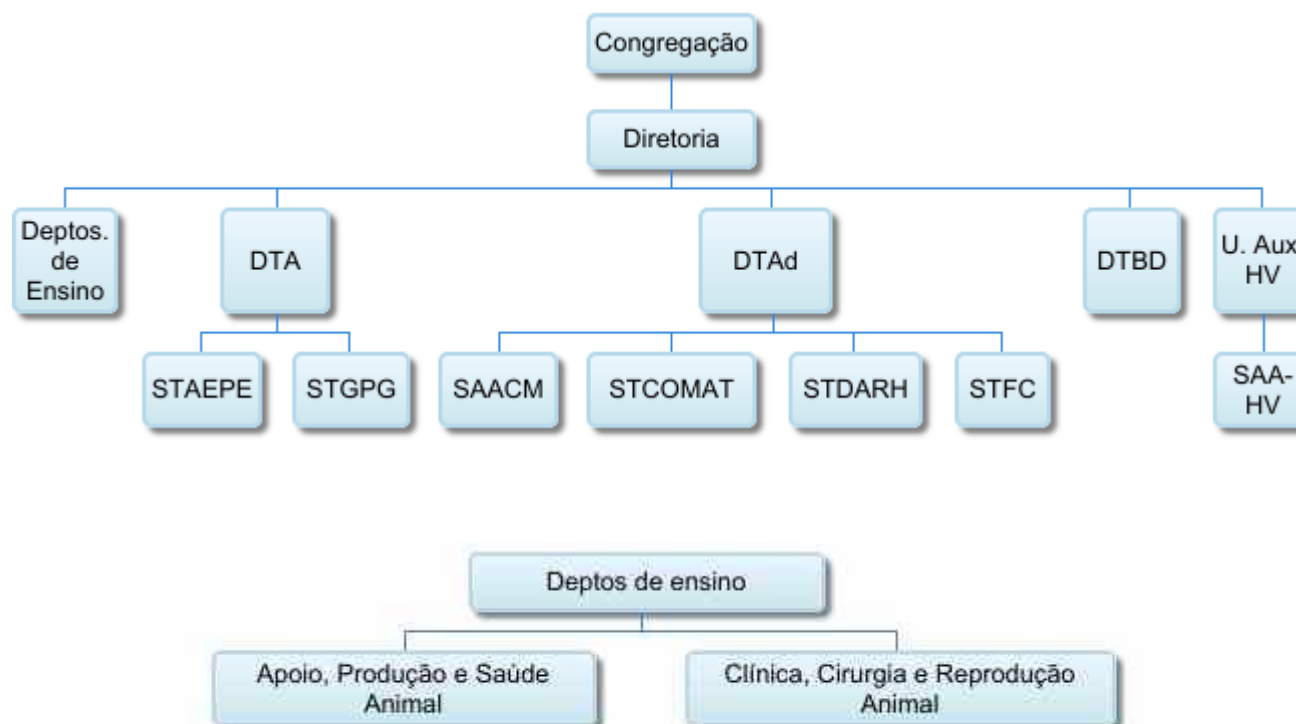


Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STF	Seção Técnica de Finanças
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STG	Seção Técnica de Graduação
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STS	Seção Técnica de Saúde
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação		

Anexo II – Unidades nos câmpus complexos

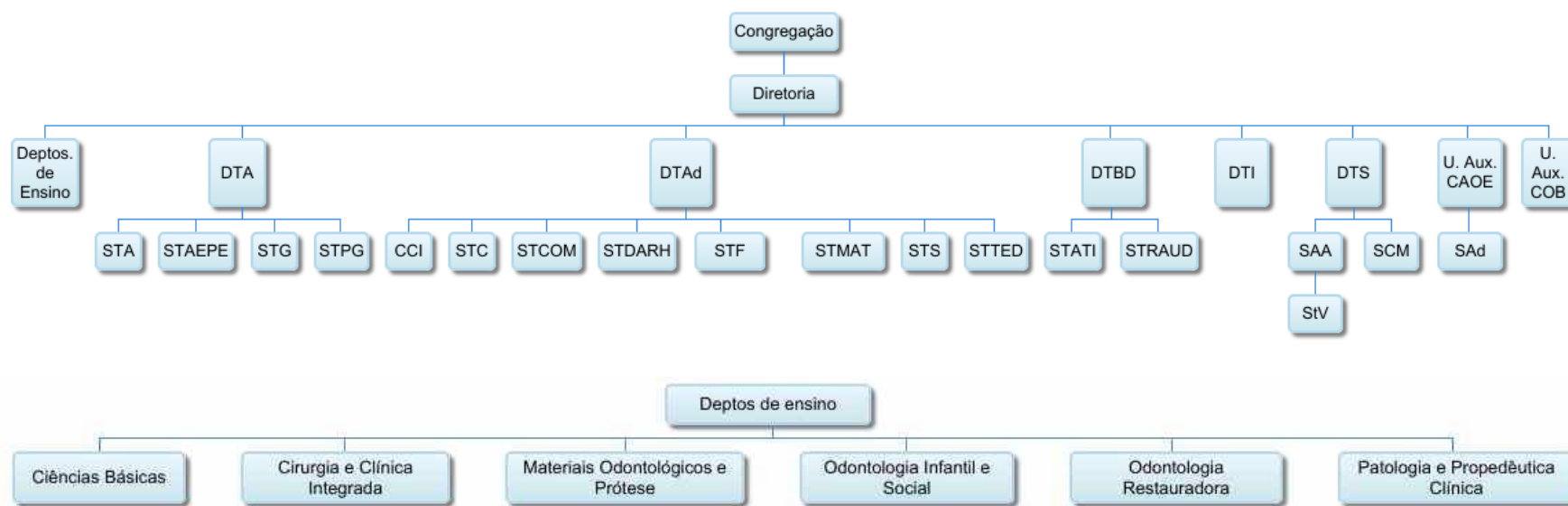
Araçatuba

Faculdade de Medicina Veterinária



Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOMAT	Seção Técnica de Comunicações e Materiais
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STFC	Seção Técnica de Finanças e Contabilidade
SAA-HV	Seção de Atividades Auxiliares - Hospital Veterinário	STGPG	Seção Técnica de Graduação e Pós-Graduação
SAACM	Seção de Atividades Auxiliares, Conservação e Manutenção	U. Aux. HV	Unidade Auxiliar - Hospital Veterinário
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão		

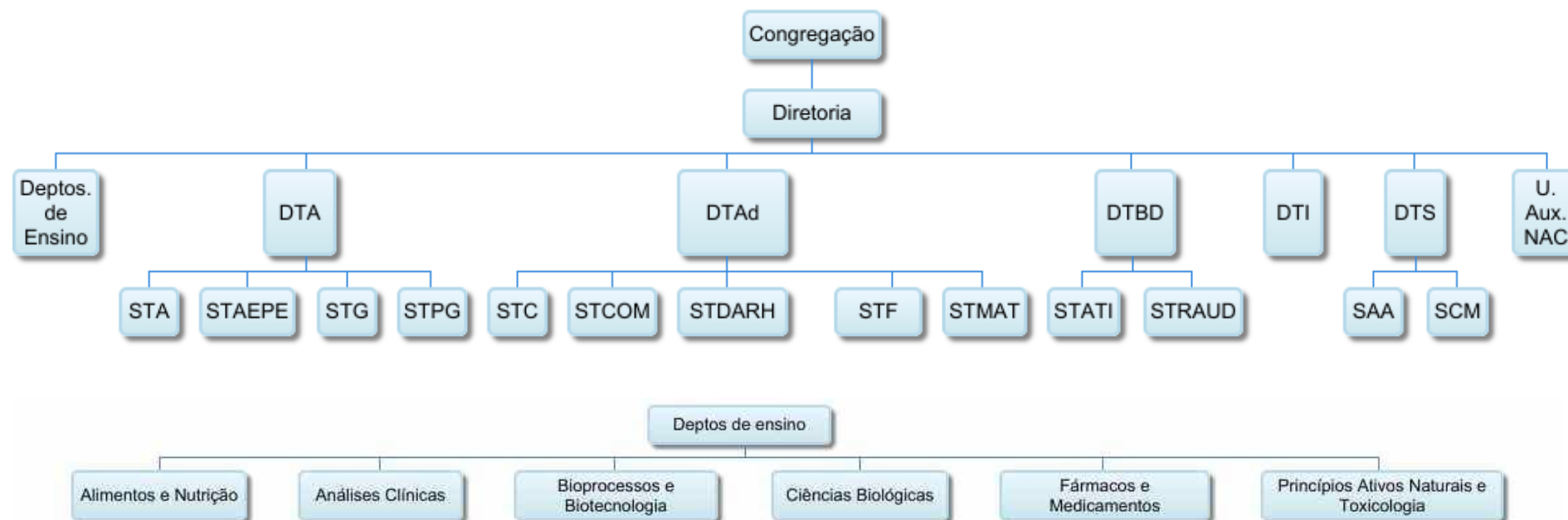
Faculdade de Odontologia



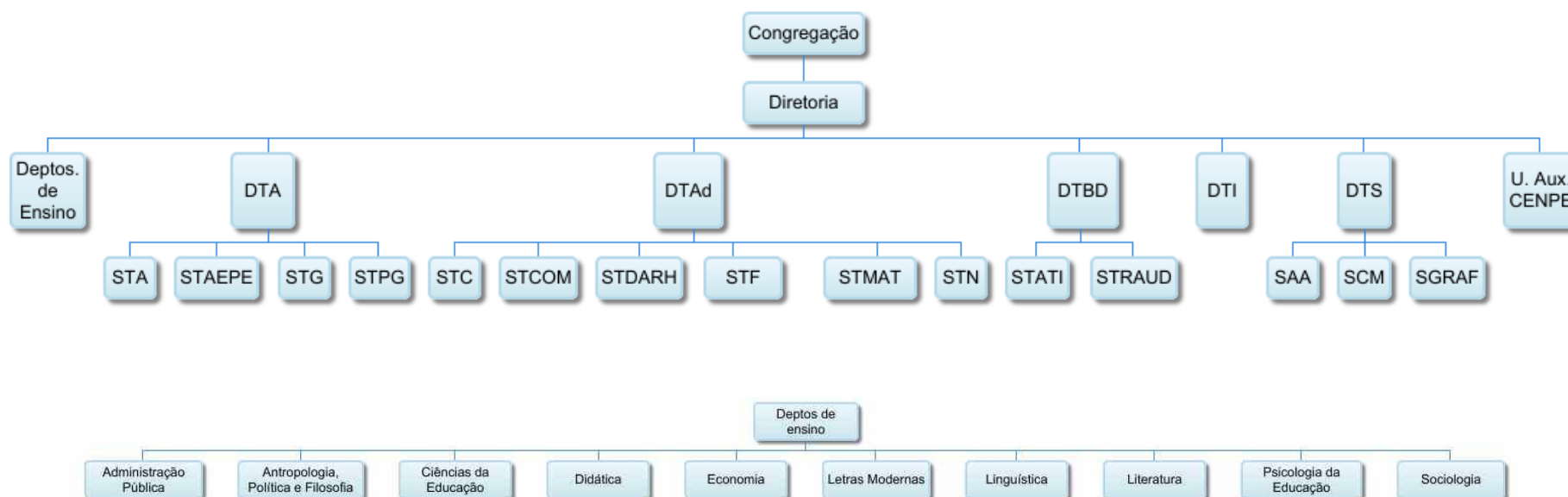
Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STG	Seção Técnica de Graduação
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
Sad	Seção de Administração	STS	Seção Técnica de Saúde
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STTED	Seção Técnica de Triagem, Emergência e Documentação
STA	Seção Técnica Acadêmica	StV	Setor de Vigilância
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. CAO	Unidade Auxiliar - Centro de Assistência Odontológica à Pessoa com Deficiência
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	U. Aux. COB	Unidade Auxiliar - Centro de Oncologia Bucal
STC	Seção Técnica de Contabilidade		

Araraquara

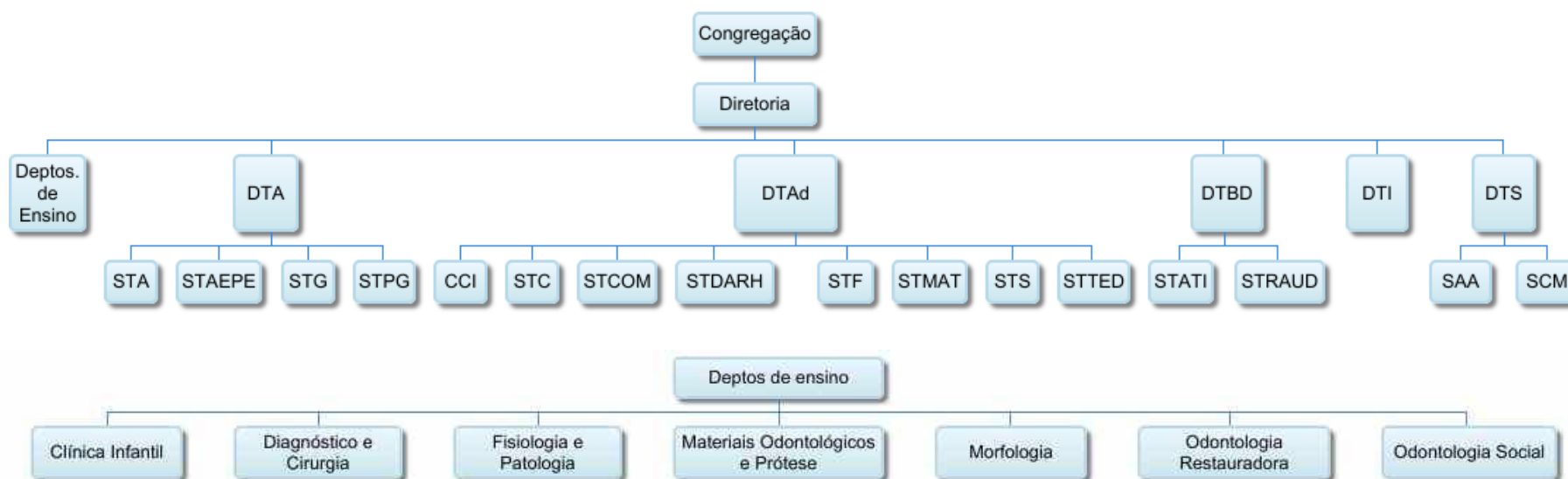
Faculdade de Ciências Farmacêuticas



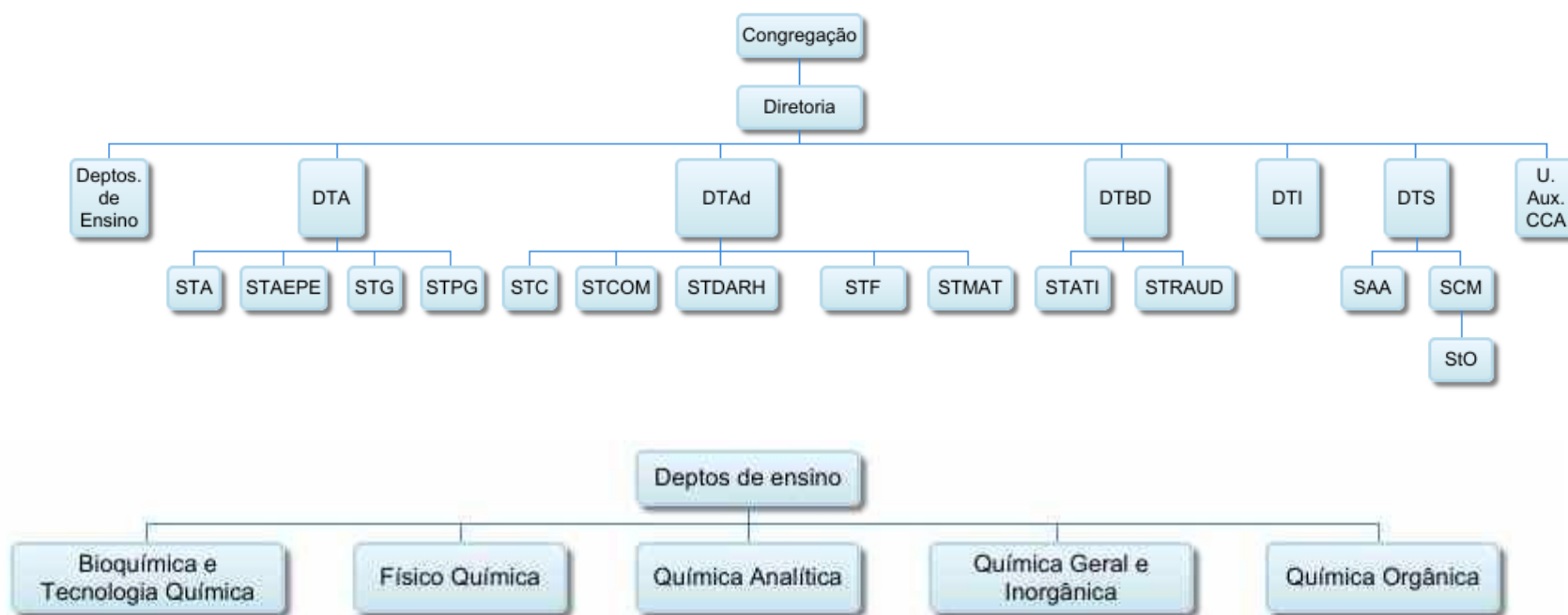
Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STF	Seção Técnica de Finanças
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STG	Seção Técnica de Graduação
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. NAC	Unidade Auxiliar - Núcleo de Atendimento à Comunidade
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação		

Faculdade de Ciências e Letras

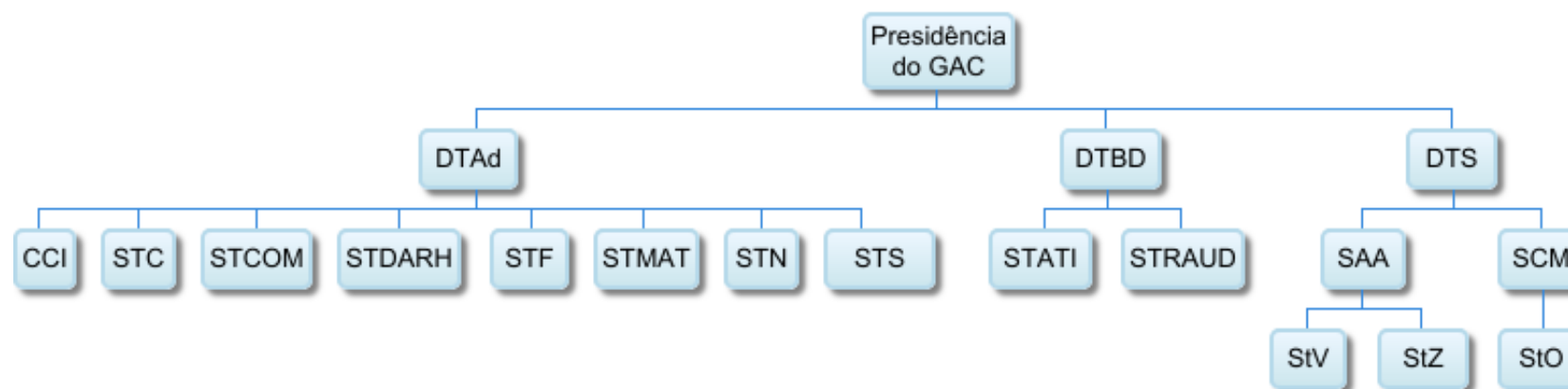
Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STF	Seção Técnica de Finanças
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STG	Seção Técnica de Graduação
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STN	Seção Técnica de Nutrição
SGRAF	Seção de Gráfica	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. CENPE	Unidade Auxiliar - Centro de Pesquisas da Infância e da Adolescência
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação		

Faculdade de Odontologia

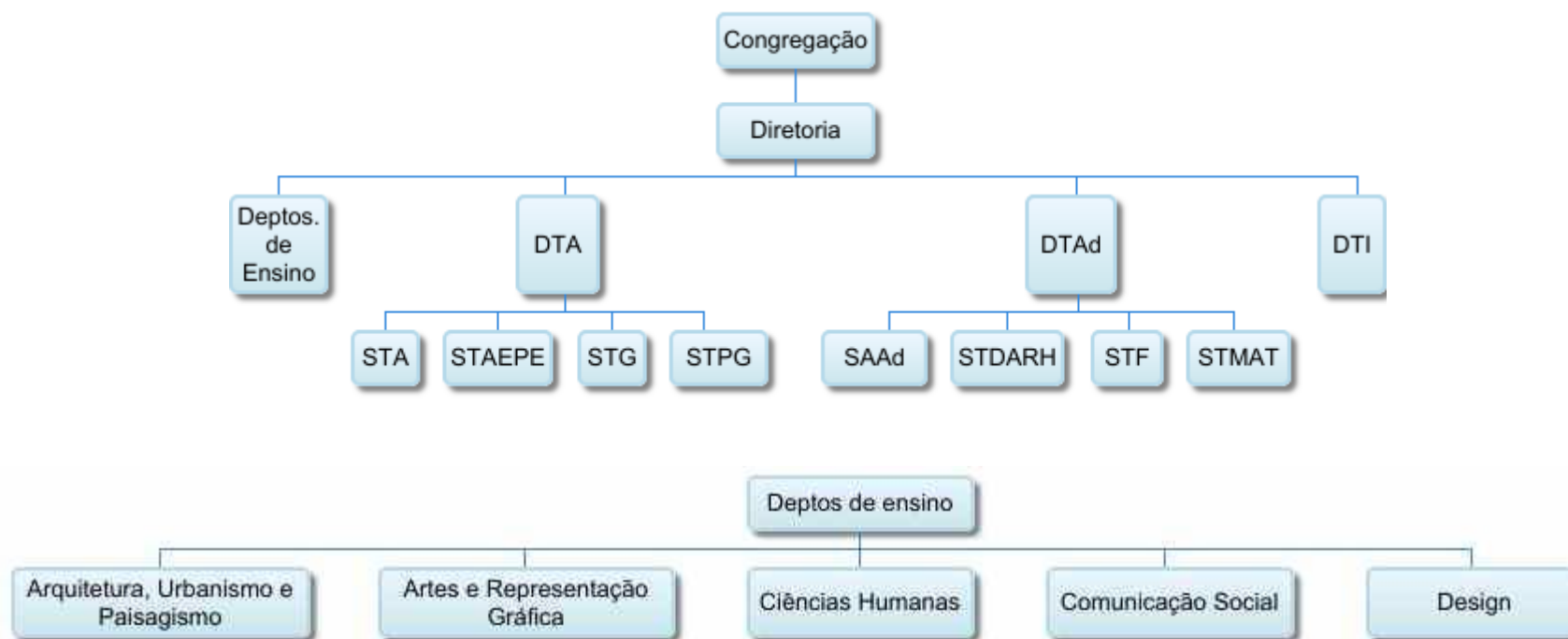
Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STS	Seção Técnica de Saúde
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STTED	Seção Técnica de Triagem, Emergência e Documentação
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação		

Instituto de Química

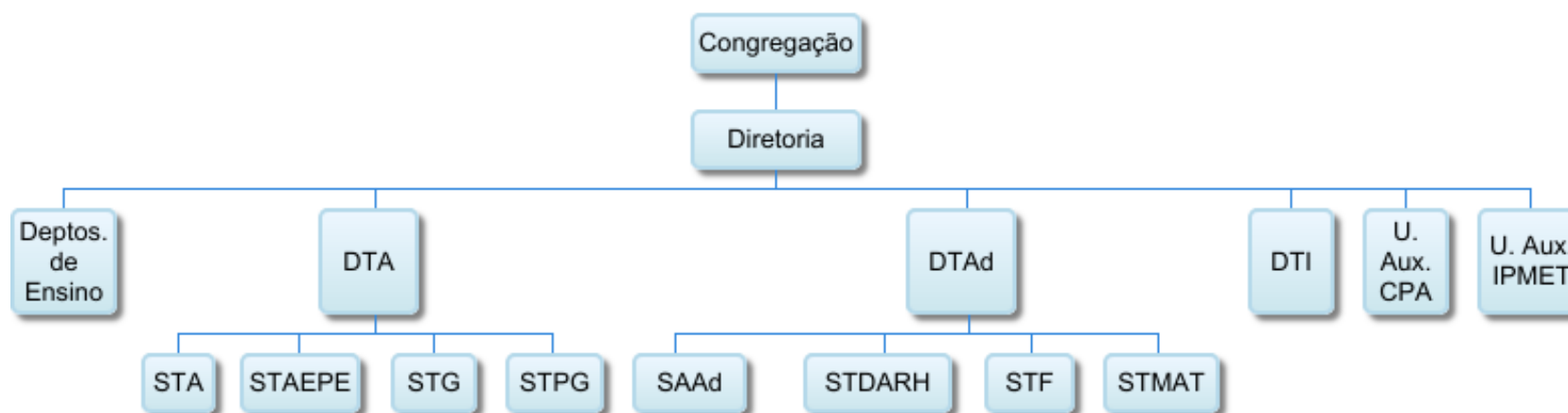
Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STC	Seção Técnica de Contabilidade
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STF	Seção Técnica de Finanças
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STG	Seção Técnica de Graduação
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	StO	Setor de Oficinas
STA	Seção Técnica Acadêmica	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	U. Aux. CCA	Unidade Auxiliar - Centro de Ciências de Araraquara

Bauru*Administração Geral*

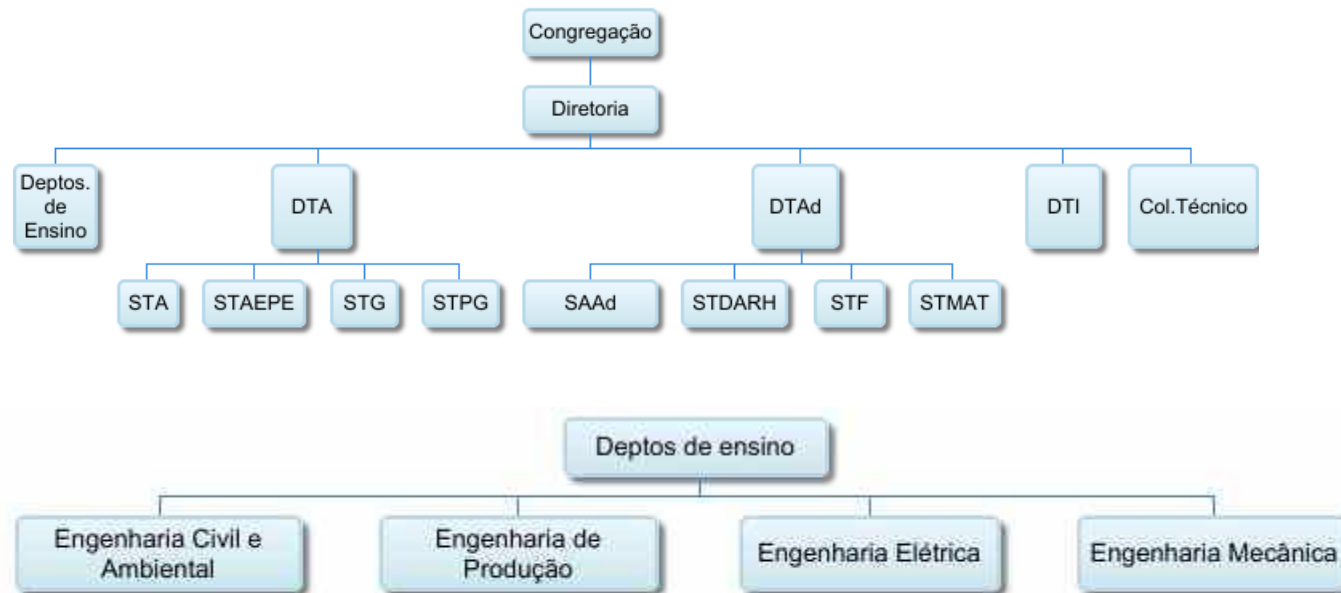
Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTBD	Divisão Técnica de Biblioteca e Documentação	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STN	Seção Técnica de Nutrição
GAC	Grupo Administrativo do Câmpus	StO	Setor de Oficinas
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STS	Seção Técnica de Saúde
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StV	Setor de Vigilância
STC	Seção Técnica de Contabilidade	StZ	Setor de Zeladoria
STCOM	Seção Técnica de Comunicações		

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
SAAAd	Seção de Apoio Administrativo	STMAT	Seção Técnica de Materiais
STA	Seção Técnica Acadêmica	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão		

Faculdade de Ciências

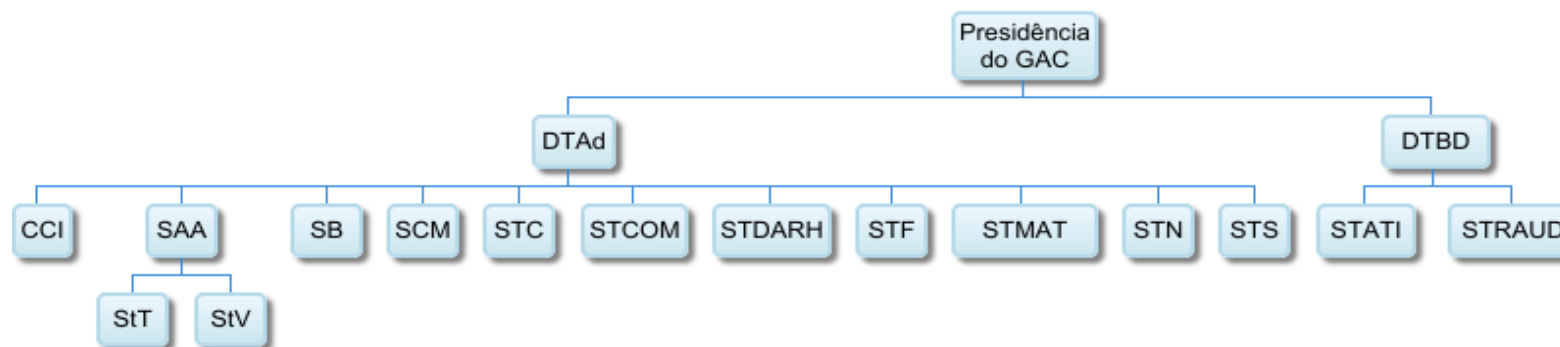
Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STF	Seção Técnica de Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STG	Seção Técnica de Graduação
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAAAd	Seção de Apoio Administrativo	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	U. Aux. CPA	Unidade Auxiliar - Centro de Psicologia Aplicada
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. IPMET	Unidade Auxiliar - Instituto de Meteorologia
STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos		

Faculdade de Engenharia

Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
SAAAd	Seção de Apoio Administrativo	STMAT	Seção Técnica de Materiais
STA	Seção Técnica Acadêmica	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	Col. Técnico	Colégio Técnico Industrial "Prof. Isaac Portal Roldán"

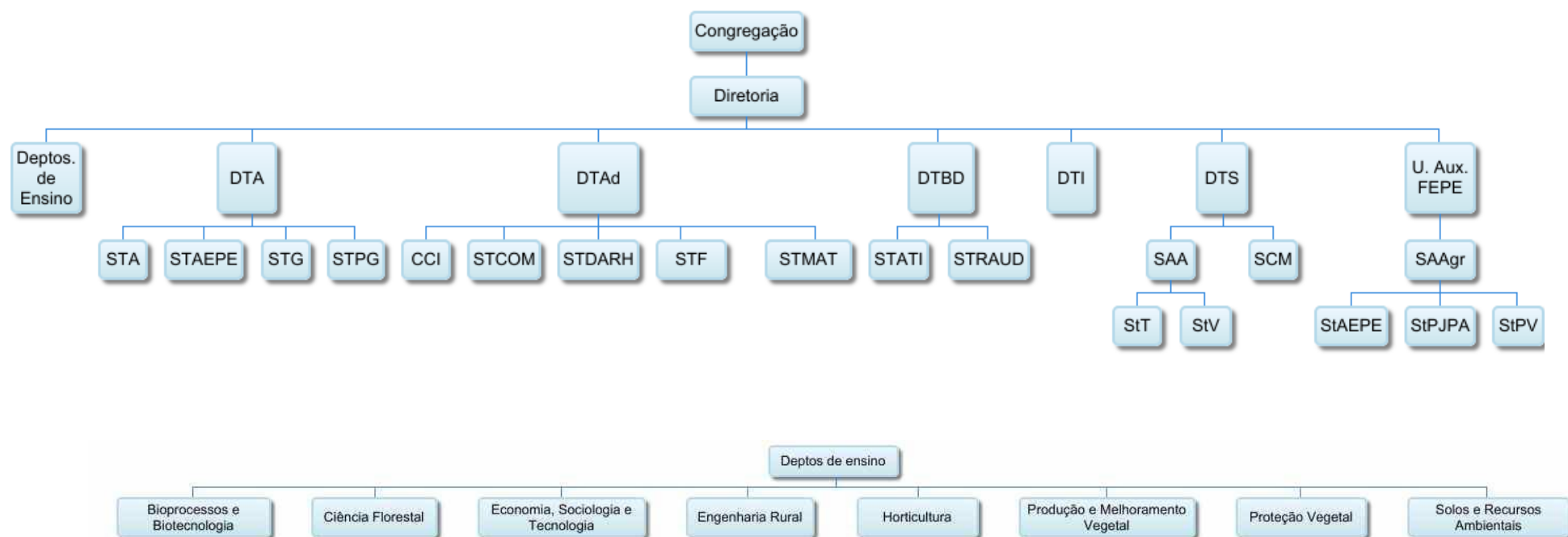
Botucatu

Administração Geral



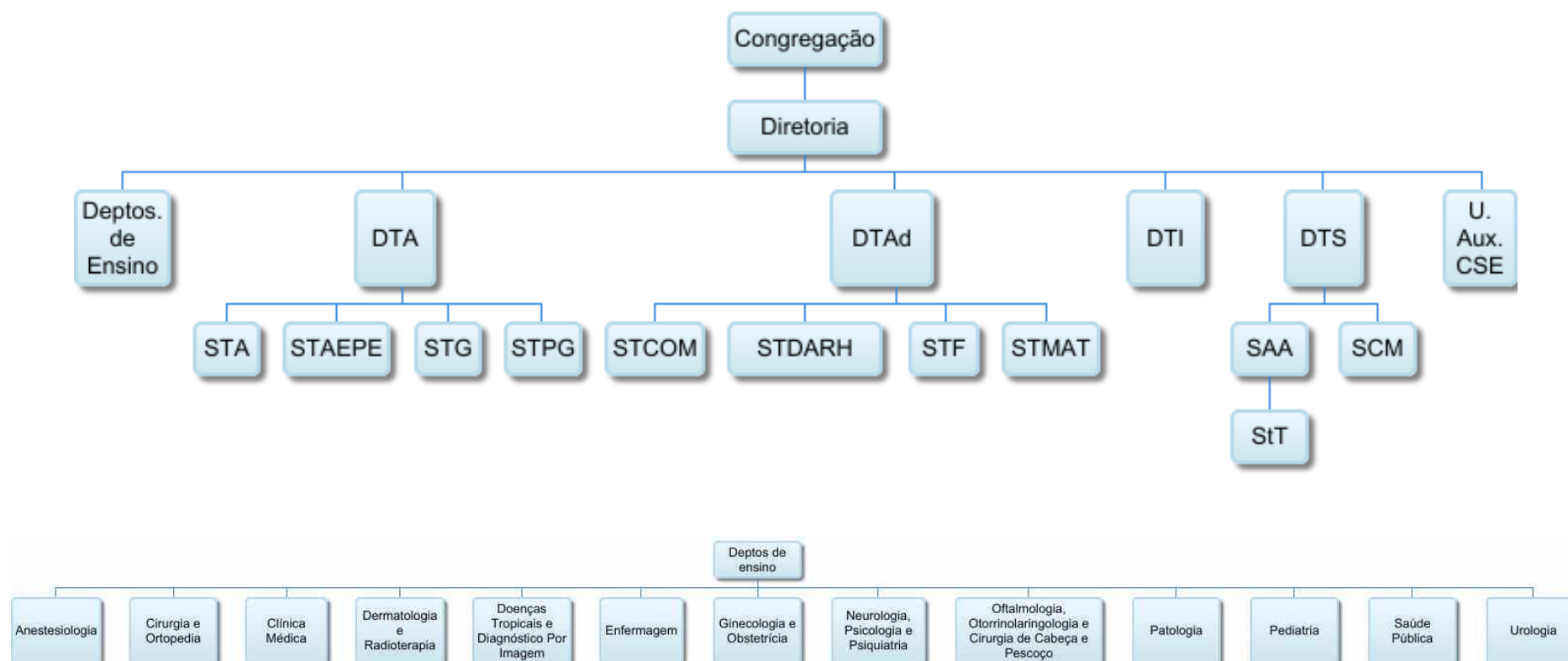
Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTBD	Divisão Técnica de Biblioteca e Documentação	STF	Seção Técnica de Finanças
GAC	Grupo Administrativo do Câmpus	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STN	Seção Técnica de Nutrição
SB	Seção de Biotério	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STS	Seção Técnica de Saúde
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StT	Setor de Transporte
STC	Seção Técnica de Contabilidade	StV	Setor de Vigilância

Faculdade de Ciências Agrônômicas



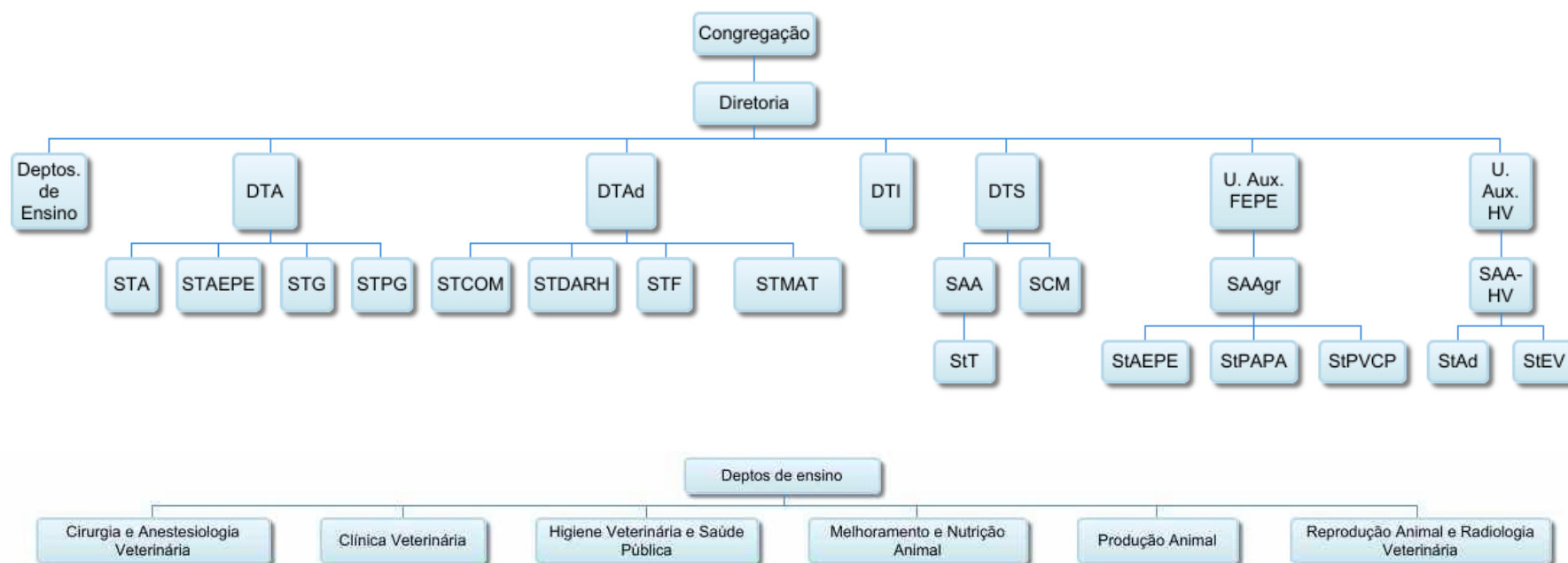
Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STG	Seção Técnica de Graduação
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	StPJPA	Setor de Parques, Jardins e Preservação Ambiental
SAAgr	Seção de Atividade Agrárias	StPV	Setor de Produção Vegetal
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STA	Seção Técnica Acadêmica	StT	Setor de Transporte
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StV	Setor de Vigilância
StAEPE	Setor de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. FEPE	Unidade Auxiliar - Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação		

Faculdade de Medicina



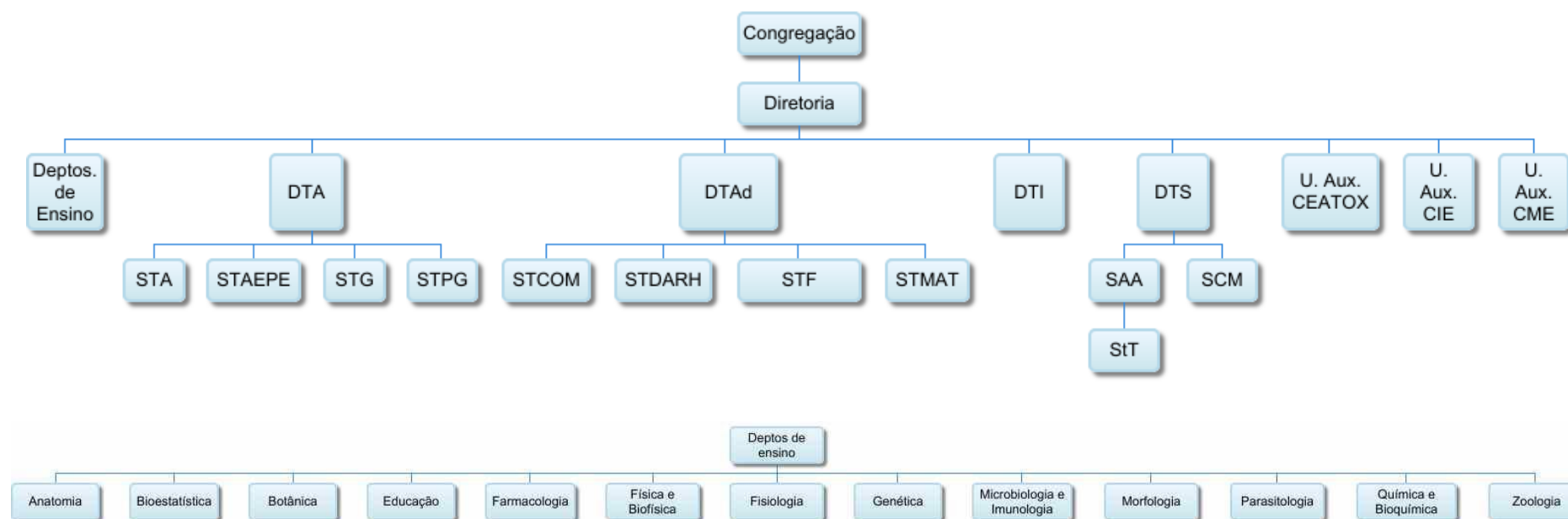
Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STF	Seção Técnica de Finanças
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STG	Seção Técnica de Graduação
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	StT	Setor de Transporte
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. CSE	Unidade Auxiliar - Centro de Saúde Escola

Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia



Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCOM	Seção Técnica de Comunicações
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTI	Diretoria Técnica de Informática	StEV	Setor de Enfermaria Veterinária
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STF	Seção Técnica de Finanças
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STG	Seção Técnica de Graduação
SAA-HV	Seção de Atividades Auxiliares - Hospital Veterinário	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAAgr	Seção de Atividades Agrárias	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	StPAPA	Setor de Produção Animal e de Preservação Ambiental
STA	Seção Técnica Acadêmica	StPVCP	Setor de Produção Vegetal e Conservação de Pátios
StAd	Setor de Administração	StT	Setor de Transporte
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. FEPE	Unidade Auxiliar - Fazenda de Ensino, Pesquisa e Extensão
StAEPE	Setor de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. HV	Unidade Auxiliar - Hospital Veterinário

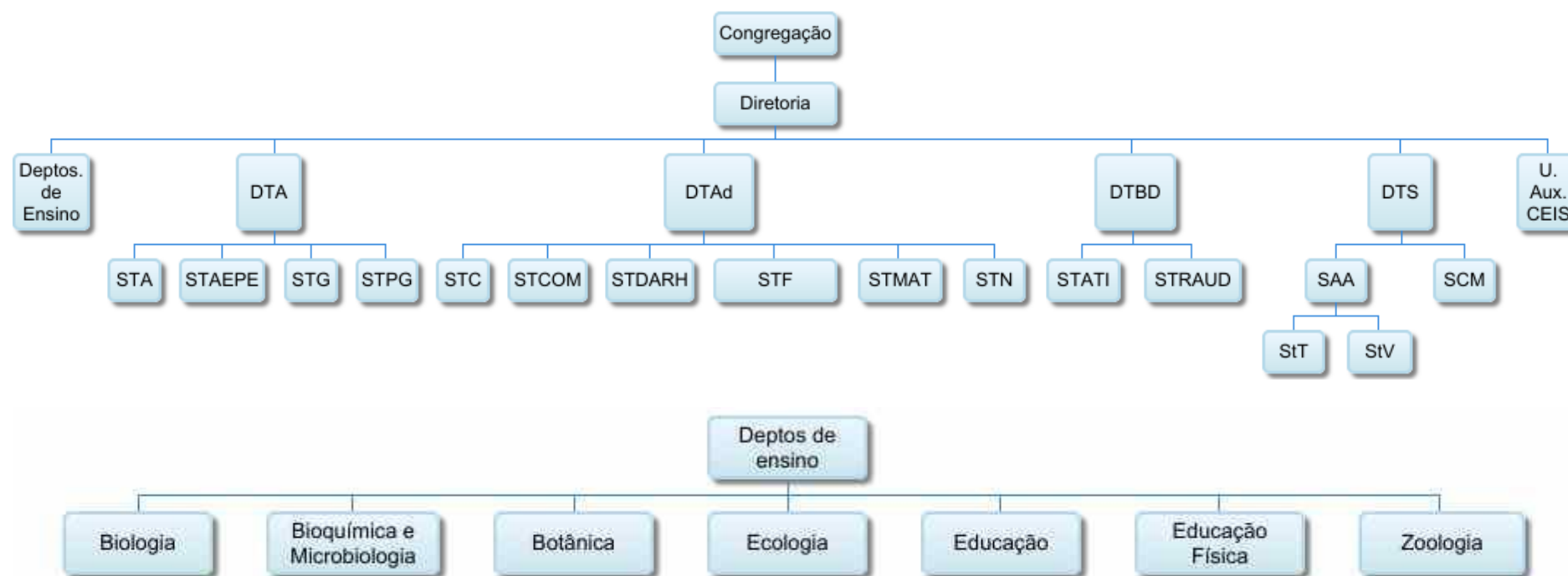
Instituto de Biociências



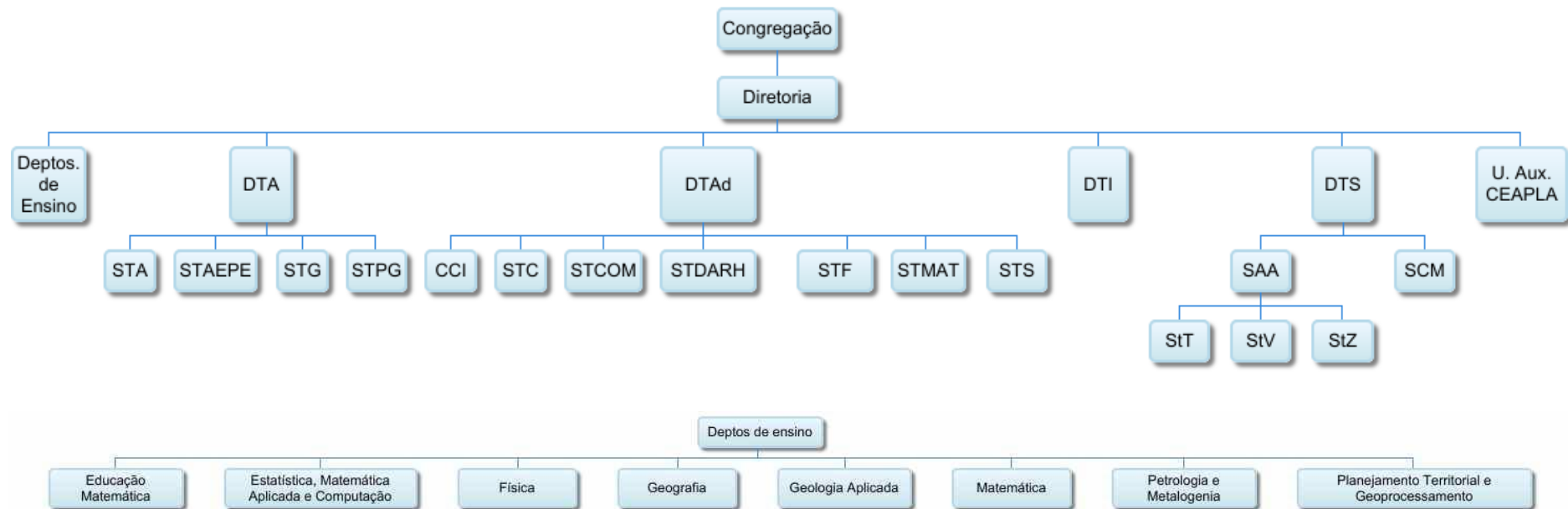
Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STG	Seção Técnica de Graduação
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	StT	Setor de Transporte
STA	Seção Técnica Acadêmica	U. Aux. CEATOX	Unidade Auxiliar - Centro de Assistência Toxicológica
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	U. Aux. CIE	Unidade Auxiliar - Centro de Isótopos Estáveis
STCOM	Seção Técnica de Comunicações	U. Aux. CME	Unidade Auxiliar - Centro de Microscopia Eletrônica

Rio Claro

Instituto de Biociências



Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STF	Seção Técnica de Finanças
DTBD	Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação	STG	Seção Técnica de Graduação
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STMAT	Seção Técnica de Materiais
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STN	Seção Técnica de Nutrição
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
STA	Seção Técnica Acadêmica	STRAUD	Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StT	Setor de Transporte
STATI	Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação	StV	Setor de Vigilância
STC	Seção Técnica de Contabilidade	U. Aux. CEIS	Unidade Auxiliar - Centro de Estudos de Insetos Sociais
STCOM	Seção Técnica de Comunicações		

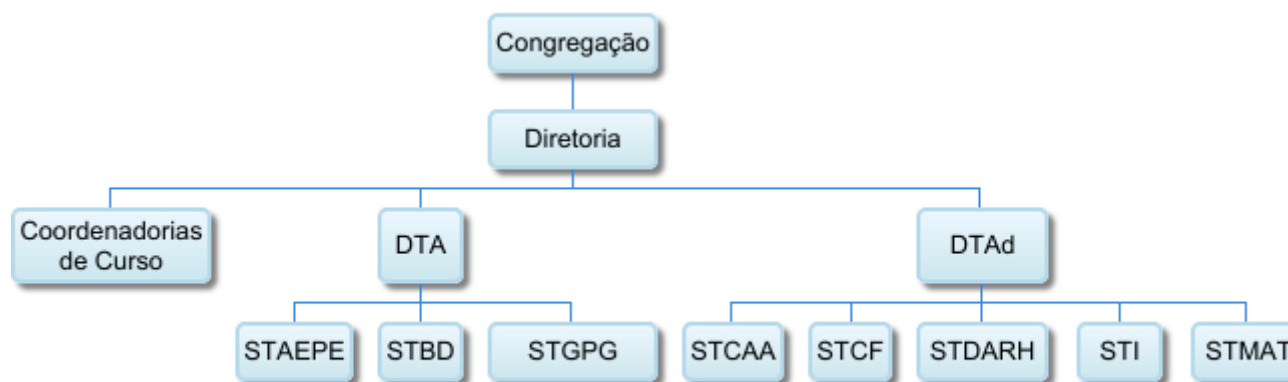
Instituto de Geociências e Ciências Exatas

Legenda			
CCI	Centro de Convivência Infantil	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STF	Seção Técnica de Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STG	Seção Técnica de Graduação
DTI	Diretoria Técnica de Informática	STMAT	Seção Técnica de Materiais
DTS	Diretoria Técnica de Serviços	STPG	Seção Técnica de Pós-Graduação
SAA	Seção de Atividades Auxiliares	STS	Seção Técnica de Saúde
SCM	Seção de Conservação e Manutenção	StT	Setor de Transporte
STA	Seção Técnica Acadêmica	StV	Setor de Vigilância
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	StZ	Setor de Zeladoria
STC	Seção Técnica de Contabilidade	U. Aux. CEAPLA	Unidade Auxiliar - Centro de Análise e Planejamento Ambiental
STCOM	Seção Técnica de Comunicações		

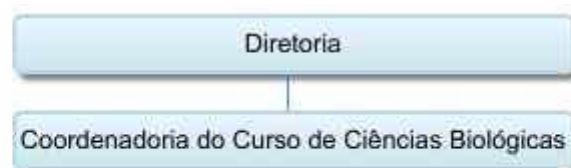
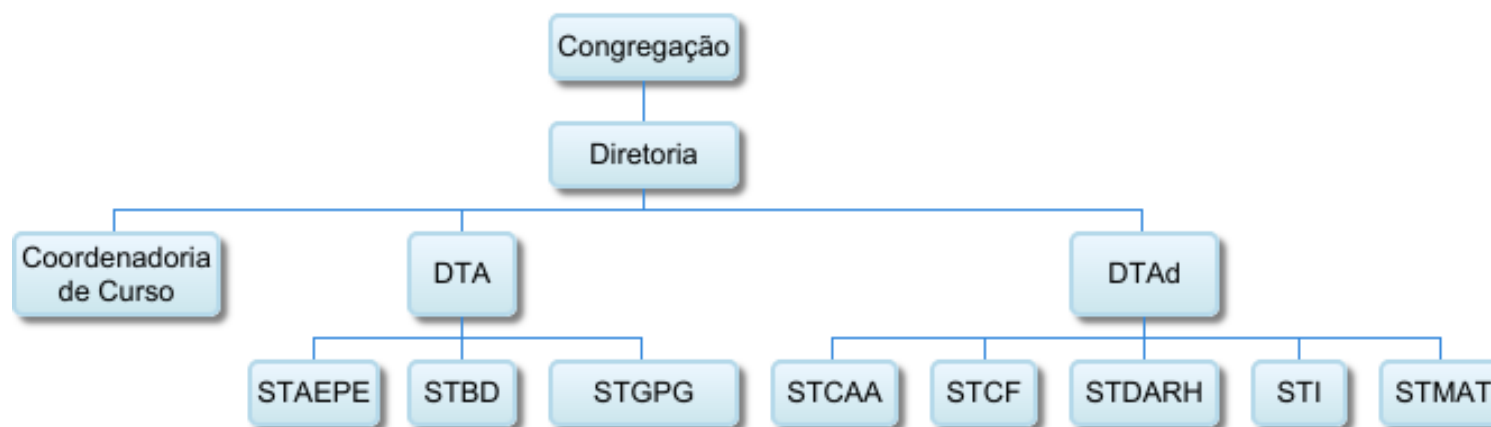
Anexo III – Unidades nos câmpus recentemente consolidados

Dracena

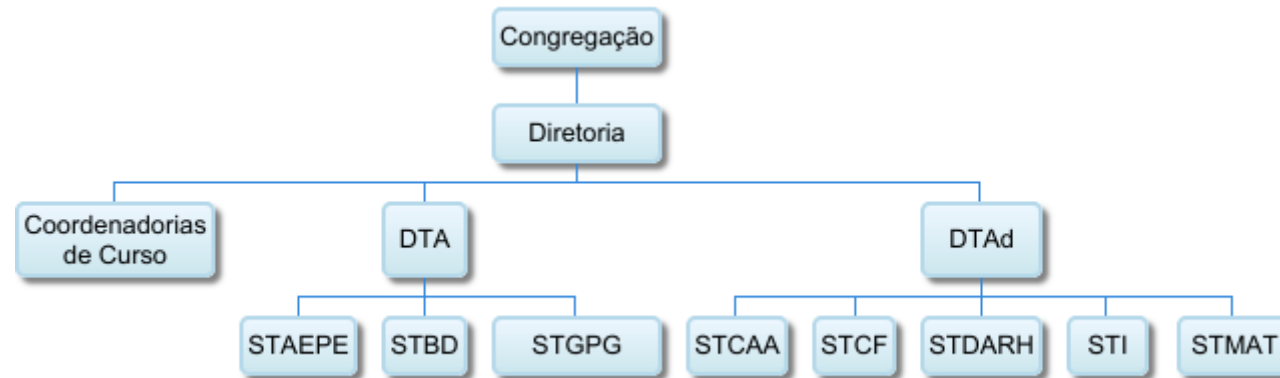
Faculdade de Ciências Agrárias e Tecnológicas



Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCF	Seção Técnica de Contabilidade e Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STGPG	Seção Técnica de Graduação e Pós-Graduação
STBD	Seção Técnica de Biblioteca e Documentação	STI	Seção Técnica de Informática
STCAA	Seção Técnica de Comunicações e Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais

São Vicente*Instituto de Biociências*

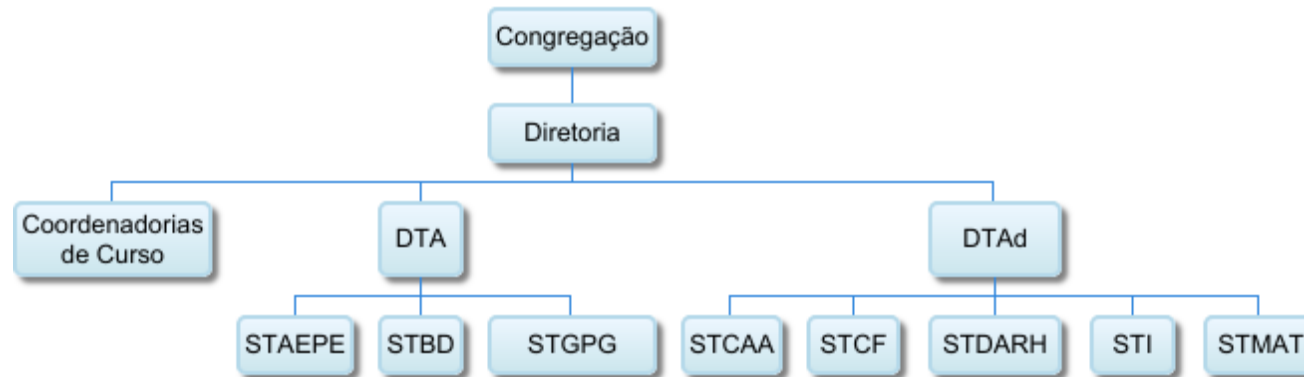
Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCF	Seção Técnica de Contabilidade e Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STGPG	Seção Técnica de Graduação e Pós-Graduação
STBD	Seção Técnica de Biblioteca e Documentação	STI	Seção Técnica de Informática
STCAA	Seção Técnica de Comunicações e Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais

Sorocaba*Instituto de Ciência e Tecnologia*

Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCF	Seção Técnica de Contabilidade e Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STGPG	Seção Técnica de Graduação e Pós-Graduação
STBD	Seção Técnica de Biblioteca e Documentação	STI	Seção Técnica de Informática
STCAA	Seção Técnica de Comunicações e Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais

Tupã

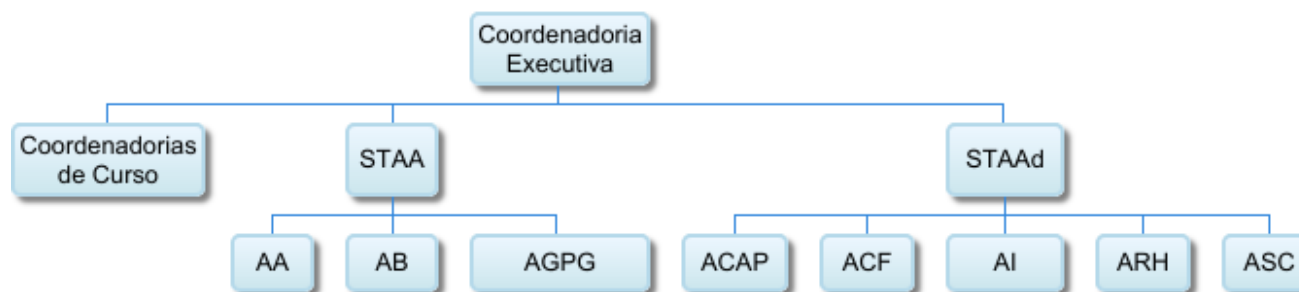
Faculdade de Ciências e Engenharia



Legenda			
DTA	Divisão Técnica Acadêmica	STCF	Seção Técnica de Contabilidade e Finanças
DTAd	Divisão Técnica Administrativa	STDARH	Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos
STAEPE	Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão	STGPG	Seção Técnica de Graduação e Pós-Graduação
STBD	Seção Técnica de Biblioteca e Documentação	STI	Seção Técnica de Informática
STCAA	Seção Técnica de Comunicações e Atividades Auxiliares	STMAT	Seção Técnica de Materiais

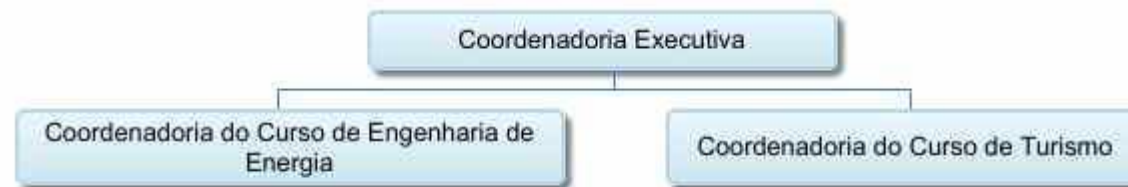
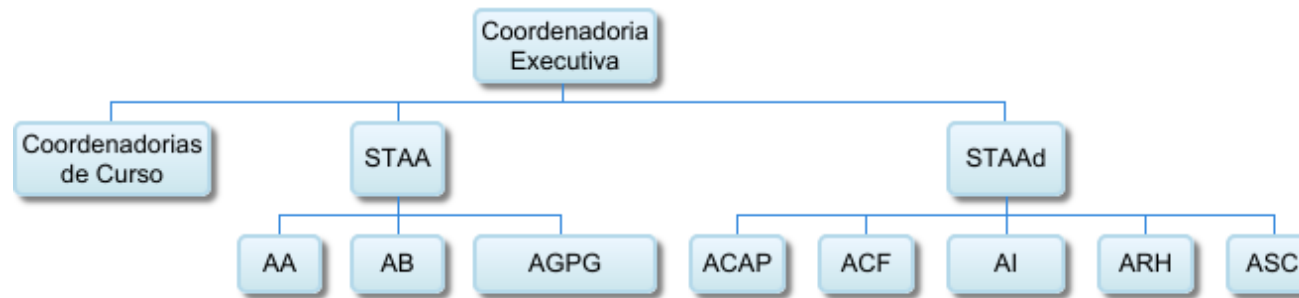
Anexo IV – Unidades nos câmpus experimentais

Itapeva



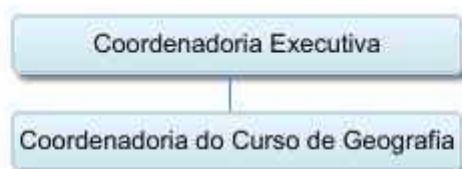
Legenda			
AA	Área Acadêmica	AI	Área de Informática
AB	Área de Biblioteca	ARH	Área de Recursos Humanos
ACAP	Área de Compras, Almoxarifado e Patrimônio	ASC	Área de Serviços e Comunicações
ACF	Área de Contabilidade e Finanças	STAA	Seção Técnica de Apoio Acadêmico
AGPG	Área de Graduação e Pós-Graduação	STAAAd	Seção Técnica de Apoio Administrativo

Rosana



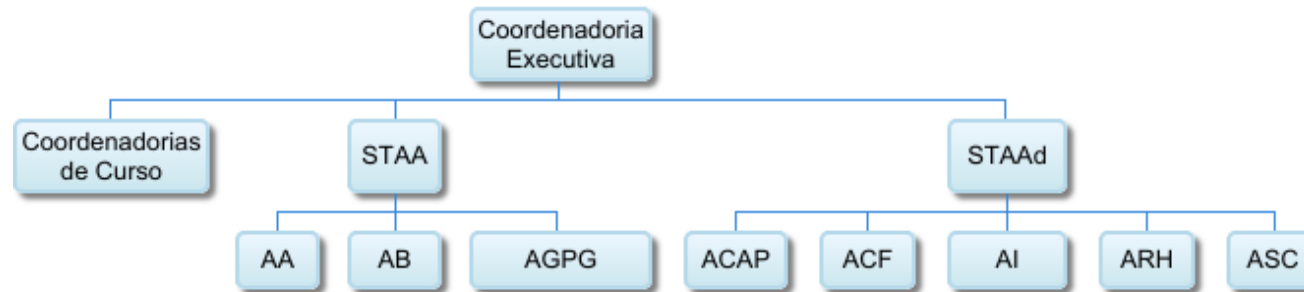
Legenda			
AA	Área Acadêmica	AI	Área de Informática
AB	Área de Biblioteca	ARH	Área de Recursos Humanos
ACAP	Área de Compras, Almoxarifado e Patrimônio	ASC	Área de Serviços e Comunicações
ACF	Área de Contabilidade e Finanças	STAA	Seção Técnica de Apoio Acadêmico
AGPG	Área de Graduação e Pós-Graduação	STAAAd	Seção Técnica de Apoio Administrativo

Ourinhos



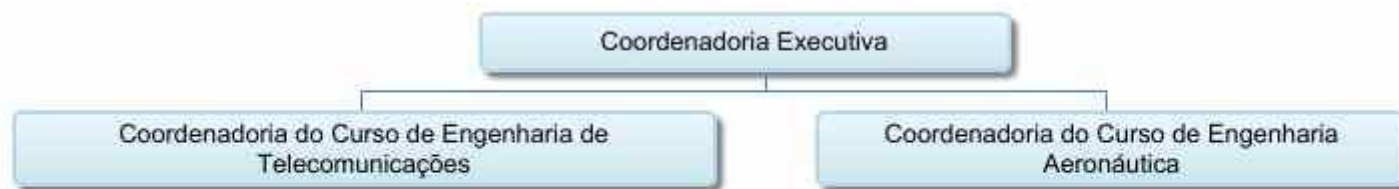
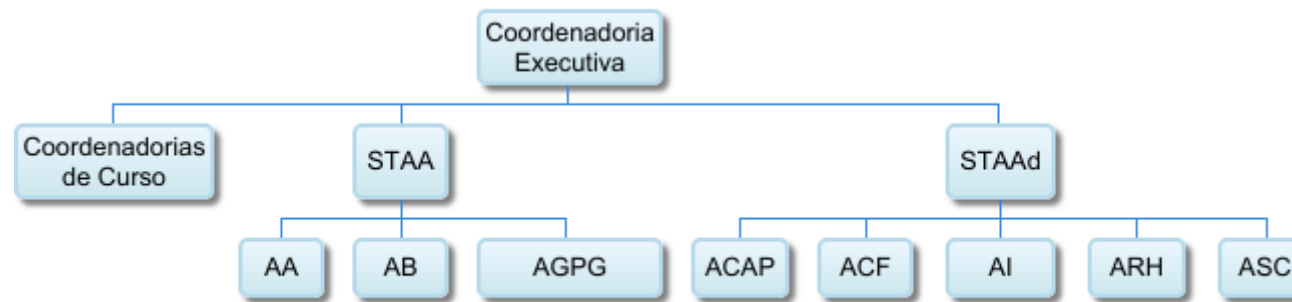
Legenda			
AA	Área Acadêmica	AI	Área de Informática
AB	Área de Biblioteca	ARH	Área de Recursos Humanos
ACAP	Área de Compras, Almojarifado e Patrimônio	ASC	Área de Serviços e Comunicações
ACF	Área de Contabilidade e Finanças	STAA	Seção Técnica de Apoio Acadêmico
AGPG	Área de Graduação e Pós-Graduação	STAAd	Seção Técnica de Apoio Administrativo

Registro



Legenda			
AA	Área Acadêmica	AI	Área de Informática
AB	Área de Biblioteca	ARH	Área de Recursos Humanos
ACAP	Área de Compras, Almoxarifado e Patrimônio	ASC	Área de Serviços e Comunicações
ACF	Área de Contabilidade e Finanças	STAA	Seção Técnica de Apoio Acadêmico
AGPG	Área de Graduação e Pós-Graduação	STAAAd	Seção Técnica de Apoio Administrativo

São João da Boa Vista



Legenda			
AA	Área Acadêmica	AI	Área de Informática
AB	Área de Biblioteca	ARH	Área de Recursos Humanos
ACAP	Área de Compras, Almocharifado e Patrimônio	ASC	Área de Serviços e Comunicações
ACF	Área de Contabilidade e Finanças	STAA	Seção Técnica de Apoio Acadêmico
AGPG	Área de Graduação e Pós-Graduação	STAAAd	Seção Técnica de Apoio Administrativo

Anexo V – Íntegra do documento encaminhado pelos docentes José Murari Bovo e José Antonio Segatto (FCLAr)

AJUSTE ECONÔMICO-FINANCEIRO E REFORMA ESTRUTURAL DA UNESP: SUGESTÕES PRELIMINARES

É pública e notória a grave crise financeira das universidades estaduais paulistas e da Unesp, em particular, que já se prolonga há alguns anos.

Derivada, em parte, da crise econômica que atinge o país, que reduziu a arrecadação do ICMS e, sobretudo, de problemas estruturais de organização e de gestão, a situação, que hoje é preocupante, poderá tornar-se gravíssima num futuro muito próximo. Esse cenário exige mudanças urgentes nas áreas administrativa e acadêmica. Se, em 2017, houve dificuldade para o pagamento do 13º salário, em 2018, existe o sério risco de a UNESP não ter recursos para a 12ª folha, assim como para financiar, sequer, atividades cotidianas básicas.

A crise da universidade não pode ser enfrentada simplesmente com medidas paliativas, como a que foi proposta pela reitoria que resultaria em expressiva queda dos salários reais e, muito menos, com a ilusão de que o governo estadual está pronto e disposto a prestar socorro a qualquer momento. Ela só poderá ser solucionada com uma reforma estrutural (administrativa e acadêmica) que envolve algumas providências fundamentais, entre elas:

1. Medidas imediatas

- Otimização do uso de carros e extinção daqueles exclusivos dos diretores e de outros cargos.
- Redução drástica de diárias de, no mínimo, 50%.
- Restabelecimento do mínimo de 8 horas/aula para docentes em RDIDP, credenciados em programa de pós-graduação, com orientação, pesquisa e publicação. Os docentes, cuja atividade não estiver de acordo com esses critérios, deverão ministrar 16 horas/aula ou migrar para o regime de tempo parcial.

2. Medidas de curto e médio prazo

- Agregação de diretorias técnicas, reduzindo-as a apenas duas: administrativa e acadêmica. Isto tornaria possível a fusão/extinção de seções e a consequente eliminação de inúmeros cargos com gratificação de representação.
- Criação de administrações centrais nos campi complexos, com mais de uma unidade (Araraquara, Araçatuba, Bauru, Botucatu, Rio Claro), resultando na extinção de diretorias, seções, cargos etc.
- Centralização na reitoria dos pregões e licitações o que reduziria custos e aumentaria a eficiência administrativa. Os equipamentos e materiais de consumo de uso comum devem ser licitados de forma unificada.
- Redução dos trinta e sete polos de informática a apenas um localizado em uma das unidades universitárias. Nas demais, passaria a existir uma seção técnica de informática para realização de serviços de monitoramento e manutenção o que é perfeitamente exequível dado o estágio de desenvolvimento tecnológico.
- Reformulação e fusão das bibliotecas especialmente nos campi onde existem duas ou mais faculdades e/ou institutos. Às bibliotecas aplica-se o mesmo preceito dos polos de informática: os avançados sistemas de informação permitem ampliar os serviços prestados aos usuários com um reduzido custo na utilização de recursos humanos.
- Revisão dos parâmetros dos subquadros de funções do pessoal técnico-administrativo das Unidades Universitárias fixados pela Resolução UNESP nº 45, de 28 de setembro de 2004, que, baseados em critérios pouco transparentes, estão atualmente superados pelas condições de técnicas e novos métodos de gestão.
- Revisão de alguns benefícios: limitação do vale alimentação para servidores com até 5 salários mínimos; substituição das creches pela concessão de auxílio financeiro para as mães com filhos até cinco anos no valor de meio salário mínimo e outros.
- Estabelecimento do critério de um departamento por curso (com exceção de casos atípicos). Como complemento dessa medida, os conselhos

de curso, ressaltando-se as unidades com apenas um curso, deve ser extintos e suas atribuições repassadas para os conselhos departamentais.

- Transferência para unidades afins de unidades experimentais que não possuem o devido retorno de ensino e de pesquisa. Cursos em unidades experimentais e consolidadas, que sequer conseguem ter preenchidas vagas oferecidas – configurando, em alguns casos, elevado déficit de alunos – devem ser fundidos com outros já consolidados, ou mesmo serem gradualmente extintos.
- Avaliação rigorosa das atividades de pesquisa e extensão nas unidades auxiliares; caso sejam deficitárias nesses quesitos, sua extinção deve ser proposta.

3. Outras medidas

- Criação de mecanismos de responsabilização dos agentes responsáveis pela gestão da universidade e pelas decisões tomadas (accountability).
- Entendimentos com a USP, a UNICAMP e o governo estadual para o enfrentamento da questão da folha dos inativos, incluindo a avaliação das implicações da proposta de reforma tributária em tramitação no Congresso Nacional, uma vez que ela prevê a incorporação do ICMS ao Imposto sobre Valor Agregado (IVA nacional).

Entendemos que essas e outras medidas a serem instituídas, poderão não só contribuir para a contenção de gastos, minimizando o problema de inadimplência momentânea, mas, principalmente, para dotar de racionalidade e transparência a gestão universitária, restabelecendo o primado das atividades de ensino e pesquisa, bem como democratização e publicização da UNESP.

José Antônio Segatto

Professor Titular aposentado do Departamento de Sociologia FCL/Ar/UNESP.

segatto@fclar.unesp.br

José Murari Bovo

Professor Livre-docente aposentado do Departamento de Economia FCL/Ar/UNESP.

muraribovo@gmail.com