

# unespinforma

JANEIRO 2014 - Nº 50

## Escola de Liderança e Gestão discute papel dos departamentos

ATIVIDADE BUSCA REFLEXÃO SOBRE AÇÕES ESTRATÉGICAS



Dalner Palomo

Marilza: preparação de líderes



Dalner Palomo

Eunice: aula inaugural

A professora Eunice Ribeiro Durham, da USP, discutiu o papel dos departamentos na universidade pública brasileira, durante a aula inaugural da segunda edição da Escola Unesp de Liderança e Gestão, voltada para os chefes de departamento das unidades universitárias.

Ela afirmou que os departamentos são estruturas rígidas com foco em uma única gama de disciplinas, ao invés de contribuírem para um pensamento integral dos

cursos de Graduação, que são compostos por diversas matérias. Para superar essa limitação, a professora defende a instalação de conselhos de curso, em que alguns docentes com conhecimento mais amplo do curso deveriam ter poder para contratação de professores, ou sugerir mudanças curriculares.

A aula da professora Eunice foi proferida dia 25 de novembro, em São José dos Campos (SP). A ex-presidente da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior) falou a uma plateia formada por chefes de departamento da **Unesp**, pela vice-reitora Marilza Vieira Cunha Rudge, pela pró-reitora de Pesquisa, Maria José Soares Mendes Giannini, pela professora Cristiane Yumi Koga Ito, coordenadora da Escola, diretores, pelo engenheiro Horácio Forjas, diretor geral do Parque Tecnológico de São José dos Campos, e membros da organização do evento.

Além de estruturas que compreendam a

integralidade dos cursos e também da pesquisa, a antropóloga e pesquisadora da organização universitária defendeu a desburocratização e a descentralização da gestão universitária, com foco em maior liberdade da atividade docente. “Temos que ter estruturas que simplifiquem o trabalho e facilitem a pesquisa e, sobretudo, a Extensão Universitária”, ressaltou. “A Extensão deveria ser valorizada tanto na carreira docente, quanto nos currículos dos estudantes, pois é ela que permite a transferência do conhecimento da Universidade para a sociedade, e dá uma formação mais aplicada aos futuros profissionais.”

### Os departamentos e o PDI

Na abertura da Escola Unesp, com o tema “O

papel dos Departamentos e seus Gestores na Universidade Pública Brasileira”, a vice-reitora Marilza fez uma palestra sobre os princípios norteadores da Escola. Voltada para a formação de aperfeiçoamento de um quadro de professores com conhecimentos e capacitados para os cargos administrativos da Universidade, como também para a preparação de líderes alinhados aos objetivos institucionais, o projeto da Escola pretende proporcionar aos gestores atualização de conhecimentos em gestão e excelência acadêmica, liderança e planejamento estratégico, subsidiando o estabelecimento de ações estratégicas alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da **Unesp**.

### MAIS INFORMAÇÕES

A Escola Unesp de Gestão e Liderança possui uma página na Internet com textos, apresentações e vídeos das atividades anteriores. Para ter acesso ao conteúdo, visite o endereço: <<http://www.unesp.br/need/#!/escola-unesp-de-gestao-e-lideranca/>>



Evento debateu experiências organizacionais distintas

## Estrutura universitária em debate

OBJETIVO FOI A BUSCA DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES

No segundo dia de atividades (26/11) da Escola Unesp de Liderança e Gestão, os chefes de departamento de Ensino participaram de uma mesa-redonda que debateu a estrutura universitária com departamentos ou não departamental. O objetivo foi a busca de possíveis soluções para as limitações impostas pelo modelo administrativo adotado pela **Unesp**, com os departamentos em suas faculdades e institutos. Para essa missão, a mesa foi composta por professores que vivenciaram experiências organizacionais distintas em suas instituições.

“Ao identificar as diferentes formas de organização da universidade pública brasileira, procuramos

ampliar o debate sobre as características de gestão facilitadoras ou limitantes para a gestão dos departamentos”, descreveu o mediador da mesa Mauricio Delamaro, professor da Faculdade de Engenharia, Câmpus de Guaratinguetá, e membro da comissão organizadora da Escola.

A mesa-redonda foi formada entre os reitores da Universidade Federal do ABC (UFABC), Hélio Waldman, da Unicamp, Fernando Ferreira Costa, que exerceu o cargo entre os anos de 2008 a 2012, e, da **Unesp**, Marcos Macari, que esteve à frente da instituição nos anos de 2005 a 2009. Contou ainda com o atual assessor-chefe Mario Arrigoni, da Assessoria de Planejamento e Orçamento (APLO), e os

professores da USP Marcos Felipe de Sá, da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Fernando Coelho, da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), ou USP Leste.

### Uma nova universidade

Entre as experiências de instituições não departamentais, Waldman falou da estrutura de centros interdisciplinares, que organizam a instituição. De acordo com o professor, os departamentos fazem um recorte disciplinar. No entanto, essa característica é questionada, uma vez que a geração dos novos conhecimentos se dá pela interdisciplinaridade.

Já Arrigoni expôs sua experiência de sete anos e meio como coordenador executivo do Câmpus de Dracena, unidade da

**Unesp** sem a estrutura departamental. Ao mesmo tempo, ele ainda era professor do departamento de Melhoramento e Nutrição Animal, da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, do Câmpus de Botucatu. Esses choques de realidade vivenciados pelo docente trouxeram inquietações quanto ao modelo administrativo a ser adotado pela Universidade.

Para o professor Marcos de Sá, o modelo departamental precisa ser repensado. “Ele chega ao seu esgotamento, devido às novas demandas feitas à universidade”, falou à plateia. “A necessidade de uma formação interdisciplinar não condiz com essa estrutura.”

Para Costa, os departamentos têm um papel fundamental

na universidade contemporânea, que é o de contratar os melhores docentes e pesquisadores. “A instituição se faz por meio dos talentos, dos melhores professores”, frisou. “O principal objetivo da universidade é buscar os melhores docentes no Brasil e no exterior.”

Macari recuperou a história da **Unesp**, frisando a elaboração do estatuto universitário, que democratizou as seleções de chefes de departamento, diretores e reitor. Mas as mudanças e a complexidade administrativa da própria universidade aumentaram as obrigações burocráticas do chefe de departamento, que, ao mesmo tempo, perdeu seus poderes políticos e influência acadêmica e de pesquisa.

# O papel do chefe de departamento

AÇÕES COMO INOVADOR, NA GESTÃO E LÍDER DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO SÃO DEBATIDAS

Os participantes da segunda edição da Escola Unesp de Liderança e Gestão assistiram a palestras que tinham como foco o debate do papel do chefe do departamento, baseado nos aspectos legais, e também nas expectativas e na realidade da atuação no cargo. A atividade foi realizada na tarde do segundo dia (26/11) da Escola, que aconteceu em São José dos Campos.

De acordo com a vice-reitora Marilza Vieira da Cunha Rudge, o objetivo foi instigar para a inovação na gestão dos departamentos. “A intenção foi fornecer uma série de subsídios para os professores que exercem essa função nas unidades”, explicou. “Eles puderam visualizar um cenário amplo, desde as obrigações legais, até as possibilidades de planejamento e ações, dentro de uma análise de cenário do presente e perspectivas para os próximos anos.”

A pró-reitora de Pesquisa, Maria José Soares Mendes Giannini, fez uma apresentação para motivar os chefes de departamento para o desenvolvimento de um ambiente de pesquisa nas unidades universitárias da

**Unesp.** “O conhecimento tem um papel central na economia global, hoje. E a Universidade deve assumir seu protagonismo na elaboração de novos conhecimentos, na inovação, para a geração de riquezas para a sociedade e para o país”, ressaltou.

Para dar mais informações sobre a elaboração dos planos e sua importância para a gestão da Universidade, o assessor-chefe de Planejamento Estratégico, Rogério Luiz Buccelli, apresentou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com foco no seu método de construção e de execução. O plano se baseia na metodologia PES (Planejamento Estratégico e Situacional), em que os atores envolvidos identificam problemas, elaboram ações para resolvê-los, e ainda propõem índices para a medição da eficácia das ações.

O departamento de Patologia da Faculdade de Medicina, Câmpus de Botucatu, inovou na sua gestão. Seus professores buscaram uma certificação de qualidade internacional para os serviços de análise executados nos laboratórios coordenados

por eles. “O departamento inovou na sua gestão”, sentenciou a chefe do Departamento de Patologia, professora Maria Aparecida Custódio Domingues, durante sua palestra. “Fomos o primeiro serviço público a procurar esse selo de qualidade.”

A função de chefe de departamento, como as próprias competências dos departamentos, estão inscritas e orientadas pelo Estatuto da **Unesp**. Elas estão inscritas em nove artigos do documento (Título III, Capítulo III, Seção III). “Os departamentos têm papel de destaque no Estatuto”, destacou a secretária geral, professora Maria Dalva Silva Pagotto, na abertura de sua palestra. Ela lembrou as mudanças feitas no documento desde seu estabelecimento em 1977, tempo em que o papel dos departamentos e seus chefes veio ganhando importância. Os artigos 50 a 56 definem as ações e competências dos departamentos das unidades universitárias, a constituição e função dos conselhos de departamento.

Veja o Estatuto no endereço: <<http://www.unesp.br/gid/>>



Maria José: ambiente de pesquisa nas unidades



Maria Dalva: ações e competências



Buccelli: método e construção do PDI



Maria Aparecida: selo de qualidade



# Formação de líderes e gestores da mudança institucional

PALESTRAS FOCAM ATITUDE E VALORES COMO PROMOTORES DO DESENVOLVIMENTO

A Liderança, segundo a definição da Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) é um processo de influência que leva ao desenvolvimento humano e social. Em uma instituição, o desenvolvimento acarreta mudanças constantes na sua organização.

Com foco na formação de líderes e para a gestão dessas mudanças, a Escola Unesp de Liderança e Gestão organizou duas palestras sobre os temas para os chefes de departamentos das unidades universitárias. Elas foram realizadas durante os dias 26 e 27 de novembro, durante a segunda edição da Escola, que aconteceu

na cidade de São José dos Campos.

Na abertura da sua exposição, Léo Castelhanu Bruno, professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral e membro do Comitê Organizador do Global Leadership Forum da Unesco, afirmou que as lideranças são questão de luxo no mundo.

Com base em pesquisas realizadas pelo órgão internacional, Bruno mostrou que apenas uma minoria dos diretores executivos das maiores corporações do planeta dispõe de um equilíbrio de valores pessoais, conceito esse que se refere a uma mentalidade equilibrada para decisões na liderança que privilegiem tanto resultados quanto pessoas, tanto controle



Dalner Palomo

Wood Júnior: superar desafios

quanto inovação. Como conclusões, seu estudo mostrou uma relação alta e positiva entre o equilíbrio de valores pessoais e a eficácia de liderança, bem como entre o equilíbrio de valores pessoais e o desempenho organizacional.

As mudanças na organização devem ocorrer, preferivelmente, para se atingir um objetivo ou superar um problema, de acordo com o professor Thomas Wood Júnior, da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e colunista da revista semanal *Carta Capital*. Para ele, a mudança, se adotada para o desenvolvimento da instituição, deve ser compreendida como um estado permanente de alterações, e realizada a partir de um esforço coletivo, voluntário e estruturado, destinado a superar desafios

ou aproveitar as oportunidades.

“Mudar é criar, principalmente, convergências. É um processo intenso de diálogo e negociação para se obter um objetivo comum entre as diferentes esferas que formam a organização”, destacou Wood.

Para fazer esse processo de mudança, segundo o professor de Administração Empresarial, é preciso definir o que se deseja, uma meta. Posteriormente, é necessário elaborar um retrato da situação atual. E, a partir desse retrato minucioso, propor e estabelecer mudanças nas diferentes áreas para se chegar à situação futura desejada. Nesse processo, devem ser elaborados planos de transição, sistemas de gestão, além de estratégias para a mudança.



Dalner Palomo

Bruno: equilíbrio de valores pessoais

unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
‘JÚLIO DE MESQUITA FILHO’

**REITOR:**

Julio Cezar Durigan

**VICE-REITORA:**

Marilza Vieira Cunha Rudge

**PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO:**

Carlos Antonio Gamero

**PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO:**

Laurence Duarte Colvara

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO:**

Eduardo Kokubun

**PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO**

**UNIVERSITÁRIA:**

Mariângela Spotti Lopes

Fujita

**PRÓ-REITORA DE PESQUISA :**

Maria José Soares Mendes

Giannini

**SECRETÁRIA-GERAL:**

Maria Dalva Silva Pagotto

**CHEFE DE GABINETE:**

Roberval Daiton Vieira

unespinforma

**ASSESSOR-CHEFE DA ACESSORIA DE COMUNICAÇÃO E IMPRENSA:**

Oscar D'Ambrosio

**REPORTAGEM:** Daniel Patire

FOTOS: Dalner Palomo/NEaD

**PROGRAMAÇÃO VISUAL:** RS Press

PROJETO GRÁFICO: Hanko Design

(Ricardo Miura e Andréa

Cardoso)

**EDIÇÃO DE ARTE E DIAGRAMAÇÃO:**

Phábrica de Produções

(diretores de arte: Alecsander

Coelho e Paulo Ciola)

(diagramadores: Ana

Cristina Dujardin, Marcelo

Macedo, Ricardo Ordenez,

Rodrigo Alves e Tatiana

Harada) (estagiária: Marianna

Büll)

**REVISÃO:** Maria Luiza Simões

PRODUÇÃO: Mara Regina

Marcato

**APOIO ADMINISTRATIVO:**

Thiago Henrique Lúcio

TIRAGEM: 8.700 exemplares

Esta publicação, órgão da Reitoria da Unesp, é elaborada mensalmente pela Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI). A reprodução de artigos ou reportagens é permitida, desde que citada a fonte.

**ENDEREÇO:**

Rua Quirino de Andrade, 215,

4º andar, Centro,

CEP 01049-010, São Paulo, SP.

TELEFONE: (11) 5627-0323

HOME PAGE: www.unesp.br

**E-MAIL:**

unespinforma@reitoria.unesp.br

IMPRESSÃO: Art Printer