



Programa de Gestão 2025 - 2029

www.cesinhaecoelho.com.br

**UNICAMP
DE TODA
GENTE**



Carta à Comunidade

É com enorme satisfação que apresentamos o nosso plano de gestão para a consulta à comunidade, visando à sucessão da Reitoria da Unicamp no quadriênio 2025-2029.

Este documento é um projeto coletivo que foi cuidadosamente construído com a participação de muitas mentes e corações. Ele expressa os nossos compromissos e as nossas *propostas para a Unicamp de toda a gente*, ao mesmo tempo em que delineia um projeto político para uma universidade de excelência, democrática, diversa e inclusiva.

O programa foi pensado para levar a Unicamp a um outro patamar de maturidade, qualidade, planejamento e proatividade, pronta para enfrentar todos os grandes desafios que temos pela frente no ensino, na pesquisa, na extensão, na inovação, na governança institucional, na gestão das pessoas, nos colégios, no ensino infantil, na saúde, nos Direitos Humanos, nas ações afirmativas, na permanência estudantil, na sustentabilidade institucional, nas artes, nos esportes, na cultura e em todos os aspectos com os quais uma universidade de excelência pode contribuir para a sociedade na qual se insere.

Acreditamos que reunimos a experiência acadêmica e administrativa que nos qualifica a pleitear os cargos de Reitor e de Coordenador Geral pelos próximos quatro anos. Por isso, convidamos a todos e todas a se juntarem a um projeto de gestão que busca construir uma universidade de toda a gente.



Paulo Cesar Montagner



Fernando Antonio Santos Coelho



Sumário

UNICAMP DE TODA GENTE: VISÃO E PRINCÍPIOS	5
1. ATIVIDADES-FIM: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DE TODA GENTE.....	11
1.1. ENSINO	12
1.1.1. Graduação.....	12
1.1.2. Pós-Graduação	18
1.1.2.1. Curto Prazo: Pressões Orçamentárias e Impactos Imediatos.....	20
1.1.2.2. Médio Prazo: Internacionalização e Atração de Talentos	21
1.1.2.3. Longo Prazo: Novas Estratégias voltadas para Pesquisa e Inovação	21
1.2. PESQUISA	22
1.2.1. Afirmação da excelência.....	22
1.2.2. Construção da interdisciplinaridade.....	23
1.2.3. Impacto no mundo real.....	24
1.2.4. Monitoramento sistemático e aprimoramento de ações.	25
1.3. EXTENSÃO	26
2. GOVERNANÇA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA DE TODA GENTE.....	32
2.1. POR UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	33
2.1.1. Qualificação e atualização profissional.....	33
2.1.2. Condições de trabalho e benefícios sociais.....	38
2.1.3. Qualidade de vida: atenção à saúde, cultura e educação	40
2.1.4. Gestão de Carreiras	42
2.1.4.1. Carreira Docente.....	44
2.1.4.2. Carreira PAEPE	44
2.1.4.3. Carreira de Pesquisador(a) (Pq)	46
2.1.4.4. Carreiras Especiais	47
2.2. GESTÃO E TRANSIÇÃO GERACIONAL.....	47
2.2.1. Governança e Gestão	49
2.2.1.1. Governança, políticas e aquisições	49
2.2.1.2. Gestão de obras/empreendimentos e manutenção predial.....	50
2.2.2. Inovação em Gestão	50
2.2.2.1. Inovação na Gestão de Processos	50
2.2.2.2. CTUs em Rede – Nucleação da Rede de Coordenadores/as Técnicos/as de Unidade (CTUs), Padronização, Simplificação e Otimização de Processos.....	51
2.2.2.3. Centro de Experimentação - Laboratório de Inovação em Gestão	51
2.2.2.4. Programa Excelência e Inovação nos Serviços Jurídicos	51
2.2.3. Integração, Mentoria e Gestão do Conhecimento	52
2.2.3.1. Fortalecimento da Cultura Organizacional	52
2.2.3.2. "Residência" em gestão - Imersão de Novos/as servidores/as	52

2.2.3.3. Programa de Incentivo a Novos/as Docentes (PIND) e Novos/as Pesquisadores/as (PIN-PQ).....	52
2.2.3.4. Programa de Acolhimento e Mentoria (PAM)	53
2.2.3.5. Programa de Gestão do Conhecimento, Desenvolvimento de Competências e Colaboração.....	53
2.3. ÁREAS/SETORES ESTRATÉGICOS DA UNICAMP	54
2.3.1. Área da Saúde.....	54
2.3.1.1. Papel Estratégico da Área da Saúde na Unicamp	56
2.3.1.2. Desafios e Soluções Estruturais	56
2.3.1.3. Extensão e Expansão de Serviços	57
2.3.1.4. Capacitação e Qualidade de Vida dos Profissionais.....	58
2.3.2. Educação Infantil e Complementar.....	58
2.3.3. Colégios Técnicos	60
2.3.4. As Prefeituras dos campi: diagnóstico, desafios e compromissos	63
2.3.4.1. Serviços essenciais e estratégicos para o cotidiano do campus	64
2.3.4.2. Ampliação do Hub de serviços - Os compromissos em processo.....	66
2.3.5. Editora da Unicamp, SBU e IdEA	67
2.4. FINANCIAMENTO E ORÇAMENTO UNIVERSITÁRIO	68
2.4.1. A gestão financeira da Unicamp nos últimos quatro anos	69
2.4.2. Horizonte e compromissos para os próximos quatro anos.....	73
2.4.3. Desafios de longo prazo.....	74
3. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE TODA GENTE.....	76
3.1. POLÍTICAS DE AÇÕES AFIRMATIVAS	77
3.1.1. Equidade e diversidade	77
3.1.2. Equidade de Gênero	78
3.1.3. Inclusão e permanência estudantil da Unicamp	82
3.1.4. Acessibilidade.....	83
3.2. VIVÊNCIA E MOBILIDADE DA UNICAMP	85
3.3. CULTURA	88
3.4. ESPORTE	91
3.5. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E COM A SOCIEDADE	95
3.6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	96
3.7. INTERNACIONALIZAÇÃO	98
3.8. INOVAÇÃO	102
3.8.1. Inovação Social	108
3.9. SUSTENTABILIDADE	110
BIOGRAFIAS	112
PAULO CESAR MONTAGNER.....	112
FERNANDO ANTONIO SANTOS COELHO.....	114

UNICAMP DE TODA GENTE: VISÃO E PRINCÍPIOS

Ano que vem, a nossa Unicamp completa 60 anos! Ao longo desse período, sempre houve a preocupação de construir uma universidade de excelência, apoiada no tripé das atividades-fim que a compõem: Ensino, Pesquisa e Extensão.

A ideia de excelência acadêmica que defendemos e temos buscado, no entanto, não se restringe ao desempenho acadêmico. Nossa noção de universidade de excelência implica também a valorização, cada vez maior, de uma produção de conhecimento acadêmico que se constitui na pluralidade de saberes, no respeito às diferenças e na promoção de formas de fazer ciência, em que a multiplicidade de perspectivas e de pontos de vista viabilize sempre o pensamento livre e questionador. Nesse sentido, nossa visão de excelência acadêmica busca a constante ampliação dos espaços de diálogos democráticos internos, por meio do engajamento participativo, crítico e integrado com as diversas instâncias do nosso meio acadêmico, bem como dos ambientes externos, envolvendo o conjunto da sociedade.

Essa é a nossa visão de universidade, em que essa pluralidade de saberes, permeada por espaços de diálogos democráticos, constitui-se no principal insumo para a produção do conhecimento em todas as áreas e modalidades de pesquisa. É, portanto, a visão que baliza nosso Programa de Gestão pelos próximos quatro anos, fruto de um amplo debate com a nossa comunidade acadêmica e da colaboração direta de um conjunto bastante representativo de pessoas da nossa Universidade.

Para continuar construindo uma Unicamp cada vez mais plural e democrática, é preciso que criemos e, constantemente, aprimoremos os mecanismos que possibilitam a democratização constante dos seus espaços institucionais, procurando valorizar, de modo crescente, nossas instâncias consultivas e deliberativas, pois são nelas que ocorrem os debates e decisões que legitimam as nossas ações acadêmicas e administrativas. É necessário, também, fortalecermos os processos de comunicação, de representação e de participação da comunidade acadêmica, que precisa não apenas estar bem informada sobre o que acontece na Unicamp, mas, sobretudo, ser estimulada a participar ativamente das discussões nas diversas esferas institucionais da nossa Universidade.

Frisamos, contudo, que uma universidade plural e democrática, da grandeza da Unicamp, não se sustenta sem o seu bem mais precioso: as pessoas. São elas que a constituem e que lhe dão sentido. Afinal, foi a dedicação de nossos/as servidores/as e estudantes que possibilitou que a Unicamp se tornasse uma universidade de excelência. Por isso, é preciso manter e aprimorar a política de valorização profissional e acadêmica desses segmentos como forma de garantir a continuação de nossa trajetória exitosa.

É fundamental, ainda, destacar que a universidade plural e democrática que valorizamos precisa estabelecer uma relação de parceria com a sociedade, sem a qual perde sua própria

razão de existir. Para tanto, devemos manter uma política institucional de ações que visem promover e ampliar a presença constante da Unicamp em diversos setores da sociedade, assim como a presença desta na nossa instituição, procurando, sempre, meios inovadores de produzir conhecimento que possam contribuir, de diferentes formas, para melhorar a realidade social como um todo.

Esses princípios gerais, que compõem a base de nossa perspectiva de universidade plural e democrática, orientam nosso Programa de Gestão. Para tanto, procuramos, primeiramente, contemplar nossas **Atividades-fim de toda gente**, com o objetivo de, a) no Ensino, dar seguimento à formação de profissionais e pesquisadores/as altamente qualificados para atuar, constantemente, como cidadãos/as responsáveis e conscientes dos desafios para a construção de sociedades mais justas; b) na Pesquisa, ampliar o seu papel fundamental na geração e no desenvolvimento de conhecimento nas mais diversas áreas e modalidades científicas; e, c) na Extensão, aumentar seu compromisso e relacionamento com a sociedade. Contudo, para além do reconhecimento da importância das especificidades inerentes a cada atividade-fim, propomos, também, ações que visam à integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão, com base na noção de que muito do conhecimento que produzimos pode ser social e academicamente mais relevante quando envolve, conjuntamente, o tripé que constitui a nossa Universidade.

Os mesmos princípios, igualmente, guiam nossa concepção de **Governança e Gestão universitária de toda gente** (segunda parte do nosso Programa de Gestão), entendendo-as como um sistema integrado, que envolve preceitos éticos e avaliação dos mecanismos institucionais de boas práticas de planejamento, execução e controle da gestão que devem pautar a administração da Universidade. Por isso, nossa noção de governança e de gestão universitária abarca um conjunto de pontos que consideramos estratégicos para a Unicamp, como: política de gestão de pessoas; gestão e transição geracional; aumento do conteúdo tecnológico inerente a todos os processos institucionais; setores estratégicos da Universidade (a área da saúde, a educação infantil e complementar, os colégios técnicos, as prefeituras dos *campi*, a Editora da Unicamp, o Sistema de Bibliotecas da Unicamp (SBU) e o Instituto de Estudos Avançados da Unicamp (IdEA)); e, é claro, o financiamento e orçamento universitário.

Por fim, também guiada pela mesma visão de uma universidade plural e democrática, a terceira parte do nosso Programa de Gestão tem como foco discutir e propor **Políticas estratégicas de toda gente**, com temas como: ações afirmativas – incluindo equidade e diversidade, inclusão, permanência estudantil e acessibilidade –, mobilidade e vivência universitária, cultura, esporte, comunicação institucional e social, tecnologia da informação e comunicação, internacionalização, inovação e, finalmente, sustentabilidade. Todas essas medidas serão explicitadas ao longo deste Programa, a fim de possibilitar uma visão ampla e integrada do que pretendemos, como gestores, manter, expandir e aprimorar.

Esses são os princípios gerais e metas que orientam nosso Programa de Gestão para tornar a Unicamp, cada vez mais, uma universidade **de toda gente**, uma Unicamp que busca

consolidar e ampliar, progressivamente, a excelência por meio da convergência da pluralidade de saberes, de forma democrática e socialmente responsável.



COMPROMISSOS DE NOSSA GESTÃO

A Unicamp é uma jovem universidade que, nos últimos quatro anos, avançou significativamente na implementação de várias políticas em prol dos/as alunos/as e de todos/as os servidores/as (técnico-administrativos/as, pesquisadores/as e docentes). O desafio de administrar uma universidade – que é a segunda maior do Brasil e da América Latina – é enorme, e requer não só a garantia da manutenção dos avanços já obtidos, mas, sobretudo, de propostas inovadoras que envolvam toda a comunidade e que preparem a Unicamp para saltos de qualidade ainda mais altos. Esse é nosso principal compromisso de gestão. O conjunto de todas as ações pretendidas será mais bem explicitado na leitura do Programa de Gestão da chapa **Unicamp de toda gente**, porém, listamos abaixo **20** dos nossos compromissos públicos mais relevantes:

1. Defesa inegociável de uma Universidade pública, autônoma, democrática, inclusiva e referenciada;
2. Governança com grande participação dos diferentes segmentos da comunidade, por meio da criação de fóruns que a envolvam na discussão dos temas mais relevantes para a Universidade;
3. Consolidação e ampliação dos avanços já obtidos, tais como políticas de inclusão e permanência estudantil, equidade étnico-racial, gênero e outras medidas de combate às desigualdades, com constante monitoramento dos seus resultados;
4. Consolidação da nossa política institucional de sustentabilidade, de modo a garantir a sua transversalidade em todas as atividades realizadas na Universidade, e a transformação da Unicamp em um modelo de universidade sustentável na América Latina;
5. Estabelecimento de política institucional que estimule ações conjuntas permanentes entre todas as Pró-reitorias da Universidade, a fim de fomentar a interdisciplinaridade no Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação;
6. Promoção de ações institucionais que discutam a modernização constante dos nossos cursos de graduação, incluindo nossas estruturas de ensino, bem como o aumento das vagas oferecidas e a implementação de novos cursos, em sintonia com as demandas do mundo atual, que está em constante transformação;
7. Fomento a ações institucionais que visem à manutenção e à ampliação da excelência dos Programas de Pós-graduação da Universidade, de maneira a consolidar sua qualidade acadêmica e científica nos âmbitos nacional e internacional;
8. Garantia de ações que objetivem à melhoria constante das estruturas institucionais e ao financiamento voltados à pesquisa, inclusive àquelas de caráter disruptivo;

9. Aumento da presença e da abrangência da Extensão nos territórios locais, regionais e nacionais, a fim de garantir financiamento adequado para a realização de atividades extensionistas pelos/as nossos/as alunos/as e servidores/as;
10. Fortalecimento do nosso programa de internacionalização como forma de oferecer maiores oportunidades de estágios e de interações internacionais para todos/as os/as nossos/as servidores/as e alunos/as, garantindo a transversalidade dessa ação em todos os segmentos da Universidade;
11. Preservação e garantia de recursos financeiros – considerando a responsabilidade orçamentária – para o programa de valorização profissional de todos/as os/as servidores/as, por meio dos processos de progressão;
12. Incentivo à qualificação profissional dos/as servidores/as técnico-administrativos/as para cursar programas de pós-graduação, estudando formas de valorização dessa qualificação na carreira do servidor/as;
13. Fomento à interação da Unicamp com os diferentes setores políticos da sociedade, criando um escritório institucional de assessoria política ligado ao Gabinete do Reitor, com grande capilaridade nos Órgãos e nas Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão;
14. Proposição de ações para impulsionar a presença da Unicamp nos diferentes fóruns políticos de debate e de decisão do país, em conjunto com o novo escritório institucional de assessoria política, amplificando o nosso papel de interlocutor privilegiado nas proposições de políticas públicas para o Brasil;
15. Construção da nova moradia universitária, incorporando um conceito de vivência universitária, discutida com os/as alunos/as, de maneira que possa unir as artes, a cultura e as estruturas de serviço para fornecer uma experiência universitária solidária, com impacto direto na qualidade de vida de todos/as;
16. Apoio político, financeiro, de infraestrutura e logístico necessários para todas as atividades-meio, de forma a garantir que as atividades-fim da Universidade sejam executadas com qualidade, rapidez e eficiência;
17. Ampliação do apoio institucional a nossa área de Saúde, realizando ações coordenadas e institucionais nas diferentes instâncias políticas da área, com a finalidade de garantir maiores financiamentos públicos para fortalecê-la ainda mais na região metropolitana de Campinas, no Estado de São Paulo e no Brasil, visando transformá-la em um polo de desenvolvimento científico e tecnológico de pesquisa e inovação no Brasil;
18. Manutenção das políticas exitosas implementadas pelas diferentes Diretorias Executivas, de maneira a fortalecer a transversalidade de cada uma delas, quando couber, dentro da comunidade universitária;

19. Articulação entre os Órgãos responsáveis pelos serviços técnicos de apoio às atividades da comunidade, com o objetivo de alcançar maior eficiência, agilidade e economicidade;
20. Incorporação de inovação e novas tecnologias nas atividades acadêmicas e administrativas da Universidade para a implementação de uma infraestrutura ágil de processamento digital e, como consequência, aumento da eficiência administrativa e de comunicação interna. Dessa forma, será possível uma comunicação da Reitoria com a comunidade interna de maneira rápida e eficaz, de modo a informar, periodicamente e sempre que necessário, o andamento de projetos, ações e orientações. É importante que as mensagens atinjam o público pretendido no menor tempo possível e pelo meio mais adequado em cada caso.



**ATIVIDADES-FIM;
ENSINO, PESQUISA
E EXTENSÃO
DE TODA GENTE**

1. ATIVIDADES-FIM: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO *DE TODA GENTE*

1.1. Ensino

1.1.1. Graduação

Ao tratarmos do ensino de graduação, compreendemos os complexos cenários que envolvem os horizontes da formação acadêmica, já que as demandas profissionais advindas do mundo do trabalho exigem uma formação que envolva as distintas áreas do conhecimento, e por isso a Unicamp procura garantir experiências acadêmicas transformadoras – tanto para a comunidade interna, quanto para toda a sociedade. Dessa forma, em relação ao corpo discente, os cursos de graduação podem avançar no sentido de ampliar suas dimensões formativas, articulando o conjunto de conhecimentos científicos das respectivas áreas, as potencialidades dos projetos interdisciplinares de ensino, os espaços de vivência dos *campi* e as manifestações culturais e artísticas que fazem parte de nosso cotidiano. Isso pode contribuir bastante para reforçar o sentimento de pertencimento à instituição, assim como desenvolver no corpo estudantil da universidade posturas de respeito coletivo ao bem público comum. Nesse sentido, o desafio dos cursos de graduação é formar, integralmente, estudantes engajados/as com suas futuras áreas de atuação, ao mesmo tempo em que busca desenvolver suas competências e habilidades profissionais baseadas em princípios de uma sociedade diversa, justa e democrática.

Quando pretendemos trabalhar com propostas de formação integral de estudantes, fortalecemos o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, os cursos de graduação, pensados como uma das bases de uma universidade, incrementam os processos formativos quando conseguem ampliar os diálogos com as atividades de pesquisa e extensão. Nessa proposta de formação integral do corpo discente, destacamos dois aspectos que devem ser considerados em conjunto: a formação acadêmica de qualidade e a permanência estudantil.

É preciso lembrar que, ao longo dos últimos anos, ações importantes relacionadas à formação integral e de qualidade foram desenvolvidas.. Inicialmente, o investimento na infraestrutura de ensino é fundamental para que as atividades de graduação possam ser realizadas de forma adequada. Sendo assim, iniciativas, como o Edital ALEGRA (Apoio aos Laboratórios de Ensino de Graduação), devem ser fortalecidas para modernizar e revitalizar laboratórios e espaços voltados às atividades práticas, a fim de garantir que os cursos de graduação contem com ambientes modernos, acessíveis e adequados às suas necessidades – os espaços de ensino devem ser agradáveis e estimulantes. Nossa proposta inclui, ainda, mais investimentos na manutenção e na renovação contínua dos prédios do Ciclo Básico, que, recentemente, receberam projetores e outros equipamentos de última geração. Deve-se, também, considerar a viabilidade de um novo prédio para o Ciclo Básico, com auditórios e anfiteatros para aulas e

eventos acadêmicos, além de salas de aula projetadas para metodologias ativas e laboratórios de informática equipados e desenhados para permitir o desenvolvimento de trabalhos em grupo. Nossa proposta, portanto, tem como compromisso dar continuidade a ações que visam ao investimento contínuo na melhoria da qualidade institucional, uma vez que tal aspecto se reflete, constantemente, na qualidade de ensino da graduação e da pós-graduação.

Ainda, nossa proposta também prevê o estabelecimento de uma política institucional que incentiva o desenvolvimento de projetos inovadores no ensino de graduação. Essas iniciativas devem integrar disciplinas de graduação a projetos de extensão e de pesquisa, valorizando aqueles com caráter interdisciplinar e que envolvam estudantes e profissionais de diversas áreas. Essa política, que pode ser divulgada por meio de editais, deve financiar infraestrutura e equipamentos necessários para o desenvolvimento das propostas elaboradas, com uma bolsa de incentivo às/aos coordenadoras/es que busquem trabalhar com visões curriculares mais integradas e interdisciplinares nos cursos de graduação. Essas ações devem, conjuntamente, ser pontuadas nos relatórios de atividades de todos/as os/as docentes e pesquisadores/as envolvidos/as nas suas concepção e implementação.

Para potencializarmos experiências curriculares efetivamente integradoras e interdisciplinares, precisamos ampliar os diálogos com as comunidades interna e externa por meio da extensão universitária. Ao aproximar a comunidade acadêmica dos demais setores da sociedade, essas atividades de extensão adquirem uma especificidade muito significativa: a de transformar realidades políticas, econômicas e socioculturais. Tal condição qualifica e legitima, socialmente, projetos de ensino e de pesquisa, assim como posiciona estudantes em cenários complexos de atuação profissional e social. Reconhecer demandas específicas de sua área de trabalho, refletir sobre os ambientes laborais, desenvolver estratégias de produção de conhecimento na abordagem de situações cotidianas são perspectivas relevantes para a formação estudantil. Isso porque projetos extensionistas agregam experiências práticas aos processos de ensino e aprendizagem por meio de suas dimensões epistemológicas, éticas e estéticas.

Assim, a atenção dada ao processo de curricularização da extensão, isto é, de inserção de ações e atividades extensionistas na grade curricular dos cursos de graduação da Unicamp, foi e será uma marca essencial da nossa gestão. Ainda que apresentada há mais de dez anos, a proposta havia sido deixada de lado em termos de estruturação e planejamento, tendo sido recentemente retomada, em caráter de urgência, mediante diferentes reuniões e *workshops* com coordenações de curso e com docentes e em parceria com a Pró-Reitoria de Graduação (PRG) e a Pró-Reitoria de Extensão, Esporte e Cultura (PROEEC), de modo a compreender o perfil da extensão e desenhar propostas curriculares para dar suporte a uma extensão universitária dialógica, interdisciplinar e integrada aos cursos de graduação. O investimento de tempo e de recursos financeiros continuará sendo uma bandeira da nossa gestão, inclusive no acompanhamento e na investigação dos impactos gerados por essas ações, visando ao

aprimoramento e à gestão adequada dos diferentes programas de extensão desenvolvidos nas unidades acadêmicas.

Em relação à permanência estudantil, é fundamental mantermos e fortalecermos os programas de auxílios socioeconômicos conquistados na atual gestão. Vale lembrar que, entre 2021 e 2024, contando ainda com os impactos da pandemia de COVID 19, a reitoria atual redefiniu as políticas de inclusão e permanência estudantil a partir da implementação de um conjunto robusto de ações, posicionando a Unicamp entre as universidades que mais investem nesse quesito (mais detalhes a esse respeito, ver seção 3.1.3: *Inclusão e permanência estudantil da Unicamp*).

Ainda em relação às políticas de permanência, também é imperativo consolidar a ampliação da moradia estudantil da universidade. O processo já se iniciou na gestão atual, mas devemos dar continuidade a ele, tanto nas questões que envolvem a melhoria das áreas construídas, como na sua ampliação para que haja disponibilidade de mais vagas. Esse trabalho tem a participação de estudantes em diversas etapas e a manutenção dessa parceria é fundamental.

Outro aspecto importante relacionado à permanência estudantil é a criação de ambientes acolhedores que possam trazer um sentimento de participação e entrosamento para o corpo discente da Universidade. A esse respeito, destacamos que, recentemente, foi criada a sede do Núcleo de Consciência Trans (NTC) da Unicamp e a Associação Ateliê TRANSmoras. Esses espaços se unem a outros já existentes na universidade, como o gerido pelos/as estudantes indígenas e o Núcleo de Consciência Negra, contribuindo para a construção de vínculos na vida universitária e influenciando positivamente na saúde mental do nosso corpo estudantil, cujo impacto se manifesta em toda a comunidade acadêmica.

No que tange ao Vestibular Indígena e ao Programa Formativo Intercultural para Ingressantes pelo Vestibular Indígena (ProFIIVI), será importante acompanhar seus resultados nos próximos semestres. O novo programa formativo contempla a contratação de 8 (oito) docentes, que trabalharão, prioritariamente, com esses/as estudantes.

Devemos também destacar a reestruturação do Serviço de Apoio ao Estudante (SAE) como Diretoria Executiva de Apoio e Permanência Estudantil (DEAPE), que aponta para a preocupação em atender, com maior, agilidade demandas de um corpo discente cada vez mais diverso e plural. Com efeito, para uma ação efetiva da DEAPE, é fundamental que se conheça o perfil dos/as nossos/as estudantes. Nesse sentido, informações colhidas pela COMVEST, DAC e DEAPE devem ser compartilhadas para maior celeridade nas ações que visam, por exemplo, a adaptações de ferramentas de aprendizagem para estudantes com deficiência. Não há dúvidas de que, somente dessa forma, alcançaremos uma universidade com uma comunidade estudantil mais diversa e que reflita o perfil de nossa população. Para melhorar o acolhimento e democratizarmos os assuntos e processos administrativos de interesse estudantil, pensamos em criar e implementar, com apoio da DEAPE, um novo espaço de

informação estudantil, chamado “Poupatempo Unicamp”, com o objetivo de agilizar e de tornar mais eficazes as respostas às demandas administrativas dos/as estudantes.

Nesse contexto de maior complexidade e diversidade do corpo discente, por exemplo, o Programa de Acompanhamento Acadêmico foi completamente remodelado. Até então, as ações de mentoria estavam orientadas para sanar as dificuldades no acompanhamento de disciplinas dos primeiros semestres do curso, porém, na maioria das vezes, as lacunas de conhecimento observadas também envolvem competências associadas ao Ensino Médio. Por isso, acreditamos que o acompanhamento e a correção dessas deficiências – que são anteriores ao ingresso na universidade – terão um impacto relevante na aprendizagem dos estudantes. Neste sentido, nossa proposta prevê a intensificação de ações de mentoria, inicialmente em matemática e língua portuguesa, com o intuito de minimizar dificuldades advindas da Educação Básica dos/as estudantes assim que ingressam na Universidade. Esse Programa de Planejamento Acadêmico envolve alunos/as de Licenciatura e professores/as da Rede Estadual de Ensino, em uma parceria inovadora a partir da qual a Universidade ganha com a transferência do conhecimento em ambos os sentidos, e também fortalece a relação com as escolas de Educação Básica, reforçando seu compromisso com a sociedade e com a educação.

De mesmo modo, são importantes os espaços institucionais para discussão dos desafios encontrados no contexto dos cursos de graduação. Por exemplo, no âmbito da PRG, o Espaço de Apoio ao Ensino e Aprendizagem [ea]² se destaca como órgão que desenvolve a formação docente para a Educação Superior. Trabalhando com docentes de todas as áreas do conhecimento, o [ea]² é um espaço interprofissional e interdisciplinar dedicado à reflexão das práticas de ensino, das perspectivas de avaliação e dos currículos construídos pela comunidade acadêmica. Essas especificidades podem ser mais acionadas pelo corpo docente para estimular amplos diálogos com discentes, coletivos e setores da sociedade. Tanto o [ea]² quanto a PRG já desenvolvem programas importantes, os quais podem ser aprimorados com a maior participação da comunidade acadêmica.

Nos últimos anos, a criação da Rede de Apoio ao Ensino Superior (RedAES) potencializou as ações do [ea]², e isso por meio da troca entre as instituições públicas parceiras de informações referentes aos processos de qualificação dos cursos de graduação e de formação continuada de docentes. Composta pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), Instituto Federal de São Paulo (IFSP), Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp), Universidade de São Paulo (USP) e a Unicamp, a RedAES é uma organização social e acadêmica constituída para reunir docentes, gestores e demais profissionais das instituições públicas conveniadas que estejam envolvidos com os processos de formação de docentes dos cursos de graduação. Nesse sentido, a rede tem compartilhado experiências e conhecimentos educacionais em busca de novas diretrizes e investigações

acerca da Pedagogia Universitária, com vistas a fomentar práticas docentes socialmente referenciadas, capazes de articular ensino, pesquisa, extensão e gestão acadêmico-pedagógica em consonância com a legislação vigente e com as demandas do século XXI.

Dessa forma, precisamos trabalhar tanto interna quanto externamente, a fim de qualificar nosso corpo docente em suas atuações acadêmicas. Assim, as aproximações promovidas pela RedAES e os programas em andamento do [ea]² podem trazer contribuições para a salutar formação continuada na docência. Nesse sentido, um desafio a ser enfrentado pela futura gestão é a baixa participação do corpo docente da Unicamp nas atividades destinadas à qualificação dos processos de ensino e de aprendizagem. Esse problema não pode ser interpretado apenas pela excessiva carga de trabalho nas frentes de pesquisa em detrimento das atividades de ensino e de extensão.

Para, então, buscarmos superar esses desafios, propomos a valorização das atuações docentes no âmbito da graduação, o que inclui: (a) mais espaço no RADEP para o registro de projetos de ensino, os quais também podem estar integrados a projetos de extensão e de pesquisa; (b) a gestão de cursos de graduação; (c) a atuação em ações colaborativas entre grupos de docentes e de discentes em disciplinas ofertadas para a graduação; (d) a participação nos NDEs de cursos de graduação; (e) a colaboração nos programas do [ea]²; (f) a participação nas atividades formativas do [ea]², PRG, PROEEC e demais instâncias da Unicamp.

Por mais que a nossa universidade seja reconhecida pela excelência de ensino na graduação, continuar na condição de importante referência nessa área é uma meta que demanda mais projetos de qualificação e mais engajamento da comunidade. Contando com as parcerias nacionais e internacionais já estabelecidas, além de novas que podem ser estabelecidas para esse fim, o [ea]² já aborda temáticas e metodologias de ensino atinentes às novas configurações socioculturais da Unicamp.

Vale ressaltar que, em tempos de tecnologias digitais aplicadas ao universo educacional, os programas formativos e as respectivas discussões devem estar atentos aos parâmetros legais e aos compromissos éticos relacionados à produção, circulação e apropriação dos conhecimentos científicos e sociais. Indubitavelmente, essas interações sociais se modificam com equipamentos e plataformas digitais e, por isso, não podemos nos distanciar de práticas culturais cada vez mais presentes nas vidas das pessoas que integram nossa comunidade, principalmente pensando nos desdobramentos para discentes que atuam em espaços sociopolíticos cada vez mais desafiadores do ponto de vista das relações humanas.

Considerando, portanto, os temas focalizados até aqui e outros que ainda podem ser destacados no âmbito do ensino de graduação de nossa universidade, listamos algumas prioridades para o nosso Programa de Gestão:

- Assegurar bolsas relacionadas aos auxílios sociais na Unicamp, contemplando estudantes mais vulneráveis, buscando consolidar as políticas de permanência da Universidade;
- Melhorar o contrato das refeições estudantis a fim de garantir uma alimentação de melhor qualidade;
- Valorizar a atuação docente em atividades relacionadas à graduação no Relatório de Atividades de Docência, Extensão e Pesquisa (RADEP);
- Ampliar o corpo de servidores/as da DEAPE e do SAPPE para que possam atender, com maior qualidade, nossa comunidade estudantil;
- Continuar o processo de melhoria e ampliação da moradia estudantil;
- Garantir que a COMVEST, a DAC e a DEAPE compartilhem um banco de dados com o perfil de nossa comunidade estudantil, indicando, com mais detalhes, nossa diversidade discente;
- Fortalecer o Programa de Planejamento Acadêmico – previsto para iniciar no primeiro semestre de 2025 –, inicialmente no âmbito do ensino de matemática e língua portuguesa, em parceria com docentes da rede pública de ensino;
- Trabalhar no diagnóstico e nas causas de evasão estudantil a partir de novos métodos pedagógicos de acompanhamento e de apoio aos estudantes que possuem sua base acadêmica de ensino médio defasada;
- Ampliar as vagas de graduação por meio da criação de novos cursos e do aumento de vagas em cursos existentes, qualificando os processos formativos com novas contratações para o corpo docente;
- Introduzir, transversalmente e em todos os cursos de graduação, discussões sobre temas candentes, a exemplo de sustentabilidade, crise climática, desigualdade e inclusão social;
- Viabilizar a internacionalização para um número maior de estudantes, sobretudo para aqueles que entram por cota;
- Viabilizar a internacionalização para um número maior de estudantes. Além disso, sobretudo para aqueles que ingressam à universidade por cota, deve haver apoio diferenciado;
- Estimular a vinda de estudantes de outros países a partir de uma receptividade que inclua apoio de moradia e alimentação;

- Atualizar as instalações do CB e PB, trocando aparelhos de climatização antigos do PB e elaborando um novo sistema de backup no CB, bem como modernizando os sistemas de som e de projeção e readequando a governança da área DLIE;
- Melhorar as condições gerais das instalações do Prédio das Engenharias, atualmente utilizado pelo IA e FCF.

1.1.2. Pós-Graduação

A Unicamp consolidou uma trajetória de excelência na pós-graduação, figurando entre as instituições de maior destaque nacional e internacionalmente. Com 83 Programas *Stricto Sensu*, 10 Cursos de Mestrado Profissional e 120 Cursos *Lato Sensu*, o sistema agrega, atualmente, mais de 16.200 estudantes matriculados, distribuídos nas cinco áreas de conhecimento. E a força do nosso sistema é evidenciada pela habilidade de formar recursos humanos altamente qualificados, direcionados ao ensino, à pesquisa e ao avanço científico e tecnológico. Nos últimos dez anos, mais de 2.000 estudantes de Mestrado e Doutorado foram formados anualmente, sendo, majoritariamente, absorvidos pelos setores de ensino e de administração pública.

O êxito do ensino e da pesquisa desenvolvidos na Pós-Graduação da Unicamp é evidenciado pela sua excelência em âmbito nacional. No último processo de Avaliação da Pós-Graduação pela CAPES (2017-2020), entre os 83 Programas avaliados, 31% apresentaram melhora em suas notas, e mais de 45% atingiram níveis de excelência, recebendo notas 6 e 7. Quando incluídos os Programas com nota 5, de elevada qualificação, 80% do sistema se destaca, consolidando a Pós-Graduação da Unicamp como uma referência nacional.

Alinhados à alta qualificação dos nossos programas, mas também tendo em vista a ampliação do protagonismo exercido pela Pós-graduação da Universidade, nosso Programa de Gestão visa aprimorá-la em quatro eixos fundamentais: (a) manutenção de altos padrões de qualidade acadêmica; (b) modernização dos processos administrativos; (c) criação de um ambiente inclusivo e global; (d) incorporação da extensão nos cursos de pós-graduação, seguindo a tendência apontada pelos órgãos de fomento. Para tanto, propomos fortalecer o compromisso com a autonomia das unidades, incentivar a interdisciplinaridade e garantir suporte ao corpo estudantil, de modo a assegurar uma formação de excelência e preparada para os desafios contemporâneos.

A sinergia promovida nos últimos anos entre os órgãos da Administração Central da Universidade – dentre eles, as Pró-Reitorias e Diretorias Executivas – tem possibilitado o desenvolvimento de políticas institucionais de inclusão, permanência, internacionalização e apoio ao funcionamento dos Programas de Pós-graduação. Por exemplo, com a Deliberação CONSU-A-17/2023, a Unicamp ampliou a implementação do sistema de cotas étnico-raciais

nos processos seletivos de Pós-Graduação, alcançando, atualmente, uma cobertura de 84%, e por isso destaca-se como protagonista no movimento nacional pela inclusão e redução de assimetrias. Em consonância com essa iniciativa, foi aprovada, em 2024, a Instrução Normativa CCPG 02/2024, que estabelece a criação de vagas adicionais para pessoas com deficiência (PCD) em todos os Programas de Pós-graduação.

Paralelamente a essas medidas de inclusão, a universidade promoveu políticas de apoio e permanência, que resultaram em um aumento no número de estudantes de pós-graduação atendidos. Entre as iniciativas, destaca-se o reajuste de 100% nos valores das bolsas do Programa de Estágio Docente (PED), equiparando-as às bolsas de mestrado I da FAPESP, com previsão de reajustes anuais.

No âmbito da internacionalização, a Unicamp intensificou esforços a partir de iniciativas que incluem o apoio ao intercâmbio de estudantes e a ampliação de convênios de cooperação acadêmica internacional, enfatizando uma maior interação sul-sul na política institucional de internacionalização. Adicionalmente, houve expressiva participação dos Programas de Pós-graduação em editais internacionais, como o CAPES/PRINT, CAPES/Move *la América*, GCUB e AUGM, o que promoveu maior mobilidade internacional de docentes e discentes – que também têm contado com suporte institucional. Essas ações consolidam a Unicamp como referência em inclusão, excelência acadêmica e internacionalização. Nesse contexto, a Pós-graduação da Universidade tem se destacado como protagonista, e reúne condições para atuar frente aos problemas que ainda marcam o sistema nacional. São vários os desafios que permanecem, dentre os quais:

- Manutenção e ampliação da excelência: é necessário assegurar a continuidade e o crescimento dos Programas de Pós-graduação de excelência, consolidando a qualidade acadêmica e científica;
- Fortalecimento das políticas de inclusão: aprofundar e tornar mais efetivas as iniciativas de inclusão, com base no aprendizado acumulado nos últimos anos, para ampliar o impacto social e acadêmico dessas políticas;
- Redução de assimetrias no sistema nacional de Pós-graduação: ampliar o protagonismo da Pós-graduação da Unicamp na redução das desigualdades regionais e institucionais por meio de parcerias estratégicas e da formação de redes de colaboração com outros Programas de Pós-Graduação (PPGs);
- Liderança regional e global: fomentar iniciativas que consolidem a liderança regional, especialmente no Cone Sul, e ampliem a influência global por meio de cooperações internacionais com instituições de reconhecido prestígio. Isso inclui a criação de programas de pós-graduação internacionais, como o Global Labor University;
- Revisão do modelo de pós-graduação: promover debates autônomos sobre a Política Nacional de Pós-graduação, vigente desde 1965, buscando adequá-la às demandas

contemporâneas da sociedade, em colaboração com outras instituições, como exemplificado pelo PAPG firmado pelas universidades públicas paulistas em 11 de novembro de 2024;

- Aumento do papel da Extensão na discussão do modelo de Pós-graduação Nacional: encarar a extensão como estratégia para modernizar e democratizar a formação dos nossos futuros docentes, pesquisadores/as e profissionais de pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- Integração de inovação tecnológica: reafirmar o compromisso da Unicamp com a oferta de disciplinas presenciais, sem renunciar às oportunidades oferecidas pelas transformações digitais e inovações tecnológicas em andamento;
- Sinergias internas: ampliar e estreitar as colaborações entre os diferentes órgãos da Administração Central da Universidade, especialmente PRP, Inova e PROEEC, fortalecendo uma governança integrada e que potencialize os recursos e iniciativas institucionais;
- Articulação entre a Unicamp e entidades científicas: promover o diálogo para identificar e pleitear demandas comuns junto à CAPES e outros órgãos de fomento correspondentes;
- Viabilização de cursos interinstitucionais: possibilidade de viabilizar cursos multicêntricos de pós-graduação, envolvendo diferentes unidades de ensino, pesquisa e extensão e/ou universidades.

Sabemos que a pós-graduação, no Brasil, enfrenta desafios significativos em diferentes horizontes temporais, que afetam tanto a formação acadêmica quanto o avanço da pesquisa científica. A análise da situação da Unicamp, um dos principais centros de excelência do país, oferece uma visão abrangente dos impactos dessas dificuldades. Para tanto, destacamos, em nossa análise, desafios de curto, médio e longo prazos a serem enfrentados.

1.1.2.1. Curto Prazo: Pressões Orçamentárias e Impactos Imediatos

Nos próximos anos, os desafios da pós-graduação, na Unicamp, estarão fortemente ligados à restrição de recursos financeiros. A redução de verbas federais para ciência e tecnologia por parte de agências de fomento, como CAPES e CNPq, ameaçam a manutenção de bolsas de estudo para mestrado e doutorado, dificultando a continuidade de muitos estudantes em programas de pós-graduação.

A Unicamp, que depende, majoritariamente, do orçamento estadual, também enfrenta dificuldades para sustentar sua infraestrutura de pesquisa e inovação. Embora a universidade busque alternativas, como parcerias com o setor privado, tais iniciativas podem gerar pressão

por resultados mais aplicados, diminuindo o foco em pesquisas fundamentais, que são igualmente essenciais.

1.1.2.2. Médio Prazo: Internacionalização e Atração de Talentos

No médio prazo, o desafio será manter e ampliar a presença da Unicamp no cenário internacional. A atração de estudantes e pesquisadores/as estrangeiros/as é um aspecto crucial para aumentar a relevância global das pesquisas realizadas na universidade. No entanto, problemas, como burocracia na emissão de vistos e a ausência de programas de intercâmbio amplos, dificultam esse objetivo. Para competir com instituições de ponta a nível global, a Unicamp precisa investir em estratégias como: (a) oferecer Programas de Pós-graduação em inglês; (b) facilitar cooperações internacionais e flexibilizar currículos para atender a públicos globais; (c) atualizar equipamentos e laboratórios, garantindo condições adequadas para pesquisas de ponta; (d) qualificar os órgãos administrativos da Universidade que prestam serviço diretamente à Pós-graduação, oferecendo, inclusive, atendimento e emissão de documentos em inglês e espanhol.

Outro problema significativo é a retenção de talentos. Muitos recém-formados optam por oportunidades no exterior devido à falta de posições acadêmicas e de pesquisa no Brasil. A "fuga de cérebros" ameaça a formação de lideranças científicas no país, e mesmo uma instituição de destaque, como a Unicamp, não está imune a essa tendência.

1.1.2.3. Longo Prazo: Novas Estratégias voltadas para Pesquisa e Inovação

Em um horizonte de longo prazo, nosso foco estará no fortalecimento de uma política institucional de sustentabilidade do sistema de pesquisa e inovação. Para a Unicamp, o maior desafio será manter sua excelência em um contexto de incertezas econômicas e políticas. Para isso, a universidade precisará investir em: (a) infraestrutura avançada e tecnologias emergentes; (b) estruturas interdisciplinares, baseadas nas já existentes, que congregam ensino, pesquisa e extensão em sustentabilidade e inovação tecnológica e social e (c) políticas consistentes de valorização do conhecimento científico e sua aplicação em soluções práticas para a sociedade.

Além de fazer esses investimentos, precisamos ampliar o modelo de financiamento atual. Novas formas de captação de recursos são fundamentais para garantir a continuidade da pesquisa de impacto positivo no Brasil e no cenário internacional. Com essas ações, a Pós-graduação da Unicamp buscará não apenas consolidar sua posição de destaque, mas também liderar transformações significativas no sistema nacional e internacional de pós-graduação, alinhando-se às demandas da sociedade contemporânea e aos desafios futuros.

1.2. Pesquisa

A Unicamp tem destacada atuação na produção de conhecimento e geração de tecnologias, sendo reconhecida nacional e internacionalmente como uma universidade de referência por sua contribuição em avanços científicos e tecnológicos e em inovação. Essa trajetória se consolidou, também, por meio de ações realizadas durante a atual gestão da universidade, com o protagonismo da Inova, o avanço de grandes projetos institucionais, como o HIDS e o *Campus Sustentável*, além de uma melhoria significativa nos principais indicadores e na posição da Universidade nos *rankings* internacionais de avaliação institucional.¹

Essas conquistas devem, agora, servir de inspiração para o projeto que se apresenta para a universidade no marco de seus quase 60 anos. A pesquisa é, evidentemente, dimensão fundamental na realização dessa visão. Para seu desenvolvimento, consideramos importantes ações que podem ser organizadas em quatro eixos: (a) afirmação da excelência; (b) construção da interdisciplinaridade; (c) impacto no mundo real; e (c) monitoramento sistemático e aprimoramento de ações.

1.2.1. Afirmação da excelência

Vale destacar que a Unicamp tem vocação para assumir papel de protagonista em diferentes áreas do saber, inserindo-se em posição relevante na dinâmica global de produção de conhecimento. Para tanto, é fundamental reforçar competências institucionais, atrair, reter e contribuir para o desenvolvimento de profissionais qualificados, ampliar e intensificar a participação em redes internacionais de colaboração, aprimorar a divulgação de oportunidades de acesso a recursos e investir continuamente na atualização e melhoria da infraestrutura de pesquisa. Por isso, propomos as seguintes ações:

- Integrar iniciativas e atividades relacionadas à pesquisa e inovação, proporcionando infraestrutura de apoio mais adequada como contrapartida ao envolvimento institucional;
- Fortalecer um canal de diálogo permanente entre Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP) e as unidades de ensino, pesquisa e extensão, bem como os centros e núcleos de pesquisa, para identificação de demandas e planejamento de ações;

¹ Ver, por exemplo, a melhora que a Unicamp obteve o Times Higher Education, um dos principais *rankings* internacionais de avaliação de ensino superior: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-campinas>, acesso em 10/11/2024

- Atuar mais próximo da Administração Central junto a órgãos de fomento e empresas, em prol de interesses da pesquisa e dos/as pesquisadores/as da Unicamp;
- Apoiar jovens docentes e pesquisadores/as, fortalecendo o pacote inicial de auxílio financeiro com bolsas cedidas pela Universidade e/ou por doação de empresas, como forma de incentivo, para que busquem outros recursos junto às agências de fomento e inovação;
- Valorizar servidores/as de Carreiras Especiais e PAEPE em atividades de pesquisa, com estímulo ao desenvolvimento de competências e com criação de instrumentos específicos de apoio a propostas de pesquisa elaboradas por esses servidores/as;
- Apoiar grandes projetos, com escritório central atuando de forma especializada nas diferentes fases de aplicação a financiamentos, além de auditoria e assessoria jurídica;
- Apoiar os recursos de pesquisa da Universidade, fortalecendo políticas institucionais de suporte à infraestrutura aberta e programas especiais que incentivem a operacionalização conjunta de atividades;
- Estimular a aproximação com a DERI, a fim de ampliar a internacionalização e o contato com grupos de instituições no exterior, inclusive de brasileiros/as, e fomentar o intercâmbio de especialistas internacionais, tanto nas várias áreas do conhecimento, como nas frentes de atuação da Universidade;
- Incentivar a vinda dos/as estudantes mais bem avaliados na seleção dos programas de pós-graduação, a partir de garantia de bolsas pela Universidade e/ou empresas parceiras;
- Fomentar políticas que promovam a representatividade (inclusão/diversidade) na pesquisa: incentivos à participação de estudantes e pesquisadores/as pertencentes a minorias sociais, como bolsas de estudo e programas de mentoria, e criação de comitês e grupos de trabalho para discutir/implementar ações visando à inclusão e à diversidade no ambiente de pesquisa etc.;
- Promover estudos visando ao estabelecimento de uma política de uso da inteligência artificial na universidade, levando em consideração os aspectos éticos e de integridade na pesquisa;

1.2.2. Construção da interdisciplinaridade

A universidade do futuro – e aquela que contribui efetivamente para a construção de um porvir melhor para a sociedade brasileira – deve buscar superar a segmentação do conhecimento que produz estruturas insulares, incompatíveis com o imperativo de trocas e interlocuções que

caracterizam o mundo acadêmico. A Unicamp do futuro, portanto, deve estimular a comunidade interna e externa a se conectar, proporcionando espaços de diálogo e de convívio da comunidade, bem como o compartilhamento de infraestruturas, a integração de currículos e a interação em atividades de pesquisa, ensino e extensão entre as diferentes unidades e órgãos da universidade. Para tanto, propomos as seguintes ações:

- Mapear, continuamente, linhas de pesquisa e projetos de docentes/pesquisadores/as, aproximando grupos com diretrizes semelhantes nos diferentes setores da universidade;
- Fomentar a cultura de colaboração por meio de *workshops* e seminários interdisciplinares, criando espaços colaborativos que incentivem o diálogo entre pesquisadores/as de diferentes áreas, estudantes e servidores/as de Carreiras Especiais e PAEPE;
- Aproximar os grandes centros de pesquisa financiados (CPE, CPA, CEPID, INCT, CCD, etc) em núcleos temáticos, visando maior interação e compartilhamento de infraestrutura de apoio, se pertinente;
- Identificar áreas estratégicas e incentivar atuação interdisciplinar com o envolvimento entre unidades de ensino, pesquisa e extensão e centros e núcleos;
- Investir em editais de fomento específicos para projetos interdisciplinares que envolvam duas ou mais áreas do conhecimento;
- Fortalecer o programa de mentorias da PRP em “gestão da pesquisa” e “pesquisa da pesquisa” para pós-doutorandos/as e para coordenadores/as dos grandes centros de pesquisa financiados, com o objetivo de uma atuação integrada desses profissionais nos temas;
- Buscar financiamento institucional para estimular projetos disruptivos e integrados de pesquisa, ensino e extensão que criem áreas de investigação e de inovação;
- Implementar ações relacionadas a uma maior interação entre as áreas afins da Unicamp por meio de uma ação combinada entre o Gabinete do Reitor e as Pró-Reitorias.

1.2.3. Impacto no mundo real.

Há muito se aponta para os riscos de as universidades fecharem-se em si mesmas. Isso porque as demandas, os desafios e as urgências do mundo contemporâneo conclamam as universidades a diversificarem suas ações, de maneira a buscarem mecanismos que permitam que o conhecimento produzido se converta, efetivamente, em benefícios para a sociedade. A Unicamp do futuro, portanto, deve estar atenta a esse imperativo, fazendo com que reverbere,

na orientação de suas estratégias para o ensino, a pesquisa e a extensão, concebendo instrumentos que estimulem a comunidade da Universidade, como um todo, a abraçar esse compromisso e, sistematicamente, comunicando à sociedade aquilo que a universidade faz. Em particular, no que diz respeito à pesquisa, é imprescindível um alinhamento com políticas de inovação e com os setores da Universidade que dela tratam. Sendo assim, propomos as seguintes ações:

- Ampliar o alcance da comunicação institucional com a sociedade, levando a diferentes espaços, e por meio de diferentes linguagens e abordagens, informações sobre a pesquisa na Unicamp;
- Estimular uma aproximação da comunidade interna com a Inova para conexão com setor empresarial e com outras instituições públicas/governamentais;
- Buscar novas empresas parceiras, destacando o potencial de inovação da Universidade a partir de atividades direcionadas e baseadas na correlação entre competências de pesquisa e desafios/interesses tecnológicos e empresariais;
- Estimular a aproximação com o governo e com organizações da sociedade civil para a elaboração de políticas públicas;
- Envidar esforços para concretizar o Hub Internacional de Desenvolvimento Sustentável, principalmente em forma de laboratórios vivos na área da fazenda Argentina;
- Estudar formatos e modelos para viabilizar a instituição de novas personalidades jurídicas como laboratórios de inovação da instituição;
- Estudar a criação de um formato simplificado e unificado para prestação de serviços de apoio a docentes, reduzindo a burocracia dos convênios e fortalecendo a conexão entre a Universidade e a Inovação;
- Buscar mecanismos de aproximação e interligação entre as atividades de pesquisa, ensino e extensão.

1.2.4. Monitoramento sistemático e aprimoramento de ações.

A Unicamp deve conhecer mais sobre o que a própria Universidade faz – noção válida para diferentes dimensões e, certamente, também para a da pesquisa. A gestão de uma instituição complexa requer mecanismos de coleta sistemática de dados que possam aumentar o engajamento de todos os seus atores, bem como informar o planejamento e a tomada de decisões voltados à melhoria contínua das atividades desempenhadas pela universidade. Para tanto, propomos as seguintes ações:

- Viabilizar estudos que objetivem a possível implementação de uma plataforma integrada, que centralize e harmonize os dados de pesquisa da Universidade, como a implantação de um sistema tipo CRIS - *Current Research Information Systems*;
- Viabilizar estudos para criar um sistema de inteligência de análise dos dados e tomada de decisões institucionais e estratégicas, bem como para o acompanhamento das ações e a identificação dos resultados, definindo o órgão institucional responsável por isso;
- Estimular ações visando a uma maior participação de membros das diversas carreiras que têm interface com a estrutura de pesquisa, como alterar a deliberação CONSU-A-024/2003, permitindo que servidores/as PAEPE possam submeter pedidos de financiamento à FAEPEX quando em sua área de qualificação;
- Ampliar melhorias nos processos de formalização de convênios e nos acordos de colaboração de pesquisa, inclusive internacionais, via DERI, assim como de aditivos específicos para as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão e para a COCEN, visando diminuir o tempo de tramitação interno e o nível de burocracia;
- Estudar mecanismos jurídicos para agilizar a utilização de recursos FAEPEX, no estilo 'taxas de bancada', por parte de docentes e pesquisadores/as;
- Criar mecanismos mais eficientes de comunicação interna e de registro/divulgação de fluxos processuais e atividades, bem como compartilhamento de informações específicas;
- Investir em ferramentas digitais, incluindo inteligência artificial, para gerenciar auxílios internos e de agências de fomento, com cadastro de informações acessíveis em tempo real para os outorgados e membros das equipes dos escritórios de apoio locais;
- Fortalecer a integração dos escritórios locais de apoio institucional aos/às pesquisadores/as com o "Grant's Office" da PRP e com o novo escritório centralizado para grandes projetos, impactando diretamente na estrutura de suporte à pesquisa da Universidade.

1.3. Extensão

Dentre as atividades-fim da Universidade, a Extensão Universitária apresenta-se como singular e única, sendo a dimensão que melhor cumpre o papel social da instituição. As ações e as atividades extensionistas são concebidas como prática acadêmica, que integram o ensino e a pesquisa de forma indissociável, de modo a viabilizar a relação dialógica e transformadora entre a universidade e os demais setores da sociedade. Na atual gestão, a PROEEC ampliou as políticas de extensão democráticas, populares e inclusivas por meio de diversos mecanismos de ações – explicitados nos editais inovadores de cunho inclusivo e nas ações

pioneiras na Unicamp –, tais como aqueles direcionados para ações afirmativas, de saberes indígenas, de tecnologia para inclusão social, de cursos de extensão a distância, de extensão para colégios técnicos da Unicamp, experiência única na história de nossa Universidade. Com as profundas mudanças no estilo de vida e nas práticas de trabalho durante e após a pandemia, a Escola de Extensão (Extecamp) passou por um processo de reinvenção e adaptação.

É necessário também destacar que foram fortalecidos os programas institucionais, a exemplo dos cursinhos pré-vestibulares e pré-vestibulinhos do Colmeias, que visam à preparação de jovens de baixa renda para o ingresso em instituições públicas de ensino médio, técnico e superior; intensificou as ações da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP); incentivou as múltiplas discussões dos Fóruns Permanentes; e valorizou e ampliou o Programa UniversIDADE, expandindo-o para o *campus* de Limeira. A PROEEC não só abraçou o Programa Terra, com o objetivo de fortalecer e expandir iniciativas voltadas para a construção coletiva de conhecimentos sobre os processos de transição agroecológica da agricultura familiar na região de Campinas e Limeira, como também apoiou fortemente programas abrangentes, como o Olhos para o Futuro, o qual abriga projetos extensionistas direcionados a crianças e adolescentes em idade escolar, com foco nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Houve, ainda, um suporte inédito dado pela PROEEC às atividades desenvolvidas pela Orquestra Sinfônica da Unicamp, ao Coral Zíper na Boca e à Escola Livre de Música.

Por fim, também é possível citar a ampliação de discussões sobre Extensão, junto aos seus coordenadores, por meio de visitas às Unidades de Ensino da Unicamp, em que ressaltou-se a importância da Extensão, Esporte e Cultura no ambiente universitário, bem como a necessária valorização de suas atividades de modo, inclusive, a impactar nossos relatórios de atividades. A modalidade *online*, em alguns casos realizada em conjunto com a COURSERA, permitiu que os cursos da Extecamp alcançassem estudantes em todo o Brasil e no exterior.

Este Programa de Gestão, portanto, pretende continuar e ampliar essas e outras ações de extensão que já vêm sendo realizadas, assim como fomentar outras, com foco na indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão, interdisciplinaridade e interprofissionalidade, interação dialógica, impacto na transformação do corpo discente e impacto na transformação social de nossos parceiros encontrados na sociedade extramuro. Nesse sentido, as ações de extensão serão sempre direcionadas com base na noção de responsabilidade social, incorporando e ampliando as *expertises* de cada campo de conhecimento e tendo como base, por exemplo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Sendo assim, o conhecimento engendrado na Unicamp deve e será compartilhado com a sociedade que a mantém.

Assim, a difusão do conhecimento será sempre estimulada por meio de programas e editais de cunho extensionista, com a finalidade de gerar soluções destinadas à integração dos demais setores da sociedade, e de colaborar tanto com o estabelecimento de políticas

públicas, quanto com soluções práticas que melhorem a qualidade de vida da população, em particular, daquela em situação de invisibilidade e de vulnerabilidade social, valorizando, desse modo, medidas multiplicadoras. Nesse sentido, nossas ações de extensão buscam propiciar o diálogo e o trabalho conjunto com comunidades externas à universidade, abrangendo assentamentos e parcerias tanto com prefeituras dos municípios que compõem os *campi* da Unicamp, quanto com empresas públicas e privadas, de modo a proporcionar uma vivência ampla, diversa e democrática. Entendemos, portanto, que as nossas ações extensionistas, enquanto experiências, saberes e práticas sistêmicas, permitem-nos estabelecer metas de gestão extensionista, sendo elas:

- Exercer indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão. Para tanto, integraremos tanto a visão sistêmica e a ação acadêmica do corpo docente, que transcendem à sua especificidade de atuação, quanto a ampla formação do corpo discente, a qual complementa o conhecimento técnico para também sê-la cidadã, socialmente responsável e sustentável;
- Implementar ações em uma nova era de interação entre as áreas afins da Unicamp, por meio de uma ação combinada entre o gabinete e as Pró-Reitorias;
- Atender a questões prioritárias da sociedade no que tange ao enfrentamento de problemas sociais para que haja o desenvolvimento da cidadania plena; dessa forma, geram-se soluções destinadas à integração da sociedade civil, externa à Universidade;
- Propiciar o diálogo e trabalho conjunto com comunidades externas às Universidades, fomentando a troca de conhecimentos, de experiências, e capacitando-as para uma vivência cidadã mais digna e completa;
- Desenvolver-se pela comunidade acadêmica de modo a incluir docentes, pesquisadores/as, estudantes e servidores/as técnico-administrativos/as, em conjunto com outros setores da sociedade, visando à interação dialógica e transformadora;
- Contribuir para a formação dos/as estudantes de graduação e pós-graduação, com base em uma visão humanista que articule os processos de desenvolvimento científico, tecnológico e cultural, com o exercício de práticas cidadãs, por meio da criação de espaços e identificação de territórios de convergência que estimulem a integração entre as diversas áreas do conhecimento. Almeja-se, assim, o desenvolvimento de ações educativas que sejam significativas e transformadoras;
- Favorecer, em conjunto com a PRG e a PRPG, a renovação e a ampliação do conceito de “sala de aula” a fim de possibilitar uma estrutura ágil e dinâmica no processo de ensino-aprendizagem, com reciprocidade na troca de conhecimentos entre docentes, pesquisadores/as, estudantes, servidores/as e sociedade, e que possa ocorrer em qualquer espaço e momento, dentro e fora da Unicamp;

- Ampliar e aprimorar a inserção de atividades extensionistas nos cursos de graduação, bem como estimular tais atividades no âmbito da pós-graduação;
- Desenvolver, com o comprometimento orgânico de suas estruturas acadêmicas e administrativas, atividades de pesquisa extensionista relevantes e que sejam voltadas para os interesses e necessidades da sociedade – em todos os níveis. A partir do estabelecimento de mecanismos que possibilitem a troca de saberes, acadêmico e popular, espera-se gerar como consequências: a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional, a democratização do conhecimento, e a participação efetiva do corpo social na Unicamp, como um processo contínuo de repensar e reformular as suas ações;
- Promover a interação, o diálogo e a parceria entre as modalidades de Inovação Tecnológica e Inovação Social, assim como reconhecer e implementar ações necessárias de inclusão social por meio da inovação, empreendedorismo e tecnologia de cunho social;
- Possibilitar novos meios e processos de produção, inovação e transferência de conhecimentos, de modo a permitir a ampliação do acesso ao saber e o desenvolvimento tecnológico, esportivo, cultural e social do país;
- Expandir a internacionalização dos cursos de extensão a partir do fortalecimento de parcerias existentes, como com o Coursera e a RECLA, e explorando novas colaborações com outras plataformas e instituições estrangeiras, sobretudo no eixo sul-sul;
- Expandir as interações entre as universidades do Estado de São Paulo, visando ao desenvolvimento de ações de extensão conjunta que possam ser reconhecidas por todas as universidades participantes dessa colaboração;
- Manter as plataformas e ferramentas digitais atualizadas, incluindo sistemas de gestão de cursos, plataformas de ensino e o *site* institucional, para se adequarem às transformações digitais e ao uso crescente da inteligência artificial;
- Estabelecer métricas, em parceria com as representações nacionais da Extensão, que permitam avaliar com maior segurança a evolução da extensão em suas várias modalidades;
- Fortalecer a comunicação com a sociedade, ouvindo suas necessidades e demandas, para que a Extecamp possa desenvolver cursos que atendam aos interesses sociais, de maneira que proporcione capacitação relevante e contribua para a resolução de desafios atuais;
- Estabelecer relações com as outras pró-reitorias para a realização contínua de práticas conjuntas entre as atividades-fim da Universidade;

- Estimular as distintas modalidades de Extensão: programas, projetos, cursos, eventos, prestação de serviços e difusão de conhecimentos científicos e culturais, de forma a aprimorar as iniciativas já implementadas e outras a serem adicionadas em nossa gestão. Para tanto, podemos, assim, relacioná-las:

- a)** Apoiar a implantação e execução de ações de extensão, propostas pelas Unidades de Ensino e Pesquisa, tais como divulgação das ações e gestão de iniciativas de apoio;
- b)** Estimular a comunidade interna da universidade a realizar ações de extensão utilizando, para isso, parcerias e participação em editais externos;
- c)** Acompanhar atividades extensionistas, culturais e esportivas do corpo discente da Unicamp, tais como Empresas Juniores, Atléticas, entre outras, tendo como interlocução as Coordenações de Extensão, Esporte e Cultura das Unidades de Ensino da Unicamp;
- d)** Criar o Escritório de Apoio à Inserção da Extensão aos cursos de graduação e de pós-graduação da Unicamp;
- e)** Institucionalizar a relação Extensão-Pós-graduação, cada vez mais valorizada, por meio do incentivo da participação de pós-graduandos extensionistas, registrando e contabilizando as suas horas de extensão. Isso significa que, da mesma forma que já existe o “estágio docente”, estudantes de pós-graduação poderiam se beneficiar com práticas extensionistas nos currículos de pós-graduação, mesmo que de modo não obrigatório;
- f)** Ampliar o número de bolsas de extensão para estudantes de graduação e pós-graduação, reservando uma cota para auxílios que impactem a comunidade local;
- g)** Criar um Edital específico para o corpo discente para participação em eventos e congressos de cunho extensionista;
- h)** Criar o Congresso Interno de Iniciação Extensionista envolvendo discentes dos cursos de graduação e de colégios técnicos da Unicamp;
- i)** Criar um escritório de apoio ao diálogo da comunidade interna e extramuros para facilitar a identificação de projetos/programas/oportunidades;
- j)** Intensificar cursos e treinamentos sobre Extensão para docentes, pesquisadores/as e servidores/as técnicos/as administrativos/as;
- k)** Promover a discussão, por meio de eventos e cursos, sobre iniciativas ligadas à Inovação Social, Inovação Solidária, Empreendedorismo Social e Tecnologia Social, assim como fortalecer o laço institucional entre PROEEC e Agência de Inovação (Inova) quanto ao diálogo entre Inovação Social e Inovação Tecnológica;
- l)** Criar o escritório de apoio da PROEEC e expandir o Programa UniversIDADE no *campus* de Piracicaba;

- m)** Estimular, cada vez mais, os Fóruns Permanentes para os *campi* de Limeira e de Piracicaba;
- n)** Criar o Programa de Estímulo à Extensão para recém-ingressantes nas carreiras docentes e estudar a viabilidade desse programa para a carreira Pq;
- o)** Estudar a possibilidade de criação do Prêmio Extensão – Pq;
- p)** Valorizar as atividades extensionistas de servidores/as técnicos/as e administrativos/as;
- q)** Ampliar os editais extensionistas com ênfase na promoção da diversidade e da inclusão de populações invisibilizadas;
- r)** Expandir o curso de formação em Libras – que ocorre no *campus* de Limeira – para os estudantes dos *campi* de Campinas e Piracicaba;
- s)** Internacionalizar as ações de Extensão via programas, projetos, cursos e eventos;
- t)** Incrementar a participação da PROEEC em redes nacionais – como o FORPROEX, a Câmara de Extensão da ABRUEM e Universidades Paulistas – e internacionais – a exemplo da AUGM –, de troca de conhecimentos e experiências em extensão universitária;
- u)** Ampliar as parcerias entre a universidade e os demais setores da sociedade a fim de identificar as necessidades e demandas, bem como de trazer novos conhecimentos e práticas para a universidade;
- v)** Propiciar maior visibilidade e fator de impacto à Revista Internacional de Extensão da Unicamp.

**GOVERNANÇA
E GESTÃO
UNIVERSITÁRIA
DE TODA GENTE**

2. GOVERNANÇA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA *DE TODA GENTE*

2.1. Por uma política de gestão de pessoas

A Unicamp reconhece, em seus recursos humanos, o seu maior patrimônio, portanto, deve considerar estratégica a implementação de ações capazes de selecionar os melhores candidatos para os seus quadros, de capacitar e qualificar seus/as servidores/as – motivando-os para o exercício qualificado nas mais variadas atividades –, e de reconhecer e premiar o mérito. Além disso, deve preocupar-se em promover qualidade de vida, criando um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

Para além dos avanços obtidos nos últimos anos a esse respeito, nossa proposta enfatiza a necessidade de integrar processos e atividades relacionados à gestão de pessoas. Logo, é fundamental destacar propostas comuns a todo o corpo de servidores/as da Universidade, enquanto as especificidades são abordadas nos projetos ligados às carreiras. Da mesma forma, os diferentes *campi* da Unicamp devem ser considerados em conjunto na identificação de demandas e na tomada de decisões, de forma a consolidar um ambiente universitário coeso e representativo no que tange aos valores da Universidade, para toda a sua comunidade.

A fim de que uma real integração ocorra, é imprescindível o diálogo permanente com a administração central da universidade para o planejamento e alinhamento de ações dos principais órgãos ligados à gestão de recursos humanos da Universidade, como DGRH, CECOM, EDUCORP e GGBS. Assim, como um pilar central de nosso projeto, propomos a formação de uma **Comissão Permanente de Gestão de Pessoas**, envolvendo esses órgãos e o Gabinete do Reitor. Essa comissão pode, dentro de suas prerrogativas, envolver outros setores da Universidade para atuar, conjuntamente, em pautas específicas – quando necessário.

Além desse pilar central, consideramos que sejam importantes ações que podem ser organizadas em quatro eixos: (a) qualificação e atualização profissional; (b) condições de trabalho e benefícios sociais; (c) qualidade de vida: atenção à saúde e à educação; (d) gestão de carreiras. A seguir, detalhamos cada um desses eixos, indicando nossas propostas referentes a cada um deles.

2.1.1. Qualificação e atualização profissional

É essencial, para uma Universidade de excelência, que seu corpo de servidores/as esteja sintonizado com os princípios e valores que conduzem a um trabalho qualificado e responsável. Por ser estratégica, a gestão de pessoas, na Unicamp, é feita por meio de uma complexa dinâmica de trabalho que objetiva preservar, cuidar, desenvolver, manter e orientar

acerca de todos os processos que ocorrem durante a linha do tempo da vida funcional, o que envolve obrigações trabalhistas perante os órgãos de controle e os direitos e deveres dos/as servidores/as, visando qualificar as relações de trabalho, uma vez que a qualidade desse corpo de servidores/as impacta positivamente nas atividades da instituição. Para alcançar tais objetivos, propomos uma série de medidas que visam criar as condições adequadas para o pleno desenvolvimento das atividades a partir dos vários atores envolvidos nos processos de qualificação e atualização profissional.

A Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) deve prover orientação e suporte acerca das normas vigentes e de procedimentos, como também acolhimento às demandas específicas dos servidores/as. Portanto, tem, por missão, contribuir para a elaboração e execução de políticas de gestão de pessoas, promovendo ações de forma integrada. Em função disso, nossa proposta visa preservar a estrutura desse órgão em relação aos processos de trabalho inerentes à sua atividade, com investimentos para que se mantenha preparado para tal finalidade, e atendendo, com excelência, a todos/as os/as servidores/as e às obrigações institucionais perante órgãos externos. Uma ação crucial é o estabelecimento de mecanismos de comunicação eficientes que permitam que as resoluções e decisões de interesse dos/as servidores/as sejam capilarizadas na universidade.

Os investimentos na DGRH passam pela revisão dos processos de Administração da Vida Funcional dos/as servidores/as de todas as Carreiras, com a consequente informatização e inclusão da Inteligência Artificial (IA) nos processos, com maior transparência, o que permite o acesso dos/as servidores/as às informações necessárias para o acompanhamento da evolução da sua vida funcional. Ao mesmo tempo, estudaremos formas de agilizar novas contratações na universidade.

Deve-se também destacar que a gestão de pessoas é uma tarefa importante a ser realizada por todos/as que estão na administração da Universidade. Os **RHs locais** são fundamentais nessa tarefa, e devem ser capilares na implementação das políticas e ações institucionais, de acordo com a cultura de cada Unidade/Órgão. Para a troca de experiências e fortalecimento dos vínculos da DGRH com os RHs locais, propomos a continuidade do programa **RH em Rede**, fortalecendo sempre a integração das ações e dos/as profissionais que atuam com Gestão de Pessoas. O RH em Rede é coordenado pela Comunicação Institucional da DGRH e tem o objetivo de promover ações e encontros periódicos dos/as servidores/as da DGRH e RHs das Unidades/Órgãos para a troca de informações e fortalecimento de vínculos, a fim de melhorar, continuamente, os processos de gestão de pessoas na Unicamp. Adicionalmente, para **apoiar e fortalecer o papel das CSARHs**, também propomos revisar e aprimorar o seu regimento geral, envolvendo-as nos processos de planejamento e de desenvolvimento de recursos humanos, bem como incentivando sua atuação integrada com os RHs locais para apoiar os/as servidores/as técnico-administrativos/as, principalmente nas orientações sobre o desenvolvimento da sua Carreira. As CSARHs devem ter uma composição representativa de todos/as os/as servidores/as técnico-administrativos/as da universidade de forma a aprimorar

a avaliação das competências e dos avanços de todos/as. Ainda como parte de nossa proposta de atuação conjunta da DGRH e RHs locais, devemos estimular mecanismos que possibilitem a **Mobilidade Funcional** a fim de prover adequação de perfil às atividades desenvolvidas por estes/as servidores/as, alinhando interesse institucional e pessoal.

Ao abordar a qualificação profissional de nossos/as servidores/as, não podemos deixar de discutir o papel da **Escola de Educação Corporativa da Unicamp - EDUCORP**, criada em 2016. Pioneira entre as universidades públicas estaduais paulistas, a Educorp surge a partir da experiência adquirida com a Agência de Formação Profissional (AFPU), criada em 1999. As atividades da Educorp ocorrem de acordo com o Planes da Unicamp, mas nossa proposta é que o planejamento seja feito sempre em consonância com as decisões da Comissão Permanente de Gestão de Pessoas, avançando na integração também com as unidades de ensino, pesquisa e extensão, bem como com os centros e núcleos. A busca por **parcerias internas específicas** deve ampliar a capacidade da Educorp para atender a diferentes demandas técnicas, a exemplo do que já tem ocorrido com algumas unidades e órgãos da Universidade. Buscaremos, ainda, uma parceria mais ampla com a Diretoria Executiva de Relações Internacionais (DERI) na valorização de iniciativas que decorram dos processos de mobilidade internacional, principalmente no que se refere à atualização e melhoria de ferramentas de gestão.

O planejamento de atividades deve, também, permitir **o atendimento de forma proativa em relação às demandas formativas, de capacitação e de atualização**, especialmente quanto ao processo de inserção de novas tecnologias e de trilhas temáticas atualizadas, envolvendo áreas estratégicas da Universidade. Além do planejamento de atividades, a Educorp deve prosseguir incentivando a **inserção e a valorização de instrutores da Carreira PAEPE, assim como a participação do segmento docente nas ações formativas**.

Outros desafios que devemos abordar em nossa proposta visam aumentar o protagonismo da Educorp no contexto de educação corporativa do setor público, consolidando e aumentando **parcerias e acordos de cooperação continuada**, a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e das demais universidades estaduais paulistas. Paralelamente, pretendemos **incentivar o compartilhamento com a sociedade** de avanços internos, como já ocorre com o tema Linguagem Simples e com o uso de Plataformas Digitais disponíveis. Com isso, esperamos avançar na interlocução do Setor Público com a comunidade externa, trabalhando para manter relação dialógica com a Sociedade, um dos valores da Unicamp apontados em seu Planejamento Estratégico.

Adicionalmente, comprometemo-nos com a manutenção, aprimoramento e institucionalização do **Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)**, enquanto curso de capacitação e de desenvolvimento profissional para todas as pessoas que ocupam cargos gerenciais e também para aquelas que possuem perfil, mas que ainda não se encontram em posições gerenciais, independentemente da carreira a que pertencem. Além dessa finalidade principal, o PDG

promove a aproximação e a integração entre os/as diferentes servidores/as ocupantes de cargos gerenciais, permitindo uma rica troca de experiências e ideias.

Especificamente em relação ao desenvolvimento profissional da carreira docente, o [ea]² é o órgão que permite realizar ações dentro de uma política institucional relacionada à atividade didática. A construção de propostas formativas em parceria com o [ea]² deve potencializar tanto as atuações didático-pedagógicas de docentes, quanto os projetos de ensino e aprendizagem – no sentido de garantir ambientes progressivamente acolhedores para o crescimento pessoal e profissional de toda a comunidade acadêmica. Para isso, nossa proposta é articular projetos que permitam a contínua reflexão acerca dos processos de ensino e de aprendizagem, o reconhecimento da diversidade sociocultural do corpo discente, o aprimoramento das competências digitais relacionadas às novas tecnologias educacionais, e a busca por inovações curriculares diante das demandas do mundo do trabalho.

Dentro do escopo institucional no que tange à qualificação profissional, incentivamos, também, a **formação continuada para os profissionais da DEdIC**, incluindo a equipe de gestão, de modo a reconhecer a formação como essencial para a atualização das práticas pedagógicas, o desenvolvimento de uma reflexão crítica sobre o cotidiano educacional e o fortalecimento das competências multiculturais. Para os/as gestores/as, em particular, a formação continuada contribui para uma liderança mais consciente e sensível, capacitando-os/as a responder às demandas específicas da primeira infância e da educação não formal.

Ainda na busca da qualificação profissional, devemos ressaltar o **Programa Institucional de Apoio ao Servidor Estudante - PROSERES**. Com 30 anos de existência, esse programa tem como objetivo dar sustentação e melhores condições para que os/as servidores/as técnico-administrativos/as possam cursar a graduação em instituições de ensino superior de Campinas e região. Bem sucedido, o programa já apoiou milhares destes/as servidores/as, tendo evoluído para incluir, também, estudos em nível de pós-graduação. Considerando que o programa, da forma como foi criado, tem cumprido sua missão, nossa proposta é realizar um estudo abrangente, envolvendo Educorp, DGRH e GGBS, para promover melhorias e avanços necessários, incluindo possível flexibilização de jornada dos/as servidores/as técnico-administrativos/as envolvidos/as no programa por meio de normativas apropriadas. Ainda dentro do item de qualificação profissional, comprometemo-nos a estudar a criação de um programa institucional que incentive nossos/as servidores/as técnico-administrativos/as a realizarem cursos de mestrado e doutorado como alunos/as da Unicamp, em temas que podem ser de interesse institucional. A obtenção desse título deve ter um impacto imediato na carreira do/a profissional. A flexibilização da jornada citada acima também seria utilizada nesse programa institucional.

Em uma gestão que busca a integração de seu quadro de servidores/as, uma atividade importante é o **Simpósio de Profissionais da Unicamp - SimTec**, iniciado em 1997. O SimTec é referência para universidades públicas do país como espaço de mostra da produção profissional de técnicos-administrativos, contribuindo para a sustentabilidade da excelência

acadêmica no ensino, pesquisa e extensão da Unicamp. Nossa proposta é apoiar o calendário de realização bienal desse evento, além de incentivar uma organização alinhada ao **Congresso dos Profissionais das Universidades Estaduais de São Paulo, CONPUESP**, de forma a valorizar a integração também entre profissionais da USP, Unicamp e Unesp. Ainda, mecanismos para mensurar o nível de sucesso das propostas incorporadas em nossos processos administrativos serão criados.

O **Fórum de Gestores PAEPE** das unidades e órgãos da Unicamp, criado por um grupo de servidores/as PAEPE em novembro de 2022, e institucionalizado pela Resolução GR-034/2023, de 04/08/2023, está diretamente vinculado ao Gabinete do Reitor e tem como finalidade ser um canal institucional de comunicação, permitir a apresentação e a discussão de informações institucionais de interesse da comunidade da Unicamp, propiciar o esclarecimento de ações institucionais e promover maior aproximação da Administração Superior com os/as gestores/as PAEPE. Consideramos que todas as iniciativas de discussões internas pautadas para melhorar a disseminação de conhecimento produzido e debatido na Unicamp para a sociedade, bem como a comunicação de interesse institucional estratégico e para a comunidade interna, devem ser continuadas e ampliadas. Nesse sentido, reafirmamos o nosso compromisso com a conservação do Fórum.

O **Prêmio a Profissionais da Carreira PAEPE**, criado em 2011 a partir de uma iniciativa da Reitoria da Unicamp, tem o objetivo de premiar, anualmente, os/as servidores/as técnicos/as e administrativos/as que se destacam por meio de iniciativas e projetos que contribuam para a melhoria da Universidade – de acordo com as regras estabelecidas. Visa, ainda, incentivar e dar visibilidade às iniciativas e projetos bem-sucedidos de servidores/as da Carreira PAEPE de todas as Unidades e Órgãos, ampliando a percepção da comunidade sobre essas ações e promovendo a proatividade. De fato, o Prêmio PAEPE é uma importante iniciativa de reconhecimento e valorização dos/as servidores/as desta carreira. Entretanto, em nossa visão, faz-se necessário **atualizar a Deliberação CAD-A-028/2022**, aproveitando a experiência das edições anteriores para propor melhorias para as edições futuras, tais como revisar os critérios de avaliação, ampliar a composição das comissões julgadoras e ampliar a categoria de premiação de Melhor Projeto da Universidade. Propomos, também, estimular a participação de servidores/as técnico-administrativos/as para se inscreverem no Prêmio PAEPE, promovendo uma ampla divulgação e oferecendo orientação e treinamento para a redação e o preenchimento do formulário de submissão dos projetos e, eventualmente, aumentando o número de prêmios caso esse processo seja bem sucedido. Da mesma forma, revisaremos as normativas relacionadas aos **Prêmios de Reconhecimento Docente**, nas suas diferentes categorias, para equipará-los e estimular a maior participação dos/as servidores/as desta carreira e torná-los/as cada vez mais representativos do trabalho realizado na Universidade.

2.1.2. Condições de trabalho e benefícios sociais

As condições de trabalho, a qualidade do ambiente profissional e os benefícios sociais são fundamentais para os/as servidores/as de nossa universidade, pois influenciam diretamente na sua motivação, produtividade e bem-estar, aportando excelência no cumprimento de suas funções. Esses são compromissos fundamentais dentro da nossa proposta sobre gestão de pessoas, porém, sem deixar de lado a necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como a atração e retenção de talentos como fatores importantes para um clima organizacional adequado aos princípios e valores da Unicamp.

Um dos pilares para as condições de trabalho adequadas está nas relações interpessoais. Pensando nessa questão, reafirmamos nosso compromisso com o programa **Unicamp sem Assédio Moral**, caracterizado pelo Termo de Ajuste de Conduta (TAC) 303/15, firmado entre a Unicamp e o Ministério Público do Trabalho da 15ª Região, que estabeleceu medidas para combater o assédio moral na Instituição. Decorridos vários anos, faz-se necessário fortalecer esse programa por meio de campanhas e ações de orientação, ressaltando as condutas positivas no ambiente de trabalho. Isso para que haja adequada administração de conflitos e estabelecimento de prevenção como meio de impedir práticas abusivas nas relações de trabalho. Nesse sentido, nossa proposta prevê a realização de treinamento e capacitação permanentes sobre o combate e o manejo de assédio.

Ao mesmo tempo, devemos aprimorar a **integração de servidores/as recém-ingressantes em todas as carreiras da Universidade**, com acompanhamento do estágio probatório e atenção especial às adaptações necessárias para servidores/as PCDs e cotistas. A integração visa tanto à orientação e qualificação dos/as servidores/as para o exercício das atividades da função, como também à compreensão da estrutura e do funcionamento da Universidade. Entre outros aspectos, planejamos viabilizar, junto à Educorp, um curso de qualificação para ingressantes, abordando os aspectos necessários à natureza de suas funções.

Relações profissionais e interpessoais são mediadas também pela saúde física e mental dos/as servidores/as. Dentro da Política de Saúde no Trabalho, estabelecida e vigente, a Universidade deve proporcionar ambientes e condições de trabalho adequados, compatíveis com a preservação da saúde, além de propiciar meios para o contínuo acompanhamento do ajuste biopsicossocial dos/as servidores/as ao trabalho, para que seja possível a utilização ampla da sua potencialidade física e mental, assim como de suas habilidades e capacidades. Para avançar nessas metas, nossa proposta é a promoção de contínuas melhorias nas áreas e atividades que cuidam e dão suporte à **Saúde Ocupacional** dos/as servidores/as, como infraestrutura física, equipamentos e equipe compatível com a demanda, a fim de que sejam bem atendidos/as nas suas necessidades.

Faz-se, assim, necessária a criação de um serviço de Readaptação, com a ampliação da equipe multidisciplinar para acompanhar os casos de afastamentos por doença, e restrição ao

exercício de algumas atividades desempenhadas pelos/as servidores/as. Com isso, pretendemos oferecer aos/às servidores/as maior amparo e conforto em situações de agravo à saúde. Ao mesmo tempo, tencionamos investir na revisão, melhorias e informatização dos processos de trabalhos, de forma a tornar sua execução mais eficiente e menos penosa.

Com relação à **Segurança do Trabalho**, promoveremos ações para que a Divisão de Segurança do Trabalho possa cumprir todas as determinações legais pertinentes, atuando de forma preventiva para evitar o adoecimento dos/as servidores/as e, também, para cumprir as obrigações, como o pagamento de multas, tanto a curto quanto a longo prazo. Diante dos desafios que se apresentam nessa área, comprometemo-nos com a manutenção e o aprimoramento da Segurança do trabalho, incluindo a adequação de espaço físico, em cumprimento à exigência legal de proteção e gerenciamento de exposição a riscos ocupacionais dos/as servidores/as na realização das suas atividades, para a realização do **Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR)**. Para isso, serão necessários atenção e investimentos na prevenção dos riscos ergonômicos e na manutenção do processo de trabalho atualizado e informatizado para atribuição, revisão e cessação do adicional de insalubridade e periculosidade, com equipe técnica habilitada e qualificada.

Ainda quanto ao tema da Segurança do Trabalho, a **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio (CIPA)** tem como objetivo promover ações para prevenir acidentes e doenças no ambiente laboral. Além da CIPA central, atualmente, há mais 09 CIPAS Setoriais nas unidades, totalizando mais de 200 Cipeiros. Para que elas possam atuar em ações educacionais, de comunicação e de prevenção de acidentes, tornando-se mais atuante em uma Universidade mais consciente da segurança de seus/suas servidores/as, comprometemo-nos com a manutenção dos incentivos criados para estimular a sua composição, como a gratuidade no transporte fretado, desconto de percentual mínimo de 1% na contrapartida do vale-refeição e acesso gratuito ao café da manhã servido nos RU (Deliberação CONSU-A-017/2024, de 06/08/2024).

No que diz respeito a benefícios, o **Grupo Gestor de Benefícios Sociais - GGBS** é o órgão institucional responsável pela promoção de ações e políticas de benefícios espontâneos e de assistência social aos quadros de servidores/as ativos/as e de aposentados/as da Universidade. Por meio de ações e programas sociais existentes, a instituição fomenta a qualidade de vida, a saúde e a integração entre os/as servidores/as a fim de promover melhorias nas condições e no ambiente de trabalho. Observado seu papel estratégico e institucional na gestão dos chamados “benefícios espontâneos”, em nossa proposta, o GGBS deverá ser apoiado na normatização e na ampliação dos benefícios já existentes, para que contribuam para a atratividade e permanência dos quadros da Unicamp, além de ter sua gestão fortalecida nos aspectos legais e processuais de suas concessões. O GGBS terá apoio para viabilizar novas parcerias com instituições educacionais e bancárias, além de convênios médicos e odontológicos, com objetivo de trazer melhores ofertas e condições de serviços, propiciando, assim, o aumento da qualidade de vida dos/as servidores/as e de seus familiares.

Entre nossos principais compromissos sobre a atuação do GGBS, estão a **manutenção e o fortalecimento da promoção e da concessão de benefícios sociais espontâneos** a partir de ações institucionais, de modo a garantir a melhoria da qualidade de vida e de trabalho dos/as servidores/as da Universidade. Desse modo, apoiamos as iniciativas já existentes, como vale-alimentação, vale-refeição, auxílio-saúde, convênios, parcerias, atividades e eventos culturais, que agregam bem-estar e qualidade de vida para os/as servidores/as. Em particular, observadas as condições orçamentárias da Universidade, os benefícios de caráter alimentar, de saúde e de cuidado com os dependentes serão mantidos e devidamente atualizados durante a gestão a fim de manter o poder aquisitivo dos quadros de servidores/as. Também pretendemos manter e aprimorar o atendimento social para os/as servidores/as ativos de todas as carreiras a partir de programas, projetos e benefícios espontâneos de caráter social.

Um importante plano que pretendemos manter no GGBS é o **crédito consignado**, o qual permite atender a servidores/as ativos/as e inativos/as que passam por dificuldades emergenciais, auxiliando na realização de conquistas pessoais e familiares. Para isso, visamos reforçar as ações do GGBS com o intuito de apoiar e orientar servidores/as para administrar e solucionar dificuldades financeiras, evitando, assim, o agravamento do endividamento. Essas ações devem ocorrer de forma integrada com outros órgãos internos e externos, como no caso de cursos oferecidos pela Educorp sobre Educação Financeira, Planejamento e Investimento para todos/as os/as servidores/as, e com indicação para os/as servidores/as ingressantes no momento da admissão. Além dessas ações já existentes, também incentivaremos a busca por novos parceiros financeiros que, além de fornecerem crédito sustentável e de custo menor, poderão propiciar educação e apoio para organização do orçamento doméstico dos/as servidores/as.

Todas essas iniciativas, porém, dependem, para seu sucesso, de uma **infraestrutura ágil de processamento digital e de comunicação interna**, o que ainda precisa ser aprimorada na Unicamp. Por esse motivo, pretendemos criar estratégias e mecanismos que possibilitem a comunicação da Reitoria com a comunidade interna, de maneira rápida e eficaz, a fim de informar, periodicamente e sempre que necessário, o andamento de projetos, ações e orientações. É importante que as mensagens atinjam o público pretendido no menor tempo possível e pelo meio mais adequado em cada caso. Além disso, buscaremos ferramentas digitais de mais fácil acesso - por exemplo, disponíveis no Google GSuite - para a implementação de processos de comunicação e informação mais ágeis entre os/as servidores/as.

2.1.3. Qualidade de vida: atenção à saúde, cultura e educação

A Universidade tem um papel fundamental na promoção da qualidade de vida de seus/as

servidores/as, especialmente por meio de iniciativas voltadas à saúde, cultura e educação. Essas ações refletem a responsabilidade social e o compromisso com o desenvolvimento integral das pessoas, além de fortalecer o ambiente acadêmico e sua conexão com a sociedade. Pensando nisso, apresentamos, a seguir, algumas abordagens com base na atuação dos órgãos da Unicamp envolvidos nesse eixo.

O **Centro de Saúde da Comunidade da Unicamp (Cecom)**, subordinado à Diretoria Executiva da Área da Saúde, é o órgão responsável pelo planejamento e pela execução das ações de promoção e prevenção, assistência e reabilitação da saúde, direcionadas à comunidade universitária, oferecendo atendimento ambulatorial gratuito – em diversas especialidades médicas, saúde mental, fisioterapia, nutrição, enfermagem e odontologia – a estudantes e servidores/as de todas as carreiras da Unicamp. Isso porque, entendemos que a promoção da saúde é um dos pilares essenciais para que as pessoas que trabalham e/ou estudam na universidade alcancem os objetivos institucionais e pessoais. Dada a importância das atividades desenvolvidas, temos propostas específicas em relação ao CECOM, que, somadas, não só fortalecerão a infraestrutura desse órgão, mas também contribuirão com a saúde e bem-estar de toda a comunidade da Unicamp. Essas propostas incluem:

- Aperfeiçoar os critérios de acesso, agendamento e atendimento;
- Implantar medidas que permitam reduzir o tempo de espera para atendimento;
- Ampliar/adequar a infraestrutura para proporcionar melhores condições de atendimento e acessibilidade;
- Estabelecer parcerias com outras unidades da área da saúde para atendimento nas especialidades não disponíveis no Centro;
- Aprimorar e ampliar teleconsultas voltadas à questões de saúde mental e estudar essa implantação para outras especialidades;
- Estudar a viabilidade para de criação de um programa específico sobre vacinação para o grupo 60+ (composto por: Tríplice bacteriana do adulto – 1 dose a cada 8-10 anos –, Herpes zoster recombinante, Pneumo 20, Influenza alta dose, Vírus Sincicial Respiratório, Meningo ACWY e Hepatite A);
- Buscar financiamento para renovação de equipamentos;
- Apoiar o desenvolvimento de ações de valorização, integração e reconhecimento dos profissionais do CECOM;
- Garantir a oferta do atendimento pré-hospitalar (ambulância) no *campus*, fortalecendo o Serviço VIDAS;
- Integrar os diferentes *campi* da Universidade em relação à atenção à saúde. Para tanto, buscaremos o fortalecimento da unidade do CECOM no *campus* 1 de Limeira e

realizaremos estudos de viabilidade para a possível oferta desses serviços no *campus* de Piracicaba.

A qualidade de vida dos/as servidores/as também é fortemente impactada por atividades de esporte, cultura e lazer, que promovem o bem-estar físico e mental, estimulam a integração e o sentimento de pertencimento, além de contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Por isso, assumimos o compromisso de realizar, regularmente, eventos institucionais de cultura, esporte e lazer. Nossa proposta é sistematizar as iniciativas em curso, que são promovidas, isoladamente, por diferentes órgãos e unidades, e proceder a complementação com outras iniciativas de igual natureza, de modo a resultar no oferecimento à comunidade de um **calendário anual institucional de eventos culturais, esportivos e de lazer**, realizados nos *campi* universitários e amplamente divulgados, permitindo, assim, o planejamento e a participação da comunidade acadêmica, em parceria com a PROEEC. Entre esses eventos, pretendemos que haja a retomada do Evento de Homenagem a aposentados/as e aos servidores/as que completam três décadas de atuação na Universidade, de forma a demarcar sua importante contribuição para a instituição.

Com a aproximação do seu aniversário de 60 anos, um fenômeno mais recente na Unicamp é a diversidade geracional em seu quadro de servidores/as. Por esse motivo, entendemos ser necessário estabelecer ações institucionais de acolhimento, capacitação e desenvolvimento, voltadas à reunião e à convivência de profissionais de diferentes faixas etárias, além do combate ao etarismo. Essa **convivência geracional**, quando pautada pelo respeito e harmonia, permite a troca e o compartilhamento de conhecimentos e de experiências. Desse modo, nossa proposta prevê o oferecimento de cursos e palestras de capacitação e de sensibilização acerca dessa temática, além da promoção de oficinas e de rodas de conversa que permitam a aproximação das pessoas de diferentes idades. Além disso, estudaremos a criação de um Museu da Memória da Unicamp, que terá como foco o passado, o presente e o futuro da nossa Instituição em exposição permanente.

2.1.4. Gestão de Carreiras

As carreiras dos/as servidores/as da Unicamp compreendem um conjunto diversificado de atividades, incluindo o ensino, a pesquisa, a extensão, a assistência e a gestão. Valorizar essas carreiras é essencial para assegurar a manutenção da excelência da Universidade. Na Unicamp, o desenvolvimento profissional dos/as servidores/as está diretamente ligado ao crescimento da instituição e às condições que as diversas carreiras possibilitam. Para garantir que o corpo de servidores/as possa desempenhar suas atividades com excelência, é imprescindível que a universidade ofereça um ambiente de trabalho favorável e condições logísticas adequadas. Além disso, o reconhecimento financeiro de suas atividades é essencial para assegurar sua subsistência e qualidade de vida. Assim, valorizar as carreiras envolve

prover condições para que as atividades dos/as servidores/as sejam realizadas em um ambiente saudável e estimulante, alinhado às melhores práticas desenvolvidas por universidades no país e no exterior.

Nesse contexto, um ponto que afeta de forma transversal a todas as carreiras é a tabela de **gratificação de representação (GR)** para funções de gestão acadêmica e administrativa da Universidade. Nos últimos anos, essa tabela sofreu várias alterações, que envolvem a modificação de sua nomenclatura, questões quantitativas, grupos e valores, gerando várias consequências, inclusive judiciais. Portanto, nossa proposta inclui a realização de um estudo para revisar e aprimorar a descrição do nome da função, o grupo ao qual pertence, o valor e o número de gratificações daquela função. Um ponto importante seria criar mecanismos para valorizar, nos relatórios de atividades (RADEP), os ofícios de gestão realizados pelo/a docente e pesquisador/a, estimulando uma maior participação na administração da Universidade e nas discussões das estratégias de gestão atuais e futuras.

Cabe mencionar, também, o fato de que há muitos profissionais com mestrado e doutorado que não pertencem às carreiras docentes, mas que possuem excelentes condições e motivação para contribuir mais intensamente com as atividades da Universidade. Logo, entendemos que o potencial de pessoas com perfil técnico-científico de alto nível, sejam de carreiras Pq ou PAEPE, precisa ser mais bem aproveitado, e por isso nos propomos a estudar a **viabilidade de criar mecanismos de reconhecimento** desses profissionais a partir de recursos distintos dos empregados no processo de progressão.

Outro ponto importante e que causa preocupação a servidores/as Esunicamp é a **diversidade de situações previdenciárias nas carreiras**, com impacto significativo em seus recursos líquidos mensais e na perspectiva da aposentadoria. As sucessivas reformas previdenciárias tiveram como consequência regras distintas de recolhimento de contribuição e de previsão de aposentadoria, impactando de forma assimétrica os/as servidores/as que iniciaram a carreira a partir de 2003. Algumas de nossas propostas, visando mitigar os efeitos das reformas previdenciárias, são:

- Articular com o CRUESP a revisão dos valores do salário-base para as carreiras, garantindo o aumento proporcional para os demais níveis;
- Criar um programa para orientar servidores/as sobre os mecanismos de compensação de cada regime previdenciário, incluindo possibilidades de simulação com parâmetros individuais das vantagens e desvantagens de adesão à previdência complementar;
- Estudar a viabilidade jurídica/administrativa de ampliar a previdência complementar (PREVCOM), sobretudo para os/as servidores/as que estão na Regra 2 de aposentadoria.

Até aqui, discutimos vários compromissos que se estendem a todos os/as servidores/as da Unicamp. A seguir, pontuamos nossas propostas com relação às diferentes carreiras da

Universidade, de modo a destacar, de forma mais específica, pontos que se alinham às diferentes funções, responsabilidades e contribuições de cada uma delas dentro da nossa instituição.

2.1.4.1. Carreira Docente

A docência, como profissão, exige alta especialização e formação contínua, e por isso é fundamental que seus profissionais recebam reconhecimento e compensação financeira condizentes com sua qualificação e contribuições. O engajamento na formação de profissionais, tanto na graduação quanto na pós-graduação, e a realização de atividades de extensão possibilitam uma conexão direta com a comunidade, identificando limitações e necessidades sob a perspectiva de uma sociedade que financia e busca os benefícios proporcionados pela Universidade. Nesse sentido, nossas propostas para a **valorização da carreira docente** incluem:

- Garantir a regularidade e o direito à progressão na carreira docente assim que os requisitos mínimos definidos pela Unidade forem atingidos;
- Criar mecanismos de gestão para agilizar a tramitação dos processos de progressão;
- Para fins de progressão, estimular as Unidades que incluam atividades de gestão e/ou administrativas em todos os seus níveis e perfis, diminuindo a sobrecarga de alguns grupos e estimulando docentes a se candidatarem para cargos administrativos;

Algumas propostas para valorização da carreira docente, sobretudo nos níveis inicial e intermediário, visando mitigar os efeitos das reformas previdenciárias, são:

- Em articulação com o Cruesp, aproximar o salário do último nível da carreira de professor/a associado/a (nível 5.3) com o salário do/a professor/a titular, ou criar um nível intermediário antes do titular (5.4);
- Estudar a criação de programas de gratificação para atividades de ensino e de extensão de acordo com o perfil desejado em cada unidade. Essa medida visa estimular diferentes perfis de atuação, com reconhecimento de mérito, e corrigir eventuais assimetrias advindas do modelo de avaliação centrado em indicadores de produção científica.

2.1.4.2. Carreira PAEPE

A carreira de profissionais de apoio ao ensino, pesquisa e extensão é fundamental para que a universidade possa cumprir sua missão acadêmica e social de forma eficaz. Esses

profissionais oferecem suporte essencial às atividades-fim, auxiliando docentes, pesquisadores/as, estudantes e a comunidade a obter máximo benefício dos serviços e das atividades da instituição. Nesse sentido, nossas propostas para a **valorização da carreira PAEPE** incluem o compromisso de melhoria contínua, com a definição de orçamento para progressão de servidores/as, na horizontal, por excelência de desempenho e, na vertical, por aumento de complexidade, possibilitando o reconhecimento financeiro do trabalho realizado. Também planejamos a realização de estudos para a reestruturação da tabela de vencimentos e para a viabilidade financeira de efetivar o realinhamento da posição dos/as servidores/as nos níveis da carreira, de acordo com a Deliberação CAD-A-17/2024 da Carreira e seus anexos.

A **Gestão de Desempenho** é um processo fundamental para a Gestão de Pessoas que, por sua importância, precisa ser perene – como os demais processos nessa área. Também vale destacar que é determinante para o alinhamento de compromissos firmados por meio do Plano de Trabalho, assim como para o alinhamento de expectativas entre a instituição e os/as servidores/as. Isso porque a Gestão de Desempenho possibilita identificar necessidades de qualificação profissional a fim de estabelecer o **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)** para cada servidor/a, cuja execução se dará em parceria com a Educorp. É um processo que requer estudos e melhoria contínua, especialmente considerando as especificidades e diversidades da instituição, e cuja manutenção está em nossa proposta.

Outro ponto relevante para os/as servidores/as PAEPE – que apoiamos em nossa proposta – é a possibilidade de trabalho em formato híbrido. A partir dos estudos que serão apresentados após a finalização do Projeto Piloto sobre o Trabalho Remoto, será avaliada a possibilidade de **implantação da modalidade de Trabalho Híbrido** para servidores/as que tenham interesse e que exerçam atividades compatíveis com esse tipo de ocupação.

Além disso, um outro tema que causa apreensão no corpo de servidores/as PAEPE, inclusive de alguns de nossos/as aposentados/as, é o da **mudança de regime de Celetista para Estatutário**. No decorrer da nossa história, contratações foram realizadas no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), gerando situações distintas para servidores/as com formação, características e atividades muito similares. Apesar disso, nos últimos anos, algumas dessas distorções puderam ser corrigidas por decisões do Conselho Universitário. Contudo, a Deliberação CONSU-A-011/2013, que estendeu aos/às servidores/as efetivos/as da Universidade contratados/as pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) entre 01/01/1985 e 05/10/1988 a possibilidade de optar pelo regime Estatutário (ESU), recebeu questionamento jurídico e se encontra no Supremo Tribunal Federal (STF), sem solução final. Envidaremos todos os nossos esforços na defesa da decisão que a universidade tomou, por entendermos que o Regime Estatutário é o mais correto e aquele determinado pela Constituição Brasileira. Assumimos também o compromisso de implementar um canal de comunicação entre a Administração Central e os/as servidores/as afetados/as para mantê-los/as devidamente informados/as sobre os desdobramentos do processo.

Ainda em relação aos/às servidores/as celetistas, percebe-se que muitos/as não se aposentam por não terem direito à aposentadoria integral, e por isso continuam trabalhando até idades avançadas. Assim, observando as limitações orçamentárias, assumimos o compromisso de estudar a viabilidade de implantação do **Programa Permanente Dignidade (PPD)**, cujo objetivo é proporcionar a oportunidade de decisão de desligamento dos/as celetistas que atingem os requisitos para aposentadoria por meio de uma indenização. Essa é uma demanda antiga de um grupo de servidores/as que vem sendo objeto de estudo pela DGRH. Também estudaremos a possibilidade de **isonomia de benefícios** para todos os regimes de contratação – respeitados os limites legais.

2.1.4.3. Carreira de Pesquisador(a) (Pq)

A Unicamp tem uma das experiências mais antigas e consolidadas, no Brasil e no exterior, de institucionalização da interdisciplinaridade em sua estrutura organizacional, representada pelo Sistema de Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa, implantado a partir de 1977 com a criação do Centro de Lógica, Epistemologia e História da Ciência (CLE). Esse Sistema é subordinado à Coordenadoria Geral da Universidade (CGU) e engloba, atualmente, 22 órgãos (Centros e Núcleos) dedicados à pesquisa interdisciplinar, multifacetada e com dimensões transversais, bem distribuídos nas fronteiras das grandes áreas do conhecimento. O sistema de Centros e Núcleos (C&Ns) proporciona a aderência dos/as pesquisadores/as da Unicamp a demandas urgentes da sociedade, buscando, de forma dinâmica e amparada pelos debates científicos em diferentes áreas, a elaboração de soluções, respostas ou alternativas para os desafios enfrentados na contemporaneidade. Nesse sentido, apresentamos, a seguir, nossas propostas, visando ao desenvolvimento das atividades dos C&Ns:

- Adequar normativas para que os C&Ns ofereçam cursos de extensão de forma independente. Os entraves existentes atualmente implicam perda de recursos – que podem ser angariados por meio dos cursos de extensão –, além da desvalorização de profissionais extremamente qualificados da carreira Pq;
- Incentivar a participação de C&Ns na oferta de novos cursos de pós-graduação em conjunto com as unidades de ensino, pesquisa e extensão. As pesquisas interdisciplinares e outras atividades acadêmicas desenvolvidas nos C&Ns possibilitam a aquisição de uma *expertise* ímpar nos cenários nacional e internacional. Os/as pesquisadores/as envolvidos/as em projetos dos C&Ns, certamente, têm muito a contribuir na oferta de tais cursos;
- Considerar as especificidades dos C&Ns nas futuras Avaliações Institucionais, destacando seus indicadores. Dada a natureza interdisciplinar das atividades dos C&Ns, há especificidades que não foram contempladas pela última Avaliação Institucional, diluindo os dados oriundos da produção dos C&Ns;

- Estudar a viabilidade de implementação do orçamento anual para a progressão na carreira Pq e a garantia de ampliação do quadro a partir de novos concursos.

2.1.4.4. Carreiras Especiais

As carreiras especiais de docentes desempenham um papel crucial no fortalecimento da universidade, contribuindo de forma significativa para a sua missão. Esses profissionais, contratados em regimes diferenciados, trazem competências específicas e adaptadas às demandas institucionais. Nossa proposta, portanto, pretende estudar possibilidades de melhorias de todas as Carreiras Especiais, considerando suas particularidades e permitindo a maior valorização do trabalho e da formação dos/as docentes.

2.2. Gestão e Transição Geracional

A preocupação com a incorporação de melhorias e inovações na gestão pública universitária não é nova. No entanto, para garantir que o fluxo de trabalho decorra sem intercorrências e dentro de prazos exequíveis, é preciso que as melhorias e inovações nos processos sejam constantes e sempre analisadas.

Em relação à **transparência na gestão**, é importante lembrar que, desde o final da década de 90, a Unicamp tem envidado esforços para ser, progressivamente, uma instituição transparente, divulgando ao público em geral suas informações orçamentárias, normativas e decisórias. Com a promulgação da Lei Federal nº 12.527/2011, denominada Lei de Acesso à Informação (LAI), foi instalado, em 2013, o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), que passou a atuar efetivamente em ações voltadas a acentuar o nível de transparência da instituição. Foi a partir da atuação do SIC que a Universidade, então, dispôs de recursos exclusivos para o atendimento de demandas informacionais e ganhou fôlego para estruturar um portal de transparência que reúne, sistematiza e oferece à sociedade o conteúdo informativo que é requerido pela LAI.

Para aprimorar a gestão da transparência, precisamos aperfeiçoar os mecanismos que possam dar mais visibilidade a essas ações de atendimento de pedidos de acesso à informação e de divulgação de informações institucionais relevantes, visando promover a transparência a partir do adequado cumprimento da legislação, além de permitir a participação e o controle social, tornando cotidianamente a universidade participativa e democrática. Em termos práticos, isso implica assumir o compromisso de garantir que as demandas informacionais da sociedade continuem sendo atendidas plenamente e, ainda, que o portal de transparência seja, regularmente, complementado e atualizado, constituindo-se no principal repositório institucional de informações confiáveis. Além disso, é necessário divulgar, ampliar

e aprimorar o papel de órgãos-chave para melhorias tanto na gestão como no ambiente de convívio na universidade, representados pela Ouvidoria, a Controladoria Interna da Unicamp e a Câmara de Mediação.

É preciso também destacar que, nos últimos anos, várias foram as tentativas de revisar, melhorar e agilizar as tramitações de obras, contratações, serviços e processos acadêmicos e administrativos da Universidade, seja por meio da digitalização, padronização, simplificação ou da eliminação de etapas desnecessárias, sempre com a garantia do mérito processual e da segurança jurídica. Apesar dos avanços, ainda há desafios a serem transpostos em uma instituição complexa como a Unicamp. Todavia, a Universidade é plural e diversa, e isso traz uma oportunidade única de propor mudanças a partir da (con)vivência de seus diversos setores e áreas, seja para o enfrentamento de novas determinações jurídicas, seja para questões que exigem inovações no modelo tradicionalmente adotado pela Unicamp.

Paralelamente a esses desafios, a Unicamp passa por um processo de transição geracional. Metade do seu quadro de docentes e servidores/as têm menos de 15 anos de Universidade. Isso quer dizer que já estamos em um processo bastante evidente de transição. Nos próximos anos, é esperada uma universidade ainda mais diversa da que temos hoje, e isso se traduz em um grande potencial, caso essas experiências se somem com o objetivo de impulsionar a gestão da Unicamp em direção a uma visão moderna e inovadora. Nesse sentido, é preciso que trabalhem a transição geracional em conjunto com inovações na gestão, propiciando um trabalho mais orgânico e colaborativo. Partindo, portanto, dessa concepção, entendemos que a gestão da Universidade deve ser: (a) dialógica e preocupada com as pessoas; (b) eficiente, responsável e de qualidade; (c) menos reativa e mais propositiva e protagonista; (d) propulsora e garantidora do cumprimento das atividades-fim da Universidade.

Com base nessas premissas, nosso Programa de gestão propõe os seguintes objetivos/metasp:

- **Aprimorar e revisar os processos acadêmicos, administrativos, tecnológicos e informacionais da universidade**, garantindo a segurança jurídica e a celeridade do fluxo e da execução das atividades-fim e assistenciais a partir da padronização de procedimentos e da eliminação de etapas desnecessárias. Isso deve ser realizado com a participação de todas as pessoas envolvidas em cada etapa da revisão, reunidas em grupos técnicos e específicos para desburocratização das ações. É com o compartilhamento do conhecimento e de visões que a revisão será eficiente e aderente a todas as necessidades, pois contempla a análise de um conjunto maior de variáveis;
- **Otimizar os recursos tecnológicos e gerenciais**, simplificando rotinas laborais, promovendo redução de custos operacionais e estabelecendo um ambiente de trabalho mais unificado e eficaz. É importante uma política que aprimore as ações em andamento, a fim de que possam ser prospectadas e replicadas para toda a universidade;

- **Aprimorar e fortalecer a comunicação, a cultura organizacional e a integração** entre a Administração Central, os Órgãos administrativos e as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, com a garantia de que os/as **novos/as servidores/as** sejam rapidamente inseridos/as e integrados/as em seus ambientes de trabalho, compreendam e integrem-se aos valores e à missão da universidade, bem como participem de um fluxo mais eficiente de informações, decisões e processos;
- **Fortalecer os órgãos de controle e transparência de gestão**, aprimorando seu funcionamento dentro dos melhores padrões internacionais e trabalhando em parceria com órgãos correspondentes na estrutura governamental e da sociedade em geral;
- **Estudar e implementar soluções inovadoras e tecnológicas** que sejam aderentes e reaplicáveis em diferentes unidades, órgãos e áreas da universidade;
- **Fomentar um ambiente colaborativo e de experimentação** por meio da promoção de uma **cultura de troca de boas práticas**, a partir da qual inovações e novas ideias possam ser experimentadas.

Para o efetivo cumprimento desses objetivos, nossa proposta apresenta três eixos, com estratégias e ações, que são o marco inicial e não se esgotam em si mesmos:

2.2.1. Governança e Gestão

2.2.1.1. Governança, políticas e aquisições

- **Fortalecer a governança e a gestão da Diretoria Executiva de Administração** a fim de apoiar o papel de coordenação dos diferentes órgãos administrativos a ela ligados;
- **Avançar na organização, nos processos e no fluxo de informações entre a Secretaria Geral** e os outros órgãos da Universidade;
- **Continuar o aprimoramento da governança e da gestão da DETIC**, fortalecendo e implementando políticas institucionais e de soluções integradas de *software*/sistemas, e reduzindo redundâncias;
- **Melhorar o fluxo de compras na Unicamp** com o enfrentamento dos desafios específicos ao processo de contratação e aquisições de bens e serviços, não deixando algumas práticas desabastecidas;

- **Agilizar a aplicação de regras específicas de tratamento diferenciado para compras** relativas ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação (Lei n. 13.243 de 2016 e outras);
- **Agilizar os registros de preços de alguns equipamentos e materiais** que impactam diretamente no desempenho dos/as servidores/as, tais como aquisição e manutenção de equipamentos de refrigeração, geradores, compressores e outros;

2.2.1.2. Gestão de obras/empreendimentos e manutenção predial

- **Concluir as obras em andamento e dar continuidade aos projetos** já aprovados no Plano Plurianual de Investimentos (PPI);
- **Aumentar a capacidade de investimentos em obras e infraestrutura dos campi** a partir da adoção de estratégias bem definidas que busquem e captem recursos externos;
- **Aprimorar os processos de elaboração de pasta técnica e orçamentária de obras e de reformas dos diversos campi**, à luz da capacidade técnica das equipes de engenharia da DEPI, da Prefeitura Universitária de Campinas e da Prefeitura Universitária de Limeira, a fim de serem compatíveis com as demandas das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão e órgãos da Universidade;
- **Acompanhar e dar celeridade às medidas que permitam a obtenção do AVCB** por parte das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão e de órgãos da Universidade.

2.2.2. Inovação em Gestão

2.2.2.1. Inovação na Gestão de Processos

- **Digitalização e Automação:** ampliar o uso de sistemas digitais para reduzir a burocracia e simplificar fluxos de trabalho, eliminando redundâncias e promovendo a eficiência operacional;
- **Padronização e Melhoria Contínua:** revisar os processos administrativos e acadêmicos para padronizar procedimentos e eliminar etapas desnecessárias, garantindo sempre o mérito processual e a segurança jurídica a partir da participação de todas as pessoas envolvidas em cada etapa da revisão – reunidos em grupos técnicos específicos para desburocratização das ações. Só com o conhecimento e visões compartilhados é que a revisão será finalizada de forma eficiente, pois assim todas as variáveis são analisadas plenamente;

- **Gestão de Dados e Tomada de Decisão:** Aprimorar e expandir sistemas de gestão integrada que usem dados em tempo real para melhorar a tomada de decisão e permitir um controle mais ágil e assertivo dos recursos e serviços;
- **Comitês de Inovação e Experiência:** Formar comitês compostos por diferentes gerações, buscando soluções inovadoras para desafios da gestão universitária, respeitando o legado institucional e promovendo o diálogo intergeracional.

2.2.2.2. CTUs em Rede – Nucleação da Rede de Coordenadores/as Técnicos/as de Unidade (CTUs), Padronização, Simplificação e Otimização de Processos

- **Criar a rede integrada de CTUs** para oferecer um espaço de troca de ideias, discussão e propostas que melhorem processos e políticas institucionais. Os/As CTUs desempenham papel importante ao atender as demandas das Unidades, apoiar as Direções e orientar as equipes e áreas internas. Eles/as conhecem as particularidades das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão e, em conjunto, podem auxiliar propostas de normativas, deliberações ou sistemas que sejam aderentes e adequados às Unidades, garantindo a escalabilidade da tomada de decisão. Respeitando a diversidade e as particularidades essenciais das Unidades, essa Rede poderá atuar na revisão e na padronização de processos, melhorando a governança das atividades técnicas e administrativas das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão e dos órgãos da Administração Central.

2.2.2.3. Centro de Experimentação - Laboratório de Inovação em Gestão

- **Restabelecer um espaço de experimentação** com a oferta de um ambiente voltado para a experimentação e criação de soluções inovadoras para a gestão universitária. Será estabelecido na Coordenadoria Geral da Universidade (CGU) e reunirá grupos multidisciplinares, incluindo especialistas em tecnologia, gestão e áreas acadêmicas, que irão atuar, de maneira colaborativa, em assuntos prioritários definidos pela administração central.

2.2.2.4. Programa Excelência e Inovação nos Serviços Jurídicos

- **Promover uma atuação consultiva integrada com as partes** a partir de soluções jurídicas que apoiem as atividades acadêmicas e administrativas e também garantam a segurança jurídica das ações e normas da Universidade;

- **Inserir nossa Universidade, por meio da Procuradoria Geral, em iniciativas, como a Rede Nacional de Gestão Estratégica e Inovação das Procuradorias Gerais dos Estados e do Distrito Federal (RENAGEI), a fim de participar do debate de melhores práticas de governança e gestão.**

2.2.3. Integração, Mentoria e Gestão do Conhecimento

2.2.3.1. Fortalecimento da Cultura Organizacional

- **Realizar ações que fortaleçam a identidade institucional** (valores e missão) da instituição, garantindo que os novos membros compreendam e adotem os valores da Unicamp e sua missão como universidade pública de excelência;
- **Programa de Integração para Novos/as Colaboradores/as:** aprimorar, de forma estruturada, um programa de integração, oferecendo, além dos processos e sistemas, uma visão sobre a história e os princípios que orientam a Universidade. A meta é aperfeiçoar o programa da DGRH já existente, acrescentando novas abordagens para que os novos membros valorizem e conheçam a história e os valores institucionais. Essa proposta deverá contar com a parceria da EDUCORP.

2.2.3.2. "Residência" em gestão - Imersão de Novos/as servidores/as

- **Elaborar e implementar um programa de residência em gestão a novos/as servidores/as.** Propomos que, durante um período específico, o/a servidor/a possa circular por diferentes áreas da sua unidade/órgão a fim de possam se familiarizar melhor com os processos internos, bem como se integrem de maneira mais eficaz, o que facilitaria a sua adaptação ao ambiente de trabalho. Institucionalizar um programa assim também ajuda a valorizar os/as servidores/as experientes, que irão acompanhar os novos membros e reconhecer sua *expertise* e contribuição.

2.2.3.3. Programa de Incentivo a Novos/as Docentes (PIND) e Novos/as Pesquisadores/as (PIN-PQ)

- **Continuar com os Programas de Incentivo PIND e PIN-PQ,** que têm um papel importante na integração e no desenvolvimento das atividades acadêmicas de novos/as docentes e pesquisadores/as na Unicamp. Ao oferecer apoio especializado para

pesquisa e extensão, o PIND e PIN-PQ não apenas promovem o crescimento profissional de novos/as docentes e pesquisadores/as, como contribuem diretamente para a inovação e a excelência acadêmica da instituição de ensino superior. Devido ao seu sucesso, esse Programa de Gestão propõe a continuidade e o aprimoramento do PIND e do PIN-PQ, posicionando-os como impulsionadores estratégicos para o desenvolvimento de novas lideranças no meio acadêmico.

2.2.3.4. Programa de Acolhimento e Mentoria (PAM)

- O **Programa de Acolhimento e Mentoria (PAM)** visa integrar, de forma eficaz, novos/as servidores/as da Unicamp a fim de que se fomente um ambiente de acolhimento, aprendizado e crescimento constante. Cada servidor/a recém-chegado/a será orientado/a e monitorado/a por um/a servidor/a mais experiente, que atuará como guia e auxiliará na adaptação à cultura da organização, aos procedimentos e às obrigações institucionais. Esse programa é essencial para que os/as novos/as servidores/as se sintam não só parte da universidade desde o começo, como para que se preserve o conhecimento institucional, especialmente em uma instituição como a Unicamp, que passa por mudanças geracionais. O/A mentor/a, um/a servidor/a qualificado/a, terá papel ativo no programa e será valorizado/a pelo seu apoio e conhecimento.

2.2.3.5. Programa de Gestão do Conhecimento, Desenvolvimento de Competências e Colaboração

- **Capacitação Contínua:** criar ações de formação e atualização que acompanhem as transformações da universidade, desenvolvendo tanto competências técnicas quanto comportamentais;
- **Workshops de Inovação e Colaboração:** realizar *workshops* periódicos, reunindo equipes de diferentes setores e gerações para desenvolverem projetos conjuntos e incentivando o trabalho colaborativo e a troca de ideias;
- **Comunicação:** estabelecer mecanismos e projetos (ou programas) para a melhoria contínua da comunicação entre a Administração Central, Órgãos e Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão com o propósito de envolver, de maneira mais eficaz, ágil e com a visão de todas as pessoas envolvidas em suas respectivas ações, a comunidade nas tomadas de decisões e processos da universidade.

2.3. Áreas/setores Estratégicos da Unicamp

Para pensar a governança e gestão universitária, é preciso ter em mente áreas e setores que são estratégicos para a universidade. Em nosso Programa de Gestão, destacamos cinco áreas/setores: a área da Saúde, a Educação Infantil e Complementar, os Colégios técnicos, as Prefeituras dos *campi* e os setores de gestão e difusão do conhecimento (Editora da Unicamp, Sistema de Bibliotecas - SBU e IdEA).

2.3.1. Área da Saúde

A Unicamp, além de forte atuação no Ensino, Pesquisa e Extensão, cumpre um papel importante na assistência à sociedade com uma sólida área da Saúde. Esse campo é constituído por várias unidades assistenciais, ligadas tanto à universidade quanto ao Governo do Estado de São Paulo, trabalhando em parceria com as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão (FCM, FOP, FEnf). Dentre as unidades assistenciais, destacam-se o Hospital de Clínicas (HC), o Hospital da Mulher (CAISM), o Centro de Hematologia e Hemoterapia (Hemocentro), o Centro de Diagnóstico de Doenças do Aparelho Digestivo (Gastrocentro) e o Centro de Saúde da Comunidade (CECOM). A esse complexo, junta-se, a partir de 2017, a Diretoria Executiva da Área da Saúde (DEAS), visando unificar e consolidar ações estratégicas para o complexo hospitalar da Universidade. A DEAS tem como principal objetivo integrar as áreas assistenciais da saúde com as necessidades de ensino, pesquisa e extensão das diversas unidades acadêmicas, além de promover a gestão compartilhada de forma sustentável. É importante ressaltar que, em nossa gestão, a DEAS deverá aprimorar uma relação mais próxima entre a Reitoria e os gestores das unidades assistenciais locais, respeitando suas autonomias e permitindo uma maior articulação entre os serviços oferecidos. É fundamental, também, que a DEAS possa cumprir o seu planejamento estratégico, de modo a otimizar o sistema de atenção à saúde da Universidade.

Entendemos que a área da Saúde tem cumprido funções acadêmicas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Assistência há várias décadas, sendo o único centro de atendimento de alta complexidade de uma região de mais de 6 milhões de habitantes. Observa-se, nesse campo, um ambiente universitário que favorece a produtividade científica e o desenvolvimento humano e intelectual.

Vale destacar, ainda, que essa área tem atuado de forma exemplar no apoio à implementação e à consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS), propondo soluções regionais e nacionais para problemas de saúde pública, prestando serviços qualificados e capacitando profissionais para atuar na execução, planejamento e gestão dos serviços de saúde. A integração entre Ensino, Pesquisa, Extensão e Assistência também tem permitido expandir as atividades para unidades básicas de saúde municipais, Ambulatórios Médicos de Especialidades (AMEs) e

hospitais de média a baixa complexidade, para os quais somos referência para encaminhamentos.

Contudo, todo esse contexto convive com problemas decorrentes da saturação crônica da capacidade de atendimento, incorporação de custos de novas tecnologias e dificuldades de financiamento. Uma questão relevante é a necessidade urgente de implementar modelos de gestão administrativa, orçamentária e financeira para proporcionar mais flexibilidade e assegurar a qualidade do ensino e dos serviços. A esse respeito, é notório que a captação e os repasses de verba por parte da Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo, relativos aos convênios administrados pela Unicamp, são insuficientes para suportar as demandas de custeio e de investimento. Há, ainda, outras questões que necessitam ser abordadas, entre elas, a atenção às demandas específicas das unidades assistenciais e o reconhecimento das clínicas da Faculdade de Odontologia (FOP) como área da saúde da Unicamp para obter verbas do SUS para o financiamento das atividades dessa Unidade.

Entendemos que é papel da Administração Central da universidade buscar, junto aos órgãos públicos da saúde, ações que equacionem os vários problemas, vislumbrando, sobretudo, a definição de um modelo sustentado por financiamento para os hospitais universitários. Nesse sentido, a busca por alternativas de subsídio teve já resultado positivo com a criação da Fundação FASCAMP e uma iniciativa consistente de filantropia da Funcamp. O compromisso da nossa gestão, portanto, é dar o apoio necessário para o reconhecimento de sua natureza de característica filantrópica assistencial. Mais especificamente em relação ao financiamento, no âmbito interno, entendemos que é necessário manter a participação financeira da área da saúde no orçamento da Universidade, de forma a prover condições básicas de funcionamento. Adicionalmente, apoiaremos, de modo direto, ações que visam à busca por recursos que possibilitem a modernização tecnológica dos vários órgãos, bem como a sua manutenção e modernização predial.

No âmbito dessas ações integradas, é necessária uma expansão por meio de um amplo programa que fortaleça e aprimore nossa proposta de governança na Área da Saúde da Unicamp. Nesse sentido, reafirmamos, aqui, nosso compromisso com a preservação da jornada de 30 horas na área da saúde, implantada em 2014 e que atendeu à necessidade de compatibilizar a jornada de trabalho dos/as servidores/as desse campo aos riscos ocupacionais inerentes ao exercício da profissão. Essa medida constitui uma significativa contribuição da universidade para a melhoria das condições de trabalho e, conseqüentemente, da qualidade do atendimento à população e às atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Também é necessária uma atenção especial para a área da Saúde na recomposição do quadro de pessoal. No último período, foram feitas centenas de contratações para o setor e, por isso, é importante avaliar a continuidade desse processo para o estabelecimento de melhorias dos serviços e do ensino, bem como a atenção aos/às servidores/as.

Apresentamos a seguir alguns desafios que necessitam de atenção da gestão, com foco no papel estratégico, na sustentação financeira e na integração e sustentabilidade do sistema de saúde na universidade.

2.3.1.1. Papel Estratégico da Área da Saúde na Unicamp

- Ampliação dos impactos acadêmico e social: propor a criação de programas interdisciplinares que conectem a saúde com outras áreas acadêmicas da Unicamp, como engenharias, ciências exatas e sociais. Essa colaboração pode resultar em pesquisas inovadoras para a saúde pública, além de fortalecer o impacto social da universidade na região;
- Internacionalização das parcerias e pesquisas: considerar essa medida como uma estratégia para aumentar parcerias internacionais, visando trocas de tecnologias, conhecimento e recursos para fortalecer a posição da Unicamp como um polo de inovação em saúde global;

Fortalecimento do apoio ao SUS: estimular e apoiar o diálogo eficiente entre as unidades de assistência em saúde e o SUS, com foco na atenção primária, em colaboração com as prefeituras das cidades da região, por meio de projetos de prevenção e promoção de saúde que ajudem a reduzir a sobrecarga dos serviços terciários.

2.3.1.2. Desafios e Soluções Estruturais

- Gestão de Capacidade e Inovação Tecnológica: propor a criação e a institucionalização de um comitê de inovação em saúde, focado na integração de novas tecnologias, inclusive de inteligência artificial, e modelos de gestão hospitalar;
- Centralização e Padronização Operacional: aperfeiçoar o sistema centralizado de gestão para otimizar compras e estoques, a fim de reduzir duplicações e desperdícios;
- Planejamento Orçamentário de Longo Prazo: aderir a um modelo de planejamento orçamentário plurianual, que permita previsões mais precisas, por meio de ajuste da captação de recursos e priorização de investimentos, de acordo com as necessidades do setor de saúde;
- Plano Diretor de Infraestrutura e Manutenção: desenvolver um plano plurianual de infraestrutura para mapear as necessidades de reparo, reforma e expansão predial adequadas às condições orçamentárias. Esse plano deve considerar as prioridades de cada unidade e permitir que as ações sejam planejadas com antecedência, de modo a prevenir impactos negativos nas atividades-fim;

- Mapeamento de Riscos Estruturais: realizar auditorias periódicas para identificar e priorizar áreas com maior risco estrutural ou que necessitem de atualizações urgentes, garantindo que a segurança e a funcionalidade sejam mantidas;
- Parcerias para Captação de Recursos: firmar parcerias com empresas e fundações interessadas em investir na modernização do setor de saúde, especialmente na Região Metropolitana de Campinas, por meio de doações ou de programas de incentivo fiscal;
- Programas de Requalificação Predial Sustentável: em articulação com as políticas da universidade e em parceria com outros órgãos, ampliar projetos de requalificação que possuam práticas sustentáveis e estejam aptos a contribuir para a redução de custos operacionais;
- Tecnologias de Climatização e Controle Ambiental: dar continuidade aos investimentos em tecnologias de climatização e controle ambiental para garantir a manutenção da qualidade do ar e temperaturas adequadas, especialmente em áreas de atendimento intensivo, como UTIs e centros cirúrgicos;
- Aprimoramento e Expansão da Telemedicina e Telessaúde: estimular a criação de espaços para novas tecnologias, como telemedicina e medicina de precisão, avaliando a implementação de um programa de telemedicina especializada em alta complexidade e que ofereça suporte remoto a unidades de saúde do RASS 15;
- Suporte para Projetos de Pesquisa, Extensão e Inovação em Saúde Regional: estimular projetos de pesquisa e extensão conjuntos entre a Unicamp e os municípios de maneira a estudar e solucionar desafios específicos da saúde regional, por exemplo doenças prevalentes ou questões de gestão, bem como fomentar a inovação nos serviços municipais;
- Governança de saúde universitária inspirados em práticas nacionais e internacionais: avaliação de modelos nacionais e internacionais de excelência na gestão em saúde com a finalidade de buscar sua incorporação nas práticas da universidade.

2.3.1.3. Extensão e Expansão de Serviços

- Centro de Extensão e Serviços Regionais: estudar a criação de um centro de extensão em parceria com a PROEEC, prefeituras e a Secretaria de Saúde a fim de multiplicar os locais de atendimento e expandir o alcance das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Programas de Educação em Saúde: realizar campanhas de educação e prevenção nas comunidades, a partir da presença de estudantes e profissionais que treinem e eduquem a população acerca de temas como doenças crônicas e saúde mental. Esses

programas devem estar integrados ao projeto político pedagógico dos cursos da área de saúde de forma a permitir a sua acreditação no sistema de inserção curricular da extensão.

2.3.1.4. Capacitação e Qualidade de Vida dos Profissionais

- Incentivo ao Centro de Desenvolvimento Profissional: focado em capacitação contínua e programas de treinamento para o aprimoramento técnico e o desenvolvimento de habilidades, especialmente para o corpo assistencial;
- Programas de Apoio Psicológico e Bem-Estar para Profissionais da Saúde: aperfeiçoar as estruturas de apoio à saúde mental, com serviços de aconselhamento, terapia e atividades de bem-estar.

2.3.2. Educação Infantil e Complementar

A Divisão de Educação Infantil e Complementar (DEdIC) da Unicamp é composta por cinco unidades: três de educação infantil e uma de educação não formal no *campus* de Campinas, além de uma unidade de educação infantil no *campus* de Piracicaba. Todas as unidades são reconhecidas pela experiência e pela qualidade no atendimento. Atualmente, a DEdIC atende, em média, 700 crianças, filhos e filhas de docentes, servidores/as, estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade, bem como colaboradores/as da Funcamp. A educação infantil e a educação não formal da Unicamp nasceram em um momento histórico de intensa transformação, em que os direitos das mulheres e dos bebês estavam fortemente interligados. Mantemos, ainda hoje, o compromisso com a defesa desses direitos, mas também com a valorização e o reconhecimento dos profissionais da DEdIC e, acima de tudo, com a construção de uma educação infantil de excelência dentro da universidade. Nesse sentido, apresentamos a seguir algumas propostas:

- Priorizar a saúde e o bem-estar físico e mental dos/as educadores/as. Para isso, é importante promover programas educativos e preventivos voltados para a saúde dos/as professores/as da DEdIC, incluindo atividades como ginástica laboral e orientação por profissionais especializados em técnicas de autocuidado físico e mental. Esses programas podem ser desenvolvidos em parceria com outras unidades e órgãos da Unicamp, tendo especial atenção às especificidades do trabalho realizado na Divisão. Essas iniciativas visam à saúde e ao bem-estar dos/as profissionais, mas também ao fortalecimento de um ambiente de trabalho saudável e sustentável, fundamental para a qualidade do atendimento;

- Incentivar a formação continuada para todos/as os/as profissionais da DEdIC, incluindo a equipe de gestão, a partir do reconhecimento da formação como fator essencial para a atualização das práticas pedagógicas, do desenvolvimento de uma reflexão crítica sobre o cotidiano educacional e do fortalecimento das competências multiculturais. Para os/as gestores/as, em particular, a formação continuada contribui para uma liderança mais consciente e sensível, capacitando-os/as a responder às demandas específicas da primeira infância e da educação não formal;
- Incentivar a parceria com a Diretora Executiva de Relações Internacionais (DERI), para a internacionalização da DEdIC e do programa de intercâmbio para professores/as;
- Dar continuidade ao processo de revisão e de construção de uma carreira do magistério para as professoras da DEdIC que, atualmente, integram o quadro de profissionais PAEPE, a fim de valorizar a especificidade e a complexidade do trabalho pedagógico realizado na educação infantil;
- Garantir uma gestão democrática e fortalecer o Conselho Escolar são ações essenciais para promover a participação ativa de toda a comunidade na tomada de decisões. A gestão democrática permite que as vozes sejam ouvidas, o que incentiva um ambiente de transparência e corresponsabilidade na condução das políticas educacionais. Já o fortalecimento do Conselho Escolar, por sua vez, assegura que as decisões estejam alinhadas com as reais necessidades e expectativas da comunidade, e isso promove um compromisso coletivo com a qualidade da educação;
- Aprimorar e consolidar o processo de consulta à comunidade para a escolha da Coordenação Geral da DEdIC, o que já foi iniciado pela atual gestão. Agora, a proposta é fortalecer esse processo, tornando-o ainda mais inclusivo e participativo, além de assegurar que as vozes de todos os membros da comunidade educativa sejam ouvidas;
- Criar espaços com recursos de Tecnologia Assistiva para a utilização dos/as professores/as de Educação Infantil, Complementar e Educação Especial;
- Viabilizar as adequações necessárias para a melhoria das condições dos espaços da DEdIC, proporcionando, sempre, um ambiente de acolhimento e de segurança para as crianças atendidas;
- Dar continuidade ao projeto de construção de uma quadra coberta para o PRODECAD;
- Envidar esforços para a reposição do quadro de servidores/as, ampliando, assim, a capacidade de atendimento da Divisão.

2.3.3. Colégios Técnicos

Os Colégios Técnicos da Unicamp oferecem um espaço de importância tradicional e de referência para as regiões de Campinas e de Limeira. Anualmente, são oferecidas 1350 vagas divididas em 34 cursos técnicos. Além do ensino de excelência, a contribuição para pesquisa e atividades extensionistas tem sido crescente no Colégio Técnico de Campinas (Cotuca) e no Colégio Técnico de Limeira (Cotil).

Nos últimos três anos, a evolução dos colégios foi significativa na Universidade, a começar pela estruturação recente da Diretoria Executiva de Educação Básica e Técnica, DEEDUC. Embora já fosse uma estrutura existente, a Diretoria não contava com servidores/as técnico-administrativos/as em seu quadro para efetivar a proposta de estreitar as relações entre os Colégios Técnicos com a Administração Central e outros órgãos da Unicamp. Nesse âmbito, entendemos que a estruturação da equipe da DEEDUC, iniciada em 2023, precisa ser concluída para que garantir servidores/as suficientes para atividades de apoio aos Colégios Técnicos (incluindo a DEdIC, também sob competência da DEEDUC). Essas atividades envolvem a supervisão de ensino delegada pelo Conselho Estadual de Educação, o fortalecimento da relação com órgãos internos da Universidade, a regularização e ampliação do relacionamento com órgãos externos, especialmente secretarias municipais e estadual de educação, além do MEC, assim como a gestão estratégica e de projetos e convênios.

Dentre as atividades realizadas pela DEEDUC, destacamos, ainda, a composição e a atualização de suas comissões. A reformulação da Comissão Central de Ensino Médio e Técnico (CCEMT) é representativa para a aproximação dos colégios com outras unidades da universidade, tornando-se correspondente às atuações da Comissão Central de Graduação (CCG), da Comissão Central de Pós-Graduação (CCPG) e da Comissão Central de Extensão (CCE). A recém-criada Comissão de Currículo também é exemplo do avanço que se tem alcançado no que tange à aproximação entre as escolas e ao esforço para atualização das estruturas de ensino em nível médio da Unicamp.

A fim de ampliar essas composições, propõe-se a criação de uma comissão para tratar de atividades de pesquisa e extensão nos Colégios Técnicos, coordenando ações e interfaces especificamente com as Pró-reitorias de Pesquisa e de Extensão, Esporte e Cultura, de forma a avançar nessas áreas em favor do movimento já estabelecido por muitos/as docentes das unidades de ensino profissionalizante. Dessa forma, poderão ser fortalecidas ações, como os Editais de Extensão para os Colégios Técnicos, iniciados em 2022, que têm apoiado atividades extensionistas sob coordenação de docentes do Cotil e do Cotuca.

A respeito do corpo docente, foi possível recompor os quadros dos colégios a partir de contratações para os cargos em vacância e da redução para menos da metade o número de docentes substitutos/as – o que havia aumentado muito no período de contingenciamento e, também, em decorrência da falta de planejamento. Em 2022, realizou-se, ainda, a contratação

de docentes de enfermagem para regularizar os estágios pendentes em função do período de ensino remoto durante a pandemia Covid-19.

A medida de reposição automática dos cargos em vacância reduziu substancialmente o tempo necessário para reposição de docentes. Em relação às contratações, é preciso ainda avançar com o processo de cadastro de docentes temporários/as, para reduzir ainda mais o tempo de vacância dos cargos, o que resulta em perda de aulas para o corpo discente – problema recorrente nos Colégios Técnicos. O edital para realização desse cadastro já está tramitando nas câmaras da Administração Central e, em breve, espera-se que a DEEDUC possa coordenar o processo para reduzir o tempo de contratação para docentes temporários/as.

Em paralelo, apoiaremos a redução da carga didática dos/as docentes para 50%, conforme proposto em minuta apresentada pelo grupo de trabalho que estudou a revisão da carreira do Magistério Secundário Técnico (MST). Entendemos que, com essa medida, haverá uma redução substancial da demanda por docentes substitutos/as, já que será possível que mais professores/as efetivos/as assumam aulas em caráter de substituição. Isso se desdobra, por um lado, em melhorias trabalhistas – considerando-se que os contratos temporários são medidas paliativas –, e, por outro, na melhoria da qualidade das atividades desenvolvidas nos colégios. De forma complementar à redução da carga didática, apoiamos o comprometimento dos/as docentes da carreira MST com atividades de gestão, pesquisa e extensão, de modo a contribuir para as produções da universidade e para o desenvolvimento de uma atividade pedagógica inovadora. Nesse sentido, após a aprovação da revisão da carreira MST, será necessário estudar o quadro docente e a distribuição de vagas, que acreditamos ser importante, diante de propostas inovadoras de cursos e currículos para apropriadas e melhores mudanças dos colégios. Apoiaremos as iniciativas de reformulação de cursos no sentido de adequação a legislações, mas também de atualização de seus projetos político-pedagógicos, bem como de aprimoramento dos serviços oferecidos à comunidade.

No que tange ao apoio às atividades didáticas, propomos a recomposição, revisão e atualização da atuação de bolsistas PED e PAD nos Colégios Técnicos. Especialmente as bolsas PED foram apoio importante nos Colégios entre os anos de 2014 e 2018, mas foram inviabilizadas por mudança de normativa, realizada em 2020. Nossa intenção é retomar as discussões sobre esse tema, com o entendimento de que os colégios técnicos também são espaços importantes de formação para esses bolsistas.

Entendemos que a reposição de servidores/as técnico-administrativos/as e a adequação do quadro funcional às demandas das unidades e seus setores, considerando especialmente seu horário de funcionamento, são movimentos que foram retomados nos últimos anos e que precisam ser mantidos nos próximos. A recomposição dos quadros, portanto, é fundamental para que os serviços possam ser restabelecidos de maneira devida após o período de contingenciamentos. Para 2025, já será possível a contratação de estagiários/as para atuação nos colégios, ação que poderá se expandir nos anos seguintes, mediante estudo das demandas e de possibilidades.

Ainda em relação às atividades de apoio, consideramos que é preciso realizar uma revisão das equipes terceirizadas e das características prediais das unidades. No caso das escolas de educação básica, variáveis como número de estudantes, localização, conservação de patrimônio histórico e horário de funcionamento são diferenciais importantes a serem considerados para reorganização de muitos serviços, como limpeza e manutenção. Esses aspectos também devem nortear as abordagens de segurança, convívio e bem-estar da comunidade de cada Colégio Técnico.

No que concerne às atividades administrativas, um dos avanços de maior importância nos últimos anos foi a construção dos dados acadêmicos dos colégios na DAC. O processo está em curso e será preciso fortalecê-lo para que se conclua no próximo ano.

Em relação ao suporte aos/às estudantes, a grande conquista da atual gestão foi incorporar os serviços de apoio à permanência estudantil, presentes nos colégios, à DEAPE, viabilizando o acesso dos estudantes de cursos técnicos a diversos serviços já oferecidos a estudantes de graduação e pós-graduação. Adicionalmente, a Diretoria Executiva de Direitos Humanos (DEDH) ampliou seu espaço de atuação junto às comunidades dos colégios, especialmente entre os estudantes. Entendemos que esse é um movimento a ser mantido e ampliado. Logo, melhorar o suporte e o atendimento aos colégios por meio de órgãos como o [Serviço de Atenção à Violência Sexual](#) (SAVS), assim como a assistência para socorro médico a partir de serviços como o VIDAS, são caminhos importantes. Da mesma forma, é preciso investir em ações que adequem esses serviços às especificidades das faixas etárias atendidas, uma preocupação crescente de muitos profissionais de diversos órgãos da Administração Central.

Além disso, acreditamos que as atividades dos estudantes podem ser aprimoradas por programas como Jovem Aprendiz. Para isso, será preciso realizar um estudo aprofundado no sentido de solucionar problemas técnicos que, até então, inviabilizam a melhor exploração desses recursos pelos nossos colégios.

No que tange à internacionalização dos Colégios Técnicos, ressaltamos a ampliação, desde 2023, das atividades para além daquelas apoiadas pelo convênio Santander. Pretendemos firmar convênios com instituições parceiras no exterior, especialmente com China e Argentina, com vistas à aderência a metodologias inovadoras de ensino e de aprendizagem, aprimoramento das práticas pedagógicas, participação de estudantes e servidores/as em eventos técnico-científicos, entre outras experiências acadêmicas que não poderiam ser realizadas apenas internamente nos nossos colégios.

Por fim, a respeito da infraestrutura, destacamos duas importantes obras do último período administrativo. No Cotel, a reforma predial, com a construção de novos laboratórios, possibilitou a transferência do curso técnico de Prótese Dentária para Limeira, realizando uma adequação necessária ao funcionamento do curso. Já o Cotuca passa pela etapa final de construção do prédio anexo, obra iniciada em 2022 e realizada dentro do cronograma previsto. Nesse sentido, os esforços voltam-se, agora, para a consolidação de laboratórios e melhoria de

equipamentos. No Cotuca, por sua vez, a preocupação é de também realizar a boa ocupação do novo prédio, com mobiliário adequado às atividades atuais do colégio e em consonância com os projetos de seus/suas docentes .

A climatização também é uma demanda importante a ser apoiada pela Administração Central junto aos programas já existentes na universidade. No Cotuca, será ainda necessário dar continuidade aos estudos em curso para viabilizar a climatização de um prédio histórico.

De forma geral, os dois colégios têm enfrentado dificuldades para realizar as manutenções dos prédios com a celeridade necessária para atender a uma quantidade grande de estudantes que ali circulam diariamente. A nossa proposta, então, é de que Cotuca e Cotil possam contar com um direcionamento específico dos serviços de manutenção das prefeituras dos *campi* de Campinas e de Limeira.

2.3.4. As Prefeituras dos *campi*: diagnóstico, desafios e compromissos

As Prefeituras Universitárias da Unicamp têm um papel essencial no desenvolvimento da instituição, atuando no planejamento e na gestão de diversos contratos de prestação de serviços que sustentam o cotidiano universitário.

É um constante desafio integrar as Diretorias e os serviços prestados à comunidade, de forma a atender a todas as pessoas e lugares que compõem o território da Unicamp, independentemente de estarem dentro ou fora das fronteiras das Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, ou de Órgãos da Administração Central.

Nos últimos anos, alguns exemplos de ações tomadas foram a intervenção na manutenção da iluminação do estacionamento compartilhado dos Hospitais (HC e CAISM), a recuperação asfáltica dos estacionamentos de uso restrito das Unidades e Órgãos e a intervenção centralizada dos "Pinottinhos" (prédios modulares padronizados), contemplando 42 edifícios, que receberam pintura, substituição da cobertura com possibilidade de instalação de placas fotovoltaicas e impermeabilização das lajes, limpeza, recuperação e pintura das fachadas, instalação de escadas marinheiro e de pontos de ancoragem para a realização de trabalho em altura. Essa proposta, de intervenções centralizadas de manutenção predial dos edifícios, previu, inicialmente, as demandas mais urgentes, incluindo as melhorias preventivas.

Um desafio importante é a Lei 14.133/2021, que também traz novas oportunidades. Para tanto, nosso compromisso é com a construção de lugares e de métodos para a elaboração de consensos progressivos na formulação de planos de investimentos que englobem diversas frentes de prestação de serviços. Diante desse novo cenário, as Prefeituras Universitárias se tornaram uma das referências técnicas em suas áreas de competência, nas etapas de planejamento e elaboração de ETP (Estudo Técnico Preliminar) e TR (Termo de Referência) para aquisições e contratações de materiais e serviços para a Universidade.

Consequentemente, houve um aumento significativo no escopo de responsabilidades para as áreas técnicas, principalmente para os gestores.

Em relação a esses setores, vários avanços foram conquistados, os quais nos permitem definir melhor os caminhos a serem seguidos nos próximos quatro anos. Por exemplo, no caso do serviço de alimentação, houve a contratação de uma empresa para gerir os Restaurantes Universitários da Unicamp, o que inclui o fornecimento dos insumos, a produção e a distribuição das refeições (café da manhã, almoço e jantar, com média diária de 9.000 refeições nos 3 restaurantes existentes no *campus* de Barão Geraldo e 2.000 refeições ao dia nos *campi* de Limeira e Piracicaba). Com isso, saímos de 90 contratações, entre carta-contrato e atas de registros de preços, para a gestão de um único contrato. Ressaltamos que, nessa área, tivemos ampliação no atendimento aos sábados e domingos para atender à demanda de permanência estudantil. Os desafios na área de alimentação são permanentes, mas também estratégicos na vida cotidiana da comunidade.

Para que houvesse a centralização contratual de **serviços de áreas verdes**, especificamente os jardins, as Prefeituras conseguiram unificar as demandas em uma única contratação, sob gestão e fiscalização da Divisão de Meio Ambiente, que contempla a manutenção e implantação de jardins, das áreas verdes e da preservação ambiental na área total da Fazenda Argentina, a partir de uma gestão técnica centralizada. Esse modelo possibilita a economia de recursos e a padronização no atendimento e na qualidade dos jardins do *campus*, além de contribuir com a sustentabilidade e agilidade no atendimento às demandas das Unidades e Órgãos.

2.3.4.1. Serviços essenciais e estratégicos para o cotidiano do campus

Uma outra questão no **campo da alimentação** são as cantinas, com papel valioso na convivência da comunidade universitária. O retorno das atividades nos *campi* pós-pandemia trouxe um grande desafio às Prefeituras Universitárias de retomar os processos de abertura desses espaços. Na busca de ofertar outras opções de alimentação para a comunidade, que precisava se adaptar à nova realidade, foram estudados modelos e possibilidades de rápida implementação que atendessem à legislação sanitária. Foi criado o PREAC (Projeto Rede de Espaços de Alimentação e Convívio), que possui modalidades diferentes de opção em alimentação para atender às necessidades da comunidade Universitária em todos os *campi*. Além desse projeto, foram revitalizados os espaços, com instalações de mobiliário urbano, e reorganizado o processo de seleção das “Feiras Livres” nos nossos *campi*.

Na área de Energia, conforme regulamentação do setor elétrico, a universidade está inserida como Consumidor Livre, e a aquisição do montante de energia ocorre a partir de processo licitatório. Atualmente, no *campus* Barão Geraldo, utiliza-se energia 100% incentivada, ou seja, proveniente de recursos naturais, como o sol, vento, chuva, marés e energia geotérmica, o que contribui para os índices de sustentabilidade da Universidade, além da redução de custo na

ordem de 30% em relação ao mercado cativo. Somado a isso, as Prefeituras Universitárias estão se adequando ao novo momento de investimentos em novas tecnologias, como usinas fotovoltaicas (painéis solares) para geração de energia, entre outras parcerias.

Vários serviços já foram realizados nessa área por meio de **investimentos do PPI**. Esses projetos ocorreram com o objetivo de aumentar a confiabilidade e segurança no suprimento de energia, reduzir custos de manutenção e minimizar impactos ambientais. Desse forma, possibilita-se uma melhoria em vários indicadores de sustentabilidade da universidade.

O projeto “Gestão de Ativos” permitiu o aperfeiçoamento contínuo nos componentes do sistema de distribuição de energia, bem como a modernização e a atualização do banco de dados dos ativos na área de energia. Essa ação mantém o patrimônio público, contribui para a confiabilidade, além de possibilitar o planejamento e a execução de **manutenção preditiva**.

Na Área de Saneamento, o Projeto “Gestão de Água: Medição Conscientização e Controle” apresentou resultados significativos, com uma economia de 50% de consumo nos últimos quatro anos em relação a períodos anteriores, o que é equivalente a uma economia anual de, aproximadamente, 6,6 milhões de reais. Entre outras ações realizadas, destacamos, também, a negociação dos consumos mínimos das áreas Hospitalar e Educacional junto à concessionária SANASA, que proporcionou uma economia direta de cerca de 1,5 milhão de reais, valor este que deveria ter sido pago, mesmo não havendo o consumo registrado no período.

Além dessa gestão eficiente dos recursos da Universidade, o PPI permitiu investimentos importantes nessa área, como a substituição parcial da rede de distribuição de água potável, manutenção dos poços – em atendimento à legislação vigente –, dentre outras várias ações significativas realizadas.

No serviço de transporte, foi estudado e implantado um **novo modelo para o Sistema de Transporte Fretado da Universidade** que atende aos/às servidores/as. A proposta licitada contemplou nova especificação de contratação, a fim de aumentar o bem-estar dos usuários e incluir padronização em atendimentos e solução de ocorrências. Isso a partir de atendimento centralizado em uma única empresa de transporte, veículos com ar condicionado e com controle de acesso embarcado, *app* para smartphones que faz acompanhamento dos serviços em tempo real, otimização dos itinerários e ampliação dos horários de atendimento. Além das melhorias na prestação do serviço, houve **redução dos valores que são descontados dos servidores/as beneficiários/as** referentes ao transporte fretado ou ao vale-transporte; isso foi possível com a criação de faixas e teto bastante abaixo do legalmente permitido. Outro ponto importante nesse processo é a redução do número de contratações – de, aproximadamente, 80 para um único contrato –, que entrou em operação no início de 2025.

Ainda na área de transporte, os serviços de ônibus circular foram otimizados nos vários *campi*, por exemplo, com a ampliação do atendimento para os finais de semana no *campus* de Barão Geraldo. Tivemos, ainda, a implantação do Veículo Acessível para a Mobilidade Urbana

Sustentável (VAMUS), a fim de atender pessoas com mobilidade reduzida em seus deslocamentos no *campus*; a disponibilização do ônibus próprio e totalmente elétrico, para atendimento contínuo – como Circular Interno e em eventos sob demanda de Órgãos e Unidades da Universidade –; e o projeto de levantamento e georreferenciamento das vagas especiais de estacionamento, para adequação à legislação de trânsito.

2.3.4.2. Ampliação do Hub de serviços - Os compromissos em processo

Entre os temas do Hub de serviços das Prefeituras Universitárias que estão em processo e que demandam compromissos, encontram-se as prioridades para a nossa gestão:

- Pretendemos atuar nas estruturas das cantinas, sob responsabilidade da Universidade, tornando-as permitidas para uso, tanto a partir da adequação de suas estruturas, quanto da manutenção e ampliação das estruturas metálicas no modelo contêiner, que estão sendo instaladas nos *campi*;
- Nas feiras, prevemos a implantação de melhorias na infraestrutura, a partir da padronização de barracas em alguns pontos e da construção de mais um *parklet*, tornando os locais ainda mais propícios à vivência universitária;

Para os restaurantes universitários, planejamos realizar estudos para a construção de duas novas estruturas no *campus* de Barão Geraldo, em localizações estratégicas, que permitam uma boa caminhabilidade e melhor distribuição dos usuários. Também definiremos um modelo de produção e distribuição que articule as novas estruturas;

Ainda para os restaurantes, planejamos consolidar o desenho já iniciado, de forma a incluir outros aspectos ainda não abordados, a exemplo de espaços mais convidativos e agradáveis (troca de mobiliário, climatização dos restaurantes etc.), além do monitoramento constante da qualidade das refeições e dos alimentos fornecidos à comunidade;

Nos transportes, pretendemos realizar melhores contratações dos serviços para fazer os traslados, sejam eles de entrada e saída das pessoas ao trabalho, ou *intercampi*, incorporando tecnologia para que gestores/as e usuários/as possam controlar o serviço. Além disso, temos como objetivo formular uma política de mobilidade urbana com a finalidade de integrar os diferentes objetos e meios de transportes usados no cotidiano da Universidade, de modo a valorizar os que promovem a saúde do território e as desigualdades de acesso da população dos *campi*;

Na área de infraestrutura predial, desejamos dar continuidade à política atual de revitalização dos edifícios. Para isso, atuaremos nos prédios que já receberam algum tipo de investimento para a ampliação do espaço construído e alteração no seu *layout*, de maneira que, em seguida, seja possível atuar nos demais prédios que possuem estruturas diversas. Nesse sentido,

nosso desafio é ampliar os atendimentos para além das fronteiras, atuando nos pontos em que a infraestrutura da universidade carece de melhorias, independentemente da localização física;

No que tange à ocupação do espaço territorial, também almejamos repensar o projeto paisagístico dos *campi*, de forma a incorporar áreas mais agradáveis à vivência e locais de descanso sombreados em todas as unidades e órgãos, quando possível. Com isso, a universidade deve se transformar, nos próximos anos, em um espaço público de grande afluência devido à sua beleza e ao seu acolhimento. Esse projeto paisagístico deve convergir com as ações idealizadas para os finais de semana nos espaços esportivos da Universidade;

Quanto à gestão das redes de acesso aos serviços de água e energia elétrica, pretendemos dar continuidade aos projetos já em andamento, sobretudo àqueles relacionados à transição energética;

No tema da acessibilidade, o VAMUS (carro elétrico com motorista), destinado à locomoção de pessoas com deficiência (PCD), implementado no *campus* de Barão Geraldo, deverá ser replicado nos outros *campi*;

2.3.5. Editora da Unicamp, SBU e IdEA

Com mais de quarenta anos de existência, a **Editora da Unicamp** se tornou um setor estratégico para a instituição, pois se constitui não apenas em um meio de excelência para a difusão, ao público externo, do conhecimento que é produzido pela Universidade, mas também em um vetor de integração do ensino, pesquisa e extensão à nossa comunidade interna. Vale destacar que a Editora da Unicamp publicou mais de 1.400 livros com elevado padrão editorial, consolidando-se como uma referência de publicação em todas as áreas do saber.

Nesse contexto, nosso Programa de Gestão pretende manter (mas também aprimorar) a atual política de gestão da Editora da Unicamp, cuja qualidade de produção acadêmica, editorial e gráfica, por meio de iniciativas editoriais próprias ou em cooperação com editoras nacionais e estrangeiras, veicula conhecimento de amplo espectro sociocultural e aborda as mais diferentes formas do saber e de expressão cultural, seja a partir de livros impressos, ou de publicações digitais, que já rendeu à Editora da Unicamp numerosos e importantes prêmios.

Uma das políticas editoriais que pretendemos manter e ampliar é a de preços diferenciados dos livros publicados pela Editora, a fim de possibilitar maior capilaridade do seu acervo, tanto para servidores/as e estudantes da Unicamp, como para determinados segmentos da sociedade, como professores/as de escolas públicas. Também intencionamos dar continuidade a uma importante ação de extensão, fruto da parceria entre a Editora da Unicamp e a PROEEC: o lançamento do edital para a publicação, em conjunto com a USP e a UNESP, de livros de natureza extensionista. Esse programa fomentou projetos integrados de extensão universitária relativos à difusão de conhecimentos científicos e culturais.

É preciso, ainda, destacar o **Sistema de Bibliotecas da Unicamp (SBU)**, que é formado por 30 bibliotecas responsáveis por todo o acervo da nossa universidade. Para além de espaços de estudo e pesquisa, elas se constituem como lugares de interação e de convívio acadêmico. Por isso, é preciso continuar investindo na preservação e na renovação do acervo das bibliotecas que fazem parte do SBU, procurando sempre dar atenção especial às suas necessidades de infraestrutura e de pessoal.

Desejamos fomentar, por meio do SBU, a discussão, no âmbito da comunidade acadêmica, de aspectos relevantes atinentes à comunicação científica, políticas de publicação, acesso aos repositórios, divulgação da produção acadêmica, dentre outros temas relacionados.

Por fim, assinalamos a relevância do **Instituto de Estudos Avançados da Unicamp (IdEA)**, que fornece um ambiente de estudo, de pesquisa e de trocas científico-culturais de viés fundamentalmente multidisciplinar e internacional, aberto aos mais diversos temas. Por isso, constitui-se em um espaço de livre criação, voltado a reflexões de ponta nos diferentes campos do conhecimento científico, da cultura e das artes no Brasil e no exterior.

Por isso, pretendemos continuar investindo no IdEA, a fim de dar continuidade à captação de pesquisadores/as e artistas renomados/as, do Brasil e do exterior, que, a partir de projetos qualificados, possam interagir com a nossa comunidade acadêmica.

Desejamos, também, criar a revista científica *Unicamp em IdEAs*, cuja marca será a defesa da ciência nacional, visando abrir espaços para a retomada dos debates sobre um projeto de nação. Nesse sentido, acreditamos que a Unicamp pode assumir um papel de liderança, não apenas na produção de artigos científicos inovadores e de qualidade, mas também na propositura de políticas públicas para a melhoria das condições de vida da população paulista e brasileira.

Por fim, pretendemos criar um programa conjunto, envolvendo PRP, DERI, Editora da Unicamp, SBU e IdEA, para a promoção de ações que envolvam a participação de editores de periódicos internacionais de alto impacto, estabelecendo interação com docentes, pesquisadores/as, servidores/as e estudantes da Unicamp.

2.4. Financiamento e Orçamento Universitário

O nosso principal compromisso em relação à gestão orçamentária da Universidade será o de prosseguir com seu fortalecimento responsável e que foi experimentado no período recente. É ele que, em última instância, garantirá a melhora progressiva e sustentável das condições de trabalho e de estudo, a necessária renovação e ampliação da nossa infraestrutura, o prioritário e irreversível processo de inclusão, além de todos os outros anseios da nossa comunidade acadêmica. A evolução recente das condições de financiamento, bem como os sinais que se têm hoje para o futuro próximo (incluindo os desafios colocados à autonomia das universidades

paulistas), nos dão segurança para projetar essa diretriz. Para tanto, apontamos, em primeiro lugar, um balanço da última gestão e dos princípios que pretendemos manter na nossa. Em seguida, delineamos o cenário orçamentário e explicitamos um conjunto de compromissos desta candidatura. Por fim, comentamos alguns desafios de longo prazo na questão orçamentária e financeira e como pretendemos lidar com eles.

2.4.1. A gestão financeira da Unicamp nos últimos quatro anos

Como é de conhecimento geral, a principal fonte de financiamento da Unicamp é composta pelos Repasses do Tesouro do Estado (RTE), correspondentes a 2,2% da arrecadação do ICMS. Apesar de ser a base da autonomia financeira das três universidades paulistas – conquista que garante a excelência acadêmica e deve ser sempre defendida – essa vinculação tem outra característica menos virtuosa: a sujeição do orçamento da universidade às oscilações de atividades econômicas e a outros fatores que influenciam na arrecadação do tributo. Outras fontes de recurso são as receitas próprias da universidade (5%, em média, no longo prazo, com algum crescimento nos últimos anos), compostas, principalmente, pelo rendimento financeiro das reservas, outras receitas, acordos com bancos e doações. Há, ainda, um montante bem mais expressivo de receitas extraorçamentárias, que acrescentam, em média, de um quarto a um terço aos valores orçamentários, e são compostas, em grande parte, pelos pagamentos do SUS, pelas agências de fomento (Fapesp, CNPq, Capes) e por empresas públicas e privadas que financiam projetos.

Embora essas receitas extraorçamentárias sejam importantes, o decisivo é, de fato, o comportamento do RTE. No período recente, os repasses foram marcados por grandes variações em curtos intervalos, tendo experimentado quatro fases distintas, depois da recuperação em 2017/18: (a) uma queda breve, provocada pelos efeitos iniciais da pandemia de COVID a partir do terceiro trimestre de 2020; (b) uma recuperação muito expressiva com a retomada das atividades já no final de 2020; (c) uma nova queda em 2022 e 2023, mais longa e pronunciada, decorrente das desonerações de setores importantes para o ICMS (combustíveis, energia etc.); e, finalmente, (d) uma nova alta ao longo de 2024, em meio a um ritmo razoável de atividade e à reversão de desonerações. Tomando os dados anuais corrigidos pelo IPC-Fipe, o RTE, que havia caído 1% em 2020, subiu 16% em 2021, caiu 2% e 6% em 2022 e 2023, respectivamente, e subiu algo em torno de 8% em 2024. É esse o contexto oscilante e desafiador que se apresentou para a administração dos recursos da Universidade.

Diante desse contexto, a atual gestão pautou a administração financeira por três princípios muito claros, que serão mantidos e aprimorados no próximo quadriênio: valorização das pessoas; responsabilidade com os recursos públicos e retomada dos investimentos em infraestrutura da Universidade.

O primeiro e mais importante deles foi a **valorização das pessoas na Universidade** após um período de fortes restrições e constrangimentos. Nos últimos 10 anos (encerrados em dez/2023), a inflação acumulada pelo IPC-FIPE foi de 75,7% e os reajustes salariais para nossos/as servidores/as – sempre dependentes de consenso no CRUESP – repuseram apenas dois terços deste valor (50,1% entre 2015 e 2024). Essa perda de poder de compra, entretanto, reduziu-se bastante recentemente: enquanto entre 2015 e 2021 os salários foram elevados em apenas 13,9%, nos três últimos exercícios, o reajuste acumulado foi de 36,2% (bem mais do que a inflação relevante para o intervalo, que foi de 23,4%).

A valorização salarial dos/as servidores/as, no entanto, foi objeto de várias outras iniciativas que dependem apenas da Unicamp, a começar pela elevação bem acima da inflação dos valores de Auxílio Alimentação (9% para o ano de 2022; 6,3% para 2023; 5,2% para 2024 e os já anunciados 26,7% para 2025), Auxílio Criança e Educação Especial (23%; 6,25%; e 10% respectivamente para 2022, 23 e 24), e pela criação do Vale Refeição, em 2023 (reajustado em 11%, em 2024), e do Auxílio-saúde, instituído no final de 2024.

Motivo de grande frustração e insatisfação até recentemente na Unicamp, o bloqueio dos processos de progressão funcional foi abandonado em 2022. Isso mudou completamente a realidade, com números muito expressivos. Em menos de três anos (desde 2022), houve 1144 docentes (67% do total) que progrediram na carreira, dos quais 122 para o nível de Professor/a Titular – aos/às quais se somarão mais 110, atualmente em andamento, apenas para o topo da carreira. Ainda, 5075 servidores/as PAEPE (dois terços do total) também foram contemplados, e, na carreira Pq, nada menos do que 71 (de um universo de 90) progrediram. Somando todas as categorias, 73,4% de todas as pessoas que trabalham na Universidade tiveram seu mérito reconhecido na forma de recolocação profissional e elevação dos rendimentos. Esse era um cenário inimaginável poucos anos atrás e, mais do que isso, é uma conquista da qual se espera que a Unicamp não abra mais mão.

Igualmente objeto de demandas frequentes da comunidade, outra frente reforçada, com resultados muito expressivos, foi a da contratação de servidores/as. No período 2021-2024, 241 novos/as docentes, 2 novos/as pesquisadores/as e 1305 novos/as técnico-administrativos/as passaram a fazer parte da instituição. As reposições de servidores/as PAEPE, nos limites do quadro de vagas, foram sendo retomadas após o fim da vigência da Lei 173, em 2022, e o mesmo ocorreu com os/as docentes (para os quais também foi instituída a reposição automática de aposentados/as da parte permanente do quadro). O corpo de servidores/as da Unicamp, assim, está sendo rapidamente recomposto de maneira inequívoca. Quando incorporadas todas as adições em curso, chegaremos a 1990 docentes, superando em quase uma centena o total que havia em 2016 (considerado um auge na história da Unicamp das últimas décadas). O total de servidores/as PAEPE, por sua vez, chegará perto daquele marco, ultrapassando o número de 7 mil pessoas.

Por fim, novas iniciativas foram criadas nos últimos dois anos, na mesma direção de ampliação e melhora nas condições de trabalho, a começar pelo Programa de Incentivo aos Novos

Docentes (PIND) e pelo Programa de Pesquisador de Pós-Doutorado (PPPD). O primeiro, por meio da avaliação do mérito de propostas de pesquisa, ensino e extensão, oferece suporte financeiro a docentes recém-contratados/as na Universidade, um apoio fundamental em início de carreira. Nas três edições do edital, desde 2023, foram contemplados/as 333 novos docentes (93% das propostas submetidas), em um total de mais de R\$ 21 milhões. Recentemente, o programa foi estendido a novos/as pesquisadores/as (PIN-PQ), está em fase de julgamento das propostas recebidas e prevê um orçamento máximo de R\$ 1,5 milhão. Já o PPPD significou a criação de uma nova modalidade de apoio institucional para a fixação de recém-doutores/as na Universidade, com contratos de até 2 anos e remuneração equivalente à bolsa de pós-doutorado da Fapesp; 153 bolsas (incluindo 24 necessariamente voltadas para PPI) foram atribuídas às Unidades, a fim de incorporarem jovens e promissores/as pesquisadores/as aos seus quadros, e de reforçarem o leque de docentes para as aulas na graduação. Ainda em 2024, foi instituído o Programa de Apoio à Gestão de Grandes Centros Temáticos de Pesquisa (PPDG).

O segundo princípio que norteou a gestão foi o da **responsabilidade com recursos públicos**. No período de dez anos, encerrado em 2023, apenas em dois (2021 e 22) a Unicamp apresentou resultado orçamentário positivo (sempre tomando os dados definitivos presentes nas revisões orçamentárias finais de cada exercício). Contudo, naquele biênio, quando as despesas estavam significativamente restritas e as receitas fortemente em alta, o somatório do superávit (superior a R\$ 1,2 bilhão) foi maior que todos os déficits acumulados nos demais 8 anos (cerca de R\$ 900 milhões no total). Os números de 2023 fecharam levemente no território negativo (R\$ 46 milhões), e, para 2024, projeta-se um déficit um pouco mais alto. Esse olhar panorâmico destaca não apenas o caráter extraordinário do intervalo 2021-22, mas indica como bons momentos (às vezes, bastante atípicos) não devem ser tomados como permanentes. A Universidade não deve ser gerida para dar lucro, mas sim para zelar por sua sustentabilidade financeira ao longo do tempo: uma responsabilidade incontornável da gestão e indissociável da autonomia universitária, conquistada em 1989.

O efeito dessa sequência bastante variável de resultados financeiros foi o crescimento nos saldos econômicos da universidade, entre o segundo semestre de 2020 e o primeiro de 2023, após mais de cinco anos de queda contínua. Em agosto de 2020, as reservas atingiram seu patamar mais baixo em todo o decênio: R\$ 375 milhões, o que, à época, equivalia a cerca de 2 folhas salariais mensais da Universidade. Não por acaso, as receitas financeiras marcaram, naquele ano (que também é de taxas de juros historicamente baixas e turbulências que reduziram o rendimento de todos os tipos de aplicação), seus pisos: pouco mais de R\$ 8 milhões. Em 2023, essa última cifra, sempre nominal, superou os R\$ 215 milhões, com o estoque de reservas atingindo seu pico (em maio): R\$ 1,82 bilhão – que equivalia a quase 8 folhas mensais de pagamento.

No entanto, o papel principal das reservas não pode ser, em uma instituição como a Unicamp, o de gerar receita própria. Nem sua gestão deve ser guiada por esse objetivo. A oscilação nas

condições de financiamento é inerente ao formato da autonomia financeira e exige prudência, na forma de uma reserva de segurança. Aos períodos de bonança, sempre se seguem dificuldades (mesmo que as amplitudes do movimento não sejam tão intensas como as recentes). E esse traço tende a persistir, mesmo que se efetive a mudança da base de financiamento das universidades paulistas (do ICMS para a carga tributária total do Estado).

Quando o cenário de crescimento do estoque de reservas se delineou – ao longo do segundo semestre de 2021 –, a atual gestão propôs uma nova sistemática para a administração desses saldos, cujos montantes já superavam qualquer estimativa cautelosa para a reserva de segurança. Os recursos excedentes, entendia-se, não deveriam ser consumidos sem planejamento, em despesas correntes ou atendendo apenas às demandas de curto prazo da comunidade interna. Discutida nas três instâncias dedicadas ao tema na Universidade (a COP, a CAD e, finalmente, o CONSU), a nova política foi aprovada sob o título de “Plano Plurianual de Investimentos” (PPI).

Como o título indica, além da prudência, houve outra diretriz que orientou a elaboração da proposta: a busca por proteção e viabilização financeira das obras de infraestrutura, o terceiro princípio que pautou essa gestão e que pretendemos manter e aprimorar na nossa. Projetos de investimento de maior porte, cuja execução, por natureza, ultrapassam um exercício orçamentário, frequentemente são objetos de contingenciamento, descontinuidades nas obras e desperdícios. Constituiu-se, dessa forma, um “orçamento de investimentos”, um planejamento estratégico com parte excedente das reservas financeiras (que se somam aos recursos já destinados a obras na PDO), sendo, assim, uma forma de conferir previsibilidade e garantias.

Com o mesmo objetivo geral, outro aspecto que se procurou contemplar foi o fato de que o saldo total das reservas já contém, por razões contábeis, uma parcela significativa de recursos anteriormente alocados para as unidades (para custeio e capital), mas que, por diferentes razões, não são gastos em determinado exercício. Tipicamente, a gestão local faz um planejamento com recursos de diferentes anos, até atingir os montantes suficientes e, então, efetivar a despesa – geralmente, o destino são serviços ou obras mais complexas. Essas cifras são, nas propostas anuais de distribuição orçamentária, “transportadas” de um ano para o outro, passando, então, a figurar como um item separado no montante de reservas, com o objetivo explícito de promover continuidade e eficiência administrativa. Por fim, mas não menos importante, decidiu-se isolar (e, dessa forma, proteger) uma categoria especial de investimentos dentro das reservas, atendendo aos objetivos de responsabilidade social: aquela destinada à permanência estudantil, particularmente as obras de reforma e de construção de moradia universitária.

Logo, dividir os saldos financeiros da Unicamp em quatro partes distintas (reserva de segurança; continuidade e eficiência administrativa; responsabilidade social; e planejamento estratégico) é atribuir não apenas uma nova nomenclatura, mas também promover a canalização de recursos e explicitar claramente as prioridades da universidade. Dessa forma,

não se trata – nem deve se tratar –, de um montante de “dinheiro em caixa”, cuja destinação pode ser alterada ao sabor das demandas imediatas.

O valor da reserva de segurança acompanhou o parâmetro consensuado de três folhas de pagamento (que crescem ano a ano com a ampliação do quadro, progressões e reajustes de salário), recentemente reduzido para duas folhas em função da maior segurança orçamentária e da enorme demanda por recursos para obras. O montante destinado à continuidade e à eficiência administrativa depende do ritmo de desembolso dos valores alocados às Unidades para custeio e capital. E, para a responsabilidade social, acordou-se direcionar os montantes de um tipo específico (e não recorrente) de receita própria: as derivadas de acordos com bancos para processamento da folha de pagamento. O restante está direcionado para o planejamento estratégico de outros investimentos, geralmente grandes projetos custeados pela Administração Central.

A alocação dos recursos dessa última (e volumosa) parcela dos totais é feita atendendo a processos participativos e transparentes. Isso é realizado de acordo com critérios de prioridade já estabelecidos na institucionalidade da Unicamp, no âmbito da Comissão de Planejamento Estratégico e Institucional (COPEI) e da COP. Continua a existir uma série de dificuldades operacionais e jurídicas para a execução de obras na Universidade (assim como em quase todo setor público), sobretudo as de grande porte, e por isso há atrasos e encarecimento de projetos. Contudo, as históricas restrições financeiras para esse tipo de despesa foram, com essa nova sistemática, nitidamente relaxadas.

Isso já tem resultado em uma ampliação importante dos dispêndios em infraestrutura da Unicamp: até o fim de outubro de 2024, um total de R\$ 85 milhões já havia sido pago com recursos do PPI, em crescimento contínuo de valores anuais. Todavia, os valores já aprovados com projetos do plano chegam a R\$ 540 milhões, dos quais R\$ 316 milhões já estão programados. Tal sistemática direciona a utilização estratégica de boa parte das reservas atualmente em excesso para o atendimento de importantes carências estruturais da universidade.

2.4.2. Horizonte e compromissos para os próximos quatro anos

O cenário orçamentário para o ano de 2025, que se reflete na PDO aprovada no CONSU em dezembro de 2024, é de importante expansão de receitas e de despesas. De acordo com as estimativas presentes no PLOA do Estado de São Paulo, os Recursos do Tesouro do Estado (RTE) destinados à Unicamp devem atingir R\$ 3,994 bilhões, com crescimento de 17,89% em termos nominais em relação à mesma rubrica projetada inicialmente para 2024. A esses valores somam-se mais R\$ 202 milhões de receita própria, totalizando R\$ 4,196 bilhões em receitas do exercício (16,1% de aumento nominal sobre o valor inicial de 2024). Pelo lado das despesas, a estimativa é de um valor de R\$ 4,564 bilhões para o exercício (15,9% acima da

distribuição inicial do ano anterior), quase 80% concentrados em gastos com pessoal (reflexo do importante investimento nas pessoas que atualmente trabalham na Unicamp). A diferença exigirá o uso de aproximadamente R\$ 338 milhões das reservas estratégicas da universidade.

Para os anos seguintes, o cenário apresenta riscos decorrentes das oscilações econômicas e da fase de transição da Reforma Tributária (comentada a seguir), mas também há sinais mais pertinentes favoráveis à arrecadação. A ampla revisão de benefícios fiscais – já em implementação pelo governo do Estado – tende a aumentar a receita, e a definição da participação de cada Estado na partilha dos recursos dentro da nova estrutura tributária dependerá, em parte, do desempenho do ICMS no período que se inicia. Nessas condições, é possível enumerar alguns compromissos específicos:

1. Garantia de continuidade das progressões docentes, PAEPE e Pq, com valores similares aos destinados nos últimos anos. É importante ressaltar que a progressão nas carreiras não voltará a ser prejudicada por restrições orçamentárias se forem cumpridos os perfis docentes, os requisitos de desempenho e de enquadramento nas carreiras PAEPE, bem como os interstícios atualmente estabelecidos;
2. Reposição automática das aposentadorias docentes;
3. Efetivação de todo o pacote de contratações docentes e PAEPE já aprovado nas instâncias superiores;
4. Manutenção da recomposição dos valores reais dos salários, sempre em sintonia com o CRUESP e sujeito aos trâmites estabelecidos em nossos regulamentos internos;
5. Manutenção e aprimoramento dos benefícios a todos os colaboradores: VA, VR, auxílios (criança, educação especial, saúde);
6. Estudo para viabilização e criação de um “auxílio previdência complementar” para os/as servidores/as da “regra 2”;
7. Continuidade da sistemática do PPI, com a meta de manter a elevação progressiva dos dispêndios com obras;
8. Estudo sobre a possibilidade de aumento da distribuição de recursos orçamentários para Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão e Centros/Núcleos, respeitando as condições orçamentárias da Universidade.

2.4.3. Desafios de longo prazo

Para além das oscilações conjunturais e da gestão anual dos orçamentos da universidade, há uma série de questões estruturais que se relaciona ao financiamento e à autonomia universitária, diante da qual nossa candidatura explicita sua posição.

A primeiro e mais importante se refere às mudanças que, necessariamente, ocorrerão ao longo dos próximos anos devido à **Reforma Tributária** – em fase final de regulamentação no Congresso Nacional. Para as universidades públicas paulistas, a principal alteração será a extinção do ICMS, substituindo-o (junto a outros impostos) por um Imposto sobre Valor Agregado dual, constituído por dois elementos: uma componente federal, chamada Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), e uma estadual, denominada Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). Essa transição só começará, na prática, em 2029, e estará completa em 2033, mas o horizonte de desaparecimento do tributo ao qual as receitas da Unicamp estão vinculadas já está dado. Logo, isso também significa que as condições objetivas de funcionamento da autonomia orçamentária terão, necessariamente, que ser rediscutidas em um ambiente político pouco favorável às universidades públicas.

Um Grupo de Trabalho (GT) nomeado pelo CRUESP, com participação de representantes da Unicamp, elaborou, entre o final de 2023 e meados de 2024, uma proposta que preserva financeiramente e aumenta as garantias da autonomia. Ela consistiu em (a) vincular os repasses às universidades não mais a um tributo específico, mas à carga tributária total do Estado; (b) estabelecer uma nova alíquota para esse novo parâmetro, no valor calculado de 8,67%; e (c) inserir a autonomia e o seu funcionamento na Constituição Estadual. Essa última medida superaria a fragilidade jurídica da autonomia, dependente desde 1989 de um Decreto que, anualmente, é utilizado na LOA estadual.

O compromisso da nossa gestão é o de seguir atuante na defesa dessa proposta, operando junto ao Cruesp e ao governo do Estado por uma transição que preserve as conquistas da autonomia financeira e possa garanti-la em bases jurídicas mais sólidas. A proposta do GT seria a solução ideal, mas outras alternativas – como a vinculação ao novo tributo IBS ou a manutenção das vinculações existentes até que haja legislação específica estadual, garantida pelo artigo 6º da Reforma aprovada – também estão na mesa e exigirão capacidade de pressão e negociação por parte da Reitoria da Unicamp.

O ambiente geral, nas instâncias políticas do Estado de SP, não é dos mais favoráveis às universidades públicas, como ficam claras as “surpresas” e tentativas de redução de recursos a cada formulação das leis orçamentárias anuais ou as recorrentes propostas na Alesp de cobranças de mensalidades nas universidades paulistas (uma ideia inadequada e anacrônica diante da situação atual de inclusão, especialmente na Unicamp). Nesse cenário difícil, a postura da nossa gestão será a da defesa intransigente da autonomia e do ensino público gratuito, de qualidade e socialmente referenciado.

**POLÍTICAS
ESTRATÉGICAS
DE
TODA GENTE**

3. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS *DE TODA GENTE*

3.1. Políticas de Ações Afirmativas

3.1.1. Equidade e diversidade

Entendemos as ações afirmativas como iniciativas oriundas de políticas públicas e/ou privadas que têm intuito de promover a igualdade e de neutralizar os efeitos da discriminação e do preconceito de ordem racial, de gênero, de idade, de origem nacional ou compleição física. Dessa forma, o combate às desigualdades, sob a égide da **diversidade, equidade e inclusão (DEI)**, resulta no estabelecimento de normas, regras, organização administrativa, pedagógica, ordem social e de representação destinada a promover a garantia de direitos a reparação histórica.

Tradicionalmente, a Unicamp, por iniciativa de servidores/as, estudantes e docentes, tem realizado debates, atividades e ações coletivas, em diferentes instâncias, órgãos e espaços públicos acerca da importância da institucionalidade de ações afirmativas, tendo em vista a promoção da representatividade de grupos minorizados: negros/as, indígenas, comunidade LGBTQI+, mulheres, pessoas com deficiência, entre outros.

Muitas dessas pautas foram legitimadas institucionalmente, ao longo da última década, por meio de deliberações e resoluções ligadas à administração central. Esse conjunto de ações afirmativas indica que a UNICAMP se constitui como um espaço formativo, no qual a representatividade dos grupos em questão, dentro de seu tripé – Ensino, Pesquisa e Extensão –, tem se consolidado como resultado de pautas e reivindicações de grupos que se caracterizam por sua diversidade e anseio pela efetividade de direitos. Um marco importante do compromisso da Unicamp com a discussão de políticas e pautas ligadas ao tema DEI foi a criação, em 2019, da Diretoria Executiva de Direitos Humanos (DEDH) e suas comissões assessoras temáticas.

Nesse sentido, queremos reforçar nosso compromisso com a consolidação de uma política de medidas afirmativas pautada na **diversidade, equidade e inclusão**, cujas ações resultem em:

- a) combate ao racismo, preconceito e discriminação;
- b) ações anticapacitistas;
- c) práticas inclusivas.

Por meio da institucionalização de normativas, programas e iniciativas comprometidas com a consolidação da política de ações afirmativas da Unicamp, buscamos promover a integração indistinta da nossa comunidade, reconhecendo a diversidade existente entre todos os segmentos que a representam.

Dessa forma, nossa proposta de política de ações afirmativas se apoia na:

1. Representatividade racial, étnica, de gênero e de pessoas com deficiência junto à gestão universitária, Comissões, Conselhos e demais espaços deliberativos e consultivos da Unicamp;
2. Conscientização e integração da comunidade interna e externa à Unicamp mediante o estabelecimento de uma agenda permanente de ações de combate ao preconceito e à discriminação de qualquer natureza.

Enquanto proposta de gestão universitária, entende-se que a política de ações afirmativas da Unicamp será efetivada por meio do/da:

- Criação de uma instância de governança e monitoramento de ações afirmativas – a ser avaliada – e sua efetividade junto aos órgãos da Administração Central, Unidades Universitárias, Comissões, Conselhos e demais espaços deliberativos e consultivos;
- Integração das ações da Câmara de Mediação e Ouvidoria aos serviços de acolhimento às vítimas de racismo, preconceito e discriminação, bem como ao desenvolvimento de protocolos que instrumentalizam a denúncia desses atos;
- Coordenação de ações entre os vários órgãos envolvidos nas políticas de equidade e monitoramento de ações afirmativas, como as Comissões Assessoras da DEDH, Coletivos (negros, indígenas, pessoas com deficiência), Centros Acadêmicos, Diretório Central de Estudantes (DCE) e Sindicatos (STU/ ADUNICAMP), de modo a possibilitar a identificação de demandas imediatas e o estabelecimento de parcerias que efetivem as ações afirmativas da Unicamp;
- Apoio ao Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros da Unicamp e demais Centros e Núcleos Interdisciplinares correlatos para o desenvolvimento de estudos e de pesquisas que destaquem a produção de novas epistemologias que envolvam abordagem racial, étnico-racial, de gênero e de PCD, promovendo a produção de conhecimento baseado na inclusão, equidade e diversidade.

Por tudo isso, compreendemos que a política de ações afirmativas é essencial para o fortalecer e efetivar uma *Unicamp de toda gente*, promovendo a integração da comunidade universitária, representada por todos os segmentos (estudantes, servidores/as e terceirizados/as), os órgãos, setores e Unidades Universitárias, pautando-se na inclusão, equidade e diversidade.

3.1.2. Equidade de Gênero

Nas últimas décadas, diversas universidades demonstram compromisso crescente com a

promoção da equidade de gênero e a superação de desafios estruturais. Mulheres, pessoas não-binárias e outros grupos de gênero historicamente marginalizados ainda enfrentam barreiras significativas em inúmeras áreas, incluindo a ciência. É fundamental, portanto, que as Instituições de Ensino Superior (IES) adotem medidas concretas para combater essas desigualdades e outros obstáculos que limitam o pleno desenvolvimento de todas as pessoas, independentemente de sua identidade ou expressão de gênero.

Em seu Planes 2021-2025, a Unicamp reconhece e apoia os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), buscando alinhamento de suas atividades, tanto acadêmicas quanto institucionais, com as metas do ODS 05 - Igualdade de Gênero, ODS 10 - Redução das Desigualdades e ODS 4 - Educação de Qualidade. A universidade também conta com a Comissão Assessora de Gênero e Sexualidade da DEDH, que promove, nos últimos anos, várias iniciativas que visam garantir maior equidade. Contudo, apesar dos avanços, ainda é evidente, por exemplo, a sub-representação de servidoras mulheres em muitas áreas, níveis de carreira e cargos de liderança.

Assim, na nossa gestão, pretende-se elaborar e implementar um **Plano de Equidade de Gênero da Unicamp** a partir de uma perspectiva interseccional, isto é, que considere outras dimensões, tais como as desigualdades étnico-raciais e socioeconômicas, assim como desigualdades experimentadas por pessoas com deficiência, entre outras. Esse será um passo importante para a implementação e monitoramento de esforços, passando uma mensagem clara sobre a posição da universidade em relação a esse tema tão relevante.

Nossas premissas:

- A diversidade (de gênero, étnico-racial, socioeconômica, PCD, entre outras) é condição essencial para que a universidade possa desempenhar com qualidade sua missão;
- A redução das discriminações e das violências de gênero, na Unicamp, reforça nossa reputação institucional como um espaço seguro e inclusivo.

Nossos compromissos e eixos de atuação:

1. Implementar um plano de ação que oriente as ações da Universidade para a construção de um ambiente mais equânime em termos de gênero e a partir de uma perspectiva interseccional, considerando-se desigualdades étnico-raciais, socioeconômicas, entre outras;
2. Zelar pelo compromisso da Universidade em formar futuras gerações de profissionais e tomadores de decisão, de maneira que estejam alinhados às metas do ODS-5 (Igualdade de gênero) e do ODS-10 (Redução de Desigualdades);
3. Apoiar e liderar iniciativas em conjunto com outras universidades nacionais e internacionais;

4. Coibir e combater o assédio moral, a discriminação baseada em gênero e sexualidade, assim como a violência sexual.

Nossa proposta para o plano está organizada em quatro eixos, discutidos a seguir, entendidos como pontos de partida que não se esgotam em si mesmos e que serão objetos de ampla discussão com a comunidade universitária.

Eixo 1: Governança com perspectiva de gênero

- Estimular a adoção de ações afirmativas para ampliar a representatividade de mulheres nas diferentes comissões, conselhos e grupos de trabalho da governança universitária;
- Garantir a aderência ao Plano de Equidade de Gênero da Unicamp e às ações a ele relacionadas;
- Elaborar diagnósticos, ações, métricas e projetos para identificar e tratar as barreiras relacionadas a gênero e à cor/raça;
- Promover ciclos de discussão coletiva sobre dados e condições de acesso às diferentes carreiras da Unicamp, progressão e atuação nas diversas instâncias deliberativas (ou não) da universidade;
- Garantir transparência e visibilidade dos dados relacionados a mulheres e aos grupos sub-representados na Universidade;
- Fortalecer e integrar iniciativas advindas da Comissão Assessora de Gênero e Sexualidade da DEDH e da Câmara de Mediação da Unicamp.

Eixo 2: Desenvolvimento de carreiras

- Desenvolver políticas de gestão de carreiras que impulsionem a equidade e a diversidade do corpo de servidores/as da Universidade nas diferentes áreas e níveis das carreiras, de modo a identificar e eliminar possíveis obstáculos de seu desenvolvimento;
- Apoiar, institucionalmente, as boas práticas que garantam e incentivem a presença paritária de mulheres e homens, considerando a intersecção entre gênero e outras diferenças e desigualdades, em congressos, seminários e eventos diversos organizados pela Unicamp;
- Incluir critérios de equidade, em especial no caso de licença-maternidade, nos editais e programas financiados pela Universidade;
- Propor a criação de um prêmio “Mulheres de Destaque”, endereçado às docentes, pesquisadoras e servidoras PAEPE.

Eixo 3: Compromisso contra sexismo e violência de gênero

- Dar continuidade e ampliar, com qualidade, o Serviço de Atenção à Violência Sexual (SAVS), para que seja possível atender adequadamente às demandas atuais que chegam a esses serviços;
- Criar condições para que os casos acolhidos e processados pelo SAVS e pela Câmara de Mediação possam ser encaminhados com celeridade e agilidade às demais instâncias das quais dependem, a fim de que sejam alcançados desfechos satisfatórios e esperados. Para isso, deve-se ter atenção especial à definição de jurisprudência – relevante para a Unicamp – e à seleção de membros das comissões de sindicância;
- Garantir maior visibilidade aos protocolos em todas as Unidades e Órgãos da Universidade, fortalecendo a atuação dos espaços de acolhimento nesses ambientes;
- Criar mecanismos de educação e formação específicas de servidores/as e estudantes, especialmente em setores de segurança e saúde, para reconhecer e encaminhar casos de violência baseada em gênero e/ou sexualidade, bem como para atuar em comissões de sindicância.

Eixo 4: Construção de uma cultura de promoção da equidade

- Apoiar o desenvolvimento de ações específicas de educação, sensibilização e conscientização voltadas para toda a comunidade da Unicamp – em todas as áreas, setores e níveis –, para identificar a violência de gênero em todas as suas manifestações, preveni-la e assegurar o encaminhamento correto das ocorrências;
- Garantir o engajamento das pessoas que estão em cargos de gestão, a fim de que atuem como multiplicadores e disseminadores das informações presentes na formação, bem como reforcem o bom uso dos caminhos institucionais das ocorrências;
- Desenvolver instrumentos de *compliance* que garantam o compromisso de empresas prestadoras de serviço com as políticas e normas da Unicamp nesse domínio;
- Implementar iniciativas de comunicação (matérias e notícias no jornal da Unicamp e em redes sociais) sobre mulheres acadêmicas e estudantes, a partir de uma perspectiva interseccional, que destaque as suas realizações;
- Apoiar espaços de discussão e de estudos, assim como incentivar a formação e a capacitação constantes de todos os setores da Universidade, sobre as temáticas de gênero e de promoção da equidade, considerando suas intersecções com outras diferenças e desigualdades;

- Estabelecer interlocução com grupos e instituições internos e externos à universidade, garantindo que as discussões que nela ocorram transbordem para o ambiente extramuros.

3.1.3. Inclusão e permanência estudantil da Unicamp

Reconhecendo a suma importância das medidas tomadas pela universidade, especialmente a partir de 2016, no que tange à democratização do acesso à Unicamp e ao aumento da diversidade racial e étnica do corpo discente, e ciente de que tais medidas não se restringem ao ingresso, a atual gestão da universidade promoveu um dos maiores investimentos já feitos nas rubricas do orçamento relativas à permanência estudantil.

Ao combinar, com inegável sucesso, os princípios de excelência acadêmica e de justiça social, a Unicamp demonstra, para todo o país, *que sistemas meritocráticos exigem, para que seus ideais sejam efetivamente cumpridos, programas e recursos públicos comprometidos com a busca da igualdade de oportunidades*. Por isso, é motivo cada vez maior de orgulho, para toda a comunidade acadêmica, saber que construímos, com nosso trabalho e dedicação, um modelo de universidade que, além de gerar conhecimento científico de ponta, permite que um contingente cada vez maior de estudantes possa construir trajetórias profissionais que, por muito tempo, eram reservadas e possíveis apenas aos que tinham origem familiar nas classes média e alta da sociedade.

Em termos de ampliação e diversificação de políticas de permanência na Unicamp, destacamos nossos compromissos a seguir:

- Garantir, no orçamento da Universidade, os recursos necessários para a manutenção e eventual ampliação do programa de permanência estudantil, incluindo bolsas e benefícios;
- Elevação frequente, de acordo com a demanda e a inflação, tanto do número quanto do valor das bolsas (BAS, BAEF, BAM, BAME, BE, BAT e BITA);
- Criação de auxílio-deslocamento para ingressantes;
- Extensão do funcionamento do Restaurante Universitário, no período do jantar, aos domingos e feriados, de acordo com a demanda;
- Ampliação do Programa de Moradia Estudantil (PME) por meio da construção de nova moradia, concepção de vivência universitária inédita e avaliação das necessidades de reforma da atual moradia;
- Fortalecimento da estrutura da DEAPE e dos novos programas associados a ela, como o sistema Carreiras e o Programa de Atendimento Educacional Especializado

para Estudantes com Deficiência (PAEE), de forma compatível com as demandas existentes;

- Investimento em pesquisa e métricas de avaliação sobre resultados obtidos a partir dos recursos para permanência, de modo a orientar novos avanços na política de inclusão estudantil;
- Fortalecer a relação com Egressos na área de Carreiras, a fim de criar canais e redes de financiamento externo das políticas de permanência por ex-estudantes da Unicamp, especialmente ex-bolsistas;
- Reconhecimento da legitimidade e da autonomia dos movimentos estudantis (DCE, coletivos e núcleos) para defender conquistas, propor melhorias e pensar, em conjunto, sobre os avanços da política de permanência;
- Defesa das cotas trans.

3.1.4. Acessibilidade

A acessibilidade para a pessoa com deficiência (PCD) não pode ser apenas uma carta de intenções ou um manual de boas práticas, mas um conjunto de políticas destinadas a garantir os direitos previstos nas leis. Em particular, a atual Comissão Assessora de Acessibilidade (CAA) da DeDH, criada em 2019, consolidou-se, nos últimos anos, como o agente responsável pela discussão de políticas de acessibilidade, sua divulgação e pela proposição de ações aos grupos/órgãos de atendimento, bem como pelas pesquisas voltadas à área. Os avanços conseguidos nesse tema foram frutos de esforços que deverão ser ampliados nos próximos anos, tanto no apoio aos laboratórios existentes, às pesquisas em andamento e estímulo para a criação de novas pesquisas, quanto nas práticas assessoras para ampliação das ações executoras nos seus sete eixos já estruturados, sendo eles:

- Eixo 1 - Acessibilidade pedagógica
- Eixo 2 – Infraestrutura acessível
- Eixo 3 – Comunicacional
- Eixo 4 – Catalogação das informações
- Eixo 5 – Ensino, pesquisa e inovação
- Eixo 6 – Extensão, esporte e cultura
- Eixo 7 - Recursos humanos e financiamento da política

Nossa candidatura considera fundamental ampliar ações que se relacionam à Acessibilidade. Para tal, serão priorizados os seguintes pontos:

- Estudar um modelo de governança, baseado nos Núcleos de Acessibilidade e Inclusão (NAI's) existentes nas universidades federais brasileiras, bem como nos bons exemplos no exterior, para atuar, em conjunto com a CAA, na administração executiva das ações advindas das pesquisas e da necessidade identificada pelos diversos órgãos;
- Garantir um fluxo institucionalizado de acessibilidade, desde as diversas demandas individuais até o atendimento, garantindo coordenação e capilaridade das ações voltadas para acessibilidade e inclusão. Isso deve ser realizado a partir da lógica da execução dos objetivos de curto, médio e longo prazos estipulados no Plano Diretor Integrado. Busca-se, assim, atuar desde a aquisição de tecnologias assistivas até as reformas arquitetônicas mais estruturais, passando por protocolos mais definidos para atendimento educacional especializado;
- Criação de uma política clara e ampla de acessibilidade que abranja as necessidades de servidores/as, estudantes e usuários/as, identificando prioridades de ação e construindo um plano com temporalidades definidas;
- Garantir um corpo mínimo de servidores/as que atuem em órgãos e em diferentes ações na Universidade com interface em acessibilidade. Destaca-se, nessa política, a ampliação do número de servidores/as para a central de TILs, acessibilidade pedagógica, além de outras estratégias que otimizem os recursos humanos e financeiros;
- Criar bolsas específicas junto à DEAPE para PCDs, independentemente dos critérios sociais, para garantir a representatividade nos diversos trabalhos de pesquisa e de ações institucionais;
- Manter a DEPI como executora das maiores ações em Infraestrutura, prevendo ampliação de quadro técnico específico que priorize as obras em fila de execução;
- Instrumentar, com recursos humanos e financeiros, a Divisão de Manutenção para atendimento de questões relativas ao tema nos setores de manutenções urbanas e pequenas reformas, a fim de que se opere com maior agilidade;
- Ampliar o número de técnicos para levantamentos de edificações em acessibilidade e para a implementação de metodologias de replicação já desenvolvidas nos *campi*, atualmente realizadas pelo LAPA – Laboratório de Pesquisa Aplicada;
- Manter projetos de acessibilidade, a exemplo de projetos estratégicos da GGU.

3.2. Vivência e Mobilidade da Unicamp

A vivência é mais do que uma boa ideia. É uma filosofia que tem se transformado em um programa prático para melhorar e aperfeiçoar a vida pública e a segurança universitária. O programa “*Campus Tranquilo*”, criado em 2013, ressignificou os modos de trabalho e a percepção da segurança universitária. Inaugurada em 2017, a Secretaria de Vivência nos *Campi* (SVC) é um órgão autônomo de gestão da segurança e convivência nas áreas públicas comuns da Unicamp. A SVC ofereceu densidade conceitual e administrativa a um setor preventivo e protetivo, desenhado para servir a comunidade e cujo lema é “SVC, disponível para você”. A ideia é que todos/as os/as que convivem e trabalham na Universidade tenham uma experiência positiva, integrada ao longo das suas trajetórias de trabalho e de aprendizagem.

A presente gestão adotou essa nova filosofia, desenvolvendo um modelo de segurança comunitária universitária, com estratégias plurianuais, planos de trabalho integrados, avaliação de riscos prediais, sistema de registros, padrões operacionais, definição de perfis profissionais, melhoria dos serviços, resposta imediata, resolução de conflitos, capacitação e orientação dos profissionais e a reforma de um sistema integrado de videomonitoramento de última geração. Aliado a esse trabalho de base, criamos projetos especiais, ações e eventos de vivência.

Essa vivência universitária, para ter efeitos na realidade, é necessariamente transversal à Universidade. Nesse sentido, a construção de um espaço público universitário deve ser um trabalho de todos os setores da Unicamp: Reitoria, unidades de ensino, pesquisa e extensão, órgãos de representação administrativa, discentes e servidores/as da Unicamp e da comunidade. E, para ampliar essa experiência a partir de participação, projetos e vozes plurais de toda a comunidade acadêmica, foi criado o Conselho de Vivência Universitária (CVU). Na nossa gestão, vamos dar continuidade aos diferentes programas, aumentando a abrangência de cada um deles, quando possível, de acordo como o apresentado abaixo:

- A campanha informativa “Fique Sabendo”, que divulga os serviços e os canais da Unicamp, terá não só continuidade, como investimento em um formato bilíngue;
- A campanha “Fale com a SVC”, que populariza o número 3521-6000 no *campus* de Barão Geraldo da Unicamp, serve para reportar problemas, conflitos, situações de vulnerabilidade e divulgar serviços de órgãos parceiros. A campanha continuará sendo implantada durante a nossa gestão, com *banners* e cartazes bem visíveis nos *campi*, inclusive em formato digital nas mídias sociais;
- A Campanha de “Apoio aos Terceirizados da Unicamp”, à qual também pretendemos dar continuidade e ampliar, faz parte de um projeto multidisciplinar e que possui várias parcerias. Seu objetivo é promover um ambiente de pertencimento e de maior valorização e reconhecimento dos/as trabalhadores/as terceirizados/as. A iniciativa

fomenta maior inclusão, fortalecendo o apoio a quem cuida, todos os dias e noites, dos *campi* e das pessoas;

- Ao longo da nossa gestão, pretendemos ampliar os projetos de vivência. Na SVC, iremos criar ferramentas de avaliação de risco e de bem-estar, de modo a auxiliar na eficácia das políticas públicas de vivência;
- Criaremos, também, por meio de questionários representativos e recursos de geotecnologias, o **termômetro de sensação de segurança**, para avaliar segurança/insegurança no espaço público dos *campi* e seus entornos, de maneira que se tenha um acompanhamento ativo e perene dos resultados;
- Pretendemos, também, como compromisso de gestão, espelhar a secretaria de vivência e suas ações e campanhas nos *campi* de Limeira e Piracicaba, em trabalho integrado.

Desde 2003, a Unicamp organiza o evento *Unicamp de Portas Abertas* (UPA), que tem por objetivo aproximar a comunidade acadêmica dos/as futuros/as estudantes e incentivar seu maior ingresso no ensino superior público. A UPA recebe, anualmente, em torno de 50 mil estudantes.

Pensando nisso, acreditamos que seja necessário mais eventos que tragam a sociedade aos *campi*, e façam-na lembrar que a Unicamp é uma das maiores universidades da América Latina. Em outras palavras trata-se de uma instituição de excelência, especialmente em indicadores como pesquisa acadêmica e promoção de redes internacionais de pesquisa. Por isso, nossa universidade precisa ser reconhecida pelo seu papel no desenvolvimento da ciência e tecnologia no país, e assim continuar a ser motivo de orgulho para a sociedade.

Por essas razões, pretendemos, na nossa gestão, criar programas – e/ou fortalecer os já existentes – de aproximação entre a sociedade e a Unicamp a partir de uma ação conjunta entre a Coordenadoria Geral e as Pró-reitorias de Pesquisa e de Extensão, Esporte e Cultura. Também objetivamos avaliar a possibilidade de esses novos programas fazerem parte do calendário da Universidade. As nossas propostas são as seguintes:

- Criar o programa “**Laboratórios de Portas Abertas (LPA)**”, que seria complementar aos programas “Ciência & Arte nas Férias” e PIBIC-EM. O objetivo do LPA seria ampliação da política de vivência e da apostar na divulgação do saber científico e social que se produz, envolvendo grandes laboratórios, divulgando e performando experiências, núcleos e centros e expondo visualmente e, por outros meios, suas histórias, seus projetos em curso e os resultados obtidos ao longo dos anos;
- Fortalecer o Programa “**Museus da Unicamp de Portas Abertas (MUPA)**”, que está na sua terceira edição e visa promover as atividades de divulgação científica e de extensão da Unicamp realizadas pelos seus museus.

Essas ações buscam consolidar, todos os anos, o fato de que a maior parte das atividades de pesquisas e de extensão, no Brasil, são realizadas no seio das universidades públicas e de seus polos de saber – o que contribui significativamente para o avanço tecnológico e científico do país. Nesse sentido, esse programa teria os seguintes objetivos: combater o obscurantismo e revitalizar a ciência e a extensão; evidenciar o papel da Universidade pública para o avanço da ciência; mostrar como a Unicamp usa recursos públicos em benefício do avanço do conhecimento; envolver toda a comunidade acadêmica na produção e execução do programa. Com isso, a instituição assume também um papel político: o de proteção da Universidade como patrimônio público – do país e de todos/as os/as cidadãos/s.

A mobilidade nos *campi* da Universidade faz parte da estratégia de melhoria da qualidade de vida e de vivência na Universidade. Por isso, pretendemos fortalecer os projetos já existentes nessa área, combinando-os com ações voltadas ao meio ambiente. Assim, nos próximos quatro anos de gestão, almeja-se:

- Apoiar a implantação do projeto estratégico de **“Ruas Completas” (DEPI)**. Desde 2017, a [Rede Nacional Para a Mobilidade de Baixo Carbono](#) começou a trabalhar com o conceito de ruas completas: oferecem segurança e conforto a pessoas de todas as idades, usuários de todos os modos de transporte e pedestres. O conceito tem como base não só distribuir o espaço de maneira mais democrática, como priorizar os deslocamentos realizados por transporte coletivo, a pé e de bicicleta. Para isso, é possível criar padrões de cores e de desenhos para melhorar o espaço urbano das ruas selecionadas;
- Apoiar o **projeto estratégico de intensificação da arborização dos campi** da Unicamp (**Divisão de Meio Ambiente da Prefeitura**). O CVU pode reforçar as interfaces entre a Divisão de Meio Ambiente da Prefeitura do *campus* de Barão Geraldo, a SVC, a Prefeitura Universitária de Limeira e DEPI, bem como incentivar mais parcerias com a Prefeitura de Campinas/Secretaria do Verde para arborização do entorno dos *campi* e caminhos mais usados pelos/as estudantes. Sabemos que os *campi*, durante o dia, alcançam temperaturas muito elevadas. Com esse plano, pretendemos criar sombras naturais e tornar os *campi* cada vez mais arborizados e bonitos, além de criar espaços mais iluminados e desenvolver planos urbanísticos agradáveis e acolhedores nas áreas acadêmica, médica e administrativa.
- Contribuir, sobretudo nos projetos já iniciados, para a implantação e expansão de **modais de transporte sustentáveis** e acessíveis, que atendam à comunidade interna, externa – frequentadora do *campus* de Barão Geraldo – e à Moradia Estudantil e seu entorno. A expansão do projeto do ônibus elétrico, nesse *campus*, e o projeto de acessibilidade são exemplos de ações que devem ser fomentadas e que vão ao encontro das metas estabelecidas nos ODS da ONU.

Com a divulgação da campanha “Fique Sabendo”, ficou evidente o quanto a comunidade da Unicamp desconhecia os serviços oferecidos pela SVC e pela Prefeitura Universitária. A distribuição dos livretos proporcionou uma troca enriquecedora com membros da comunidade, que compartilharam experiências semelhantes em relação a outros órgãos e serviços. Nessa linha, pretendemos ampliar e propor mais algumas ações:

- Estudar a viabilidade de criar a **Rede de Vivência**, atrelada à SVC, com o objetivo de divulgar os parceiros do CVU/SVC e expandi-la, gradualmente, para a inclusão de todos os serviços e atividades disponíveis nos *campi*, abrangendo áreas acadêmicas, assistência, extensão, cultura, esporte e lazer. As informações serão organizadas em um guia virtual, que será atualizado regularmente e permitirá que a comunidade conheça as diversas atividades e serviços disponíveis. Essa atividade deve integrar a política institucional de comunicação interna, capilarizando todas as informações nos diferentes segmentos da Universidade;
- Criar o **Calendário de Vivência**, de modo a incentivar ações permanentes de vivência. O CVU, em parcerias com Unidades e Órgãos da Unicamp, irá celebrar dias fundamentais para a comunidade, além de ajudar na divulgação de ações de vivência referentes às áreas acadêmica, de assistência, extensão, cultura, esporte e lazer. O CVU pode ser o órgão de referência para a divulgação da vivência.

3.3. Cultura

O caminho da diversidade, demandado para a formação cidadã em nossa atualidade, encontra seu espaço de importância e presença segura nas formas de integração entre a vida acadêmica e o campo da cultura que, na universidade pública brasileira, deve ocupar lugar de excelência, como reflexo das principais orientações assumidas pela governança central. Assim, destinar espaço efetivo de gestão para a cultura na universidade significa agir propositiva e afirmativamente no fomento à criação, produção, intercâmbio, difusão e valorização da diversidade nas formas de agir, produzir e pensar por meio de manifestações da arte, dos ritos simbólicos e sociais que configuram as expressões compreendidas como culturais na atualidade.

A Unicamp, por meio da sua Diretoria de Cultura, ligada à Pró-reitoria de Extensão, Esporte e Cultura, possui a capacidade de ampliar as atuais políticas culturais desenvolvidas nas áreas das artes visuais e cênicas e musicais, a partir de estruturas já existentes e de outras a serem construídas, tanto quanto detém a *expertise* necessária para valorizar esse campo, com agentes que configuram os cursos, departamentos e núcleos voltados à arte e à arte e à cultura dentro de sua atual estrutura acadêmica. Nesse sentido, combinando expressão, subjetividades e inclusão social, a Unicamp deve assumir a marca da cultura como direito cidadão de sua comunidade e, assim, também fortalecer suas conexões com o público externo.

Esses laços são da ordem institucional, tanto quanto se fazem notar pela presença de públicos variados que assumem o papel de proponentes de projetos, espectadores assíduos das atividades e ações realizadas em arte e cultura, ou mesmo como pesquisadores/as desse campo. Pretendemos assumir, de forma mais precisa, o conceito da universidade pública como geradora de manifestações culturais e artísticas.

Nesse sentido, nosso compromisso de gestão é utilizar as atuais estruturas físicas que abrigam acervos e arquivos como patrimônios artísticos e culturais, assim como os espaços e palcos que promovem a interação entre artistas e público, garantindo o envolvimento das comunidades que transitam pelos *campi* da Universidade. Para tanto, há muito por firmar, tanto quanto há muita energia propositiva para que a Cultura seja expressão própria do tamanho da Unicamp e de sua comunidade.

A qualificação dos espaços de ensino das artes, por meio da reestruturação do Paviartes e dos demais espaços do Instituto de Artes, é uma demanda conhecida, urgente e prioritária. A ampliação das atividades que têm ocorrido nos teatros de arena, centros culturais e gramados ocupados por apresentações é outra meta importante para a formação sistematizada de público.

Destacamos, também, a importância da ampliação dos atuais corpos artísticos representativos da Unicamp, tais como a Orquestra Sinfônica. São organismos que, uma vez multiplicados, desdobram-se para a representatividade necessária das demais áreas performativas das artes, tais como o teatro e o cinema, a fim de fortalecer a política cultural que carrega consigo o selo da universidade, voltando-se, cada vez mais, para as aproximações entre a vida acadêmica e a sociedade. Nesse sentido, a manutenção e a ampliação de editais de arte e cultura devem ser efetivadas como proposta de formação cidadã e inclusiva, nos quais todos os segmentos integrantes da Unicamp (discentes e servidores/as de todas as carreiras, docente, pesquisadores/as e técnicos/as) possam ser incluídos como proponentes, executores, mediadores ou públicos.

A sofisticação das pesquisas acerca das manifestações culturais originadas na Universidade e realizadas internamente – ou mesmo a partir do contato com parceiros externos da sociedade civil –, é outro ponto a ser estimulado. Isso possibilita o caminho da sistematização dos dados da produção cultural da Universidade na direção de mais um passo à frente de sua qualificação política e econômica contemporânea.

Por fim, assinalamos que o alinhamento entre cultura, inclusão e cidadania devem ser metas das políticas culturais desempenhadas pelos órgãos centrais da Unicamp e de suas células – existentes e futuras –, que transitam pelos demais eixos da gestão, a fim de que a formação humanizada possa estimular e produzir profissionais mais críticos e sujeitos agentes na sociedade, pautados pelo reconhecimento da diversidade de saberes, credos, raças e gêneros, bem como pela valorização da expressão criativa e da sustentabilidade no planeta.

Na nossa gestão, pretendemos dar continuidade às diferentes ações já realizadas, fortalecê-las e discutir novas estratégias para a cultura na Unicamp, como listadas abaixo:

- Garantir o financiamento institucional à Diretoria de Cultura da PROEEC, de maneira a consolidar os projetos já existentes e possibilitar a implantação de novas propostas culturais e artísticas;
- Garantir o financiamento à Orquestra Sinfônica da Unicamp, ao Coral Zíper na Boca, à Escola Livre de Música e todas as outras atividades relacionadas;
- Buscar, com a colaboração do escritório de assessoria parlamentar do gabinete, novas formas de financiamento das atividades culturais e artísticas da Unicamp, seja por emendas parlamentares, ou projetos apresentados aos diferentes órgãos públicos e privados;
- Dar continuidade à política de aproximação com os diferentes entes ligados à cultura (secretarias, espaços culturais das cidades etc.) visando ao estabelecimento de parcerias para a promoção de eventos nos diferentes *campi* da Unicamp;
- Melhorar a divulgação dos diversos eventos culturais que ocorrem no espaço da universidade;
- Buscar uma maior representação da Unicamp nos espaços políticos de decisão sobre cultura e artes em nível municipal, estadual e federal, em ação conjunta com o escritório de assessoria parlamentar;
- Desenvolver o conceito de universidade geradora de cultura e artes por meio da realização de eventos sistematizados ao longo do tempo, a fim de incluir os *campi* da Universidade em diversos circuitos culturais;
- Fortalecer os já oficializados Museus Universitários da Unicamp, visando à sua manutenção e ampliação. Ainda, concretizar a proposta de elaboração de uma rede de museus universitários para a Unicamp;
- Disseminar, em conjunto com a Prefeitura e os órgãos de planejamento de ocupação dos espaços urbanos da universidade, a ideia dos jardins de escultura do Instituto de Artes;
- Estudar a viabilidade de ações institucionais que envolvam o Gabinete, a Diretoria de Artes da PROEEC e o Instituto de Artes, a fim de ocupar os diferentes espaços públicos de Cultura e Artes nas cidades onde a Unicamp está presente. Essas ações visam promover espetáculos artísticos gratuitos e envolver os estudantes em uma programação anual previamente estabelecida com as secretarias municipais de Cultura.

3.4. Esporte

O esporte ocupa um papel fundamental no ambiente universitário, sendo muito mais do que uma prática de lazer ou competição. Ele é, em sua essência, um espaço de formação integral que promove valores e virtudes, trabalho em equipe, resiliência e ética, transcendendo os espaços esportivos e impactando profundamente a vida acadêmica e profissional dos estudantes. Infelizmente, no Brasil, o esporte universitário ainda é subvalorizado quando comparado com outros países, nos quais desempenha uma função estratégica, tanto no desenvolvimento humano quanto na projeção das instituições de ensino superior. Nesse cenário, torna-se essencial destacar iniciativas que visem consolidar o protagonismo esportivo como parte da identidade universitária.

Na Unicamp, estamos vivendo um momento singular. Em 28 de Novembro de 2023, foi criada a Diretoria de Esportes na PROEEC (que teve seu nome alterado desde então), um órgão que nasce com o propósito de organizar e impulsionar as práticas esportivas no âmbito universitário. Aliada a isso, desenvolvemos uma Política Geral de Esporte, que apresenta diretrizes fundamentais para o alcance de um modelo mais robusto e integrado de gestão esportiva. Esses marcos buscam consolidar a prática esportiva como um pilar estratégico na formação acadêmica e cidadã, criando condições para que toda a comunidade universitária vivencie o esporte como parte essencial de sua experiência na Unicamp. Eles também representam um avanço institucional da atual gestão nesse tema, pois somos a primeira universidade pública brasileira com uma Política Institucional de Esporte aprovada em sua instância máxima de deliberação.

Essa nova medida não se limita à gestão do esporte competitivo, mas abrange diversas dimensões, incluindo o esporte de participação, o lazer, a saúde e a educação. É um projeto ambicioso que reconhece as especificidades da prática esportiva no ambiente universitário e propõe ações que atendam às necessidades da nossa comunidade acadêmica. Baseado nesses marcos, nossa gestão se propõe a discutir pontos que vão desde a estruturação de instalações até a promoção de eventos e programas de incentivo à prática regular de atividades físicas, sempre respeitando os princípios de inclusão, diversidade e sustentabilidade.

No contexto brasileiro, é importante destacar que o esporte universitário, frequentemente, ocupa uma posição marginal a nível nacional. Isso porque a falta de infraestrutura, financiamento e planejamento estratégico são obstáculos recorrentes que limitam o potencial de nossas universidades de se tornarem polos de desenvolvimento esportivo. Nesse sentido, a Unicamp pretende não apenas superar esses desafios, mas também servir como referência para outras instituições de ensino superior, demonstrando que é possível integrar o esporte à formação acadêmica de maneira eficiente e inovadora.

Além disso, o impacto da prática esportiva no ambiente universitário vai além do indivíduo. Estudos demonstram que instituições que investem em políticas esportivas sólidas colhem benefícios em múltiplos níveis: aumento da coesão social, melhoria na saúde mental da comunidade acadêmica, elevação dos índices de desempenho acadêmico e fortalecimento da identidade institucional. Além disso, ao fomentá-la, promovemos um espaço de convivência democrática, em que diferentes culturas, perspectivas e habilidades se encontram, enriquecendo a experiência universitária como um todo. Com base nessa visão sobre o Esporte, propomos as seguintes ações:

- Garantir financiamentos, por meio da Diretoria de Esporte da Pró-reitoria de Extensão, Esporte e Cultura, para fortalecer a implementação de uma política institucional de esporte, bem como apoiar, de maneira adequada, a formação de uma estrutura administrativa compatível com as propostas para a área;
- Buscar, com a colaboração do Gabinete, da PROEEC e do escritório de assessoria política, ações que aumentem a representatividade da Unicamp nos órgãos de decisão de políticas públicas (municipais, estaduais e nacionais), bem como em organismos privados, voltadas para o Esporte;
- Criar um núcleo dedicado à busca por patrocinadores e parceiros externos que financiem projetos esportivos em parceria com o escritório de assessoria política;
- Construir uma política de esporte democrática e emancipatória por meio de encontros regulares com entidades estudantis, atléticas, acadêmicas e com o Conselho Gestor de Esportes, a fim de garantir participação coletiva no planejamento e na execução de políticas esportivas;
- Realizar ações que visem a uma educação crítica e subversiva no Esporte, por meio do oferecimento de seminários e *workshops* sobre seu papel emancipatório e destacando sua relevância social e cultural;
- Revitalizar e modernizar a infraestrutura, reformando quadras, academias ao ar livre e outros espaços esportivos em todos os *campi*, garantindo acessibilidade e diversidade de práticas diversas;
- Estudar a viabilidade de programas de Monitoria Esportiva por meio da implementação de bolsas para que estudantes atuem como monitores e gestores esportivos, expandindo a oferta de atividades físicas orientadas;
- Estudar, em conjunto com a Extecamp, a FEF e o Curso de Ciência de Esporte da FCA, a oferta de cursos regulares para a capacitação de gestores e treinadores esportivos universitários, com módulos teóricos e práticos;

- Realizar um trabalho conjunto com a PRG e a DEAPE, a fim de sensibilizar as Unidades para que adaptem horários que permitam a prática esportiva por colaboradores e estudantes, promovendo saúde e integração;
- Realização de ação, em conjunto com a DEA/DGA, Diretoria de Esportes e Atléticas, para o estabelecimento de editais anuais que visem à compra de materiais esportivos e à organização de espaços específicos de armazenamento e de gestão das associações atléticas;
- Criar um sistema de comunicação formal e contínuo entre as atléticas e a Diretoria de Esportes, com protocolos claros para solicitação de recursos e organização de eventos;
- Desenvolver programas específicos voltados para toda a comunidade, incluindo atividades físicas e esportivas e visando à saúde e ao bem-estar;
- Fortalecer as equipes representativas da Unicamp, oferecendo suporte técnico e logístico para modalidades olímpicas e paralímpicas;
- Fomentar convênios com federações, confederações e comitês (Olímpico e Paralímpico) para apoiar treinadores/as e ampliar a participação em competições de alto rendimento;
- Desenvolver, em conjunto com as atléticas, políticas claras que estabeleçam metas e critérios para organização e suporte ao esporte de rendimento, garantindo equilíbrio com as demais manifestações esportivas;
- Integrar cursos de graduação e pós-graduação ao treinamento esportivo, promovendo projetos de pesquisa sobre rendimento, saúde, tecnologia e educação no esporte universitário;
- Estabelecer parcerias para uso o compartilhado de instalações esportivas externas, beneficiando a comunidade universitária e ampliando a oferta de práticas esportivas;
- Expandir eventos esportivos institucionais, tais como a Volta da Unicamp e HC-Run, além de fomentar iniciativas em parceria com o GGBS e instituições locais;
- Promover eventos e ações conjuntas com diferentes entidades, como a Federação Universitária Paulista de Esportes, o Comitê Brasileiro de Clubes, o Comitê Olímpico e o Comitê Paralímpico Brasileiro.
- Implementar, dentro da política institucional de comunicação, um portal unificado e canais de mídia social que divulgue eventos, atividades e competições;
- Realizar campanhas de comunicação que reforcem o papel do esporte na identidade universitária e promovam o engajamento ativo de toda a comunidade;

- Propor e facilitar a incorporação de atividades esportivas nos currículos de diferentes cursos, promovendo sua integração interdisciplinar;
- Ampliar a oferta de estágios supervisionados para estudantes dos cursos de Educação Física e Ciências do Esporte, fortalecendo a prática profissional. Ainda, avaliar a possibilidade de essas atividades serem creditadas dentro do sistema de Inserção curricular da Extensão;
- Desenvolver, em colaboração com os diferentes agentes esportivos da Universidade, programas de extensão que levem práticas esportivas a comunidades externas, promovendo inclusão social e engajamento comunitário. Além disso, avaliar a possibilidade de essas atividades serem contabilizadas como créditos para a inserção curricular da extensão para os estudantes envolvidos nos programas;
- Desenvolver métricas para avaliar a implementação das políticas esportivas, como participação em eventos, impacto na saúde mental e física e número de bolsas concedidas;
- Consolidar dados em relatórios anuais que apresentem resultados, desafios e planos futuros para as ações esportivas.

Essas propostas foram produzidas por especialistas no campo da promoção, difusão, gestão e ética esportiva, imbuídos da convicção de que tais ações podem consolidar uma prática esportiva de excelência na Universidade. As ações aqui delineadas refletem um compromisso institucional com a democratização do acesso ao esporte, a valorização da diversidade e a promoção de uma cultura esportiva que transcenda os limites convencionais, abrangendo saúde, lazer, inclusão e inovação.

A Unicamp também reconhece que o esporte universitário é uma ferramenta poderosa para a formação integral de seus estudantes, promovendo o desenvolvimento de habilidades interpessoais, o fortalecimento da identidade coletiva e a ampliação de horizontes culturais. A implementação desse plano de gestão esportiva para o período de 2025-2029 almeja não apenas resolver gargalos estruturais e ampliar a oferta de atividades, como fomentar uma nova concepção de esporte universitário, em que todos os segmentos da comunidade possam encontrar espaço para expressão e crescimento, exatamente no espírito que norteou a Diretoria de Esportes e a construção da “Política de Esporte na Unicamp”. Nesse sentido, o esporte, em seu caráter emancipatório e subversivo, pode também atuar como um agente transformador das relações sociais dentro e fora do ambiente acadêmico. Ele serve como um ponto de convergência para debates sobre equidade, inclusão e justiça social, reafirmando a Universidade como um espaço de experimentação democrática e de construção de um futuro mais justo. Por meio de parcerias estratégicas, pesquisa interdisciplinar e um diálogo constante com a comunidade, a Unicamp pode se posicionar como pioneira na reconfiguração do esporte universitário no Brasil.

Finalmente, o sucesso desse plano dependerá do engajamento coletivo de todos os atores envolvidos – estudantes, servidores/as de todas as carreiras, gestores/as e parceiros externos. Somente por meio de um esforço colaborativo será possível consolidar o esporte como um vetor de transformação social e acadêmica, reafirmando a Unicamp como um exemplo de inovação e excelência no cenário nacional e internacional.

3.5. Comunicação Institucional e com a Sociedade

A experiência das pessoas na Unicamp está diretamente ligada à qualidade da comunicação institucional. Nossa Universidade, como instituição pública de excelência, deve reforçar sua posição estratégica no cenário da comunicação global do século XXI, garantindo a transparência de todas as suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, cultura, esporte, serviços e inovações científico-tecnológicas. Esses elementos são fundamentais para o desenvolvimento técnico e cultural da sociedade, bem como para fortalecer suas relações com diferentes comunidades.

Nesse sentido, a visibilidade institucional é essencial para ampliar o engajamento com diversos públicos, como parceiros, vizinhos e críticos. Embora a imagem da Unicamp já seja reconhecida pela excelência acadêmica e pelo impacto social, especialmente na área da saúde, é necessário intensificar suas ações comunicativas frente à crescente midiatização da informação.

É por isso que, desde março de 2024, a Unicamp integra a Rede Nacional de Comunicação Pública, iniciativa que reforça o compromisso com a democratização do acesso à informação e o fortalecimento da comunicação pública nas universidades brasileiras. Para consolidar sua identidade institucional e aprimorar suas relações com públicos estratégicos, propomos as seguintes ações:

- **Fortalecer e ampliar o escopo de atuação da Secretaria de Comunicação**, promovendo maior integração com as Unidades Acadêmicas e Administrativas e criando materiais gráficos, portais institucionais e guias de divulgação institucional da universidade nos cenários regional, nacional e internacional. Isso deve ser realizado a partir de uma linguagem clara e acessível para todos os segmentos da sociedade;
- **Estudar e enfatizar a imagem pública da Unicamp**, identificando oportunidades de cooperação e de *Advocacy*, junto a órgãos de fomento e governamentais (nacionais e internacionais), de modo a alinhar a comunicação com as expectativas dos diferentes públicos;
- **Instrumentalizar e reforçar dinâmicas de comunicação internas** para desenvolver projetos voltados ao melhor funcionamento intraunidades e órgãos da Unicamp, com

foco, também, na comunicação organizacional e no apoio aos programas de integração de sistemas institucionais;

- **Modernizar a comunicação institucional**, alinhando-a às plataformas e tecnologias contemporâneas para garantir e ampliar o alcance e a eficácia das mensagens, inclusive com a adoção dos princípios da Linguagem Simples (*Plain Language*). A comunicação institucional deve ter, como compromisso, uma elevada capilaridade institucional, atingindo todos os segmentos da universidade;
- **Preservar, padronizar e regulamentar a aplicação da marca Unicamp**, garantindo seu uso adequado em diferentes mídias e suportes.

Essas medidas visam consolidar a posição da Unicamp como referência acadêmica e social, fortalecendo sua relevância no cenário nacional e internacional. A importância da área de comunicação tende a ser, muitas vezes, reduzida ou colocada à margem de outras prioridades. Esquece-se de que a comunicação, de fato, permeia todos os aspectos do funcionamento saudável de um organismo, não havendo uma só particularidade desse funcionamento que não dependa de processos comunicativos. Com isso, pretende-se dar uma ênfase maior às práticas comunicacionais, a fim de que sirvam de guia para o crescimento da imagem da Unicamp pelo mundo, haja o aprimoramento de processos e da cultura organizacional e, principalmente, ocorra a criação de um ambiente construtivo, no qual pessoas convivam e processos fluam de modo harmônico.

3.6. Tecnologia da Informação e Comunicação

Considerando a situação atual da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e as demandas para os próximos quatro anos na universidade, entendemos como prioridades a acessibilidade e a inclusão digital, a inovação em ferramentas educacionais, a gestão e os processos administrativos digitais, a transparência e governança digital, a capacitação dos recursos humanos, a segurança da informação e sustentabilidade e a economia de recursos. Os itens abaixo procuram atender a todas essas prioridades:

- Desenvolver sistemas acessíveis, que melhorem não só as interfaces para PCD (em diferentes aspectos), mas também promova uma maior inclusão de estudantes e servidores/as;
- Disponibilizar dispositivos (*notebooks* e *tablets*) para estudantes em situação de vulnerabilidade (a exemplo do que é feito no projeto [CompSocial](#)), garantindo acesso às tecnologias educacionais. Além disso, avaliar o fortalecimento de programas de inclusão digital já existentes;
- Garantir que a Universidade e suas áreas remotas, a exemplo da moradia estudantil, tenham acesso à internet de qualidade, evitando “áreas de sombra”;

- Modernizar o AVA (Ambientes Virtuais de Aprendizagem) com integração de ferramentas de IA e personalização das experiências de ensino;
- Desenvolver/adotar soluções de IA para apoiar a pesquisa e análise de dados, além de personalizar o aprendizado dos/as estudantes. Esta constitui uma estratégia transversal e que deve estar incorporada à universidade nos próximos quatro anos da gestão;
- Melhorar os canais de comunicação com a comunidade universitária a respeito dos serviços administrativos digitais e de seus sistemas corporativos. As informações são completamente esparsas e de difícil compreensão pelos diferentes atores da Unicamp, o que culmina em retrabalho em diferentes sistemas. Esse objetivo é transversal com outras ações propostas neste programa de gestão, as quais se relacionam à comunicação institucional interna;
- Reduzir a burocracia na automação de processos administrativos, aumentando a eficiência e liberando recursos para outras demandas. Ainda, repensar os processos de negócio já existentes e implantados nos sistemas para que sejam otimizados – acreditamos que sistemas devem ajudar pessoas, sobretudo, em trabalhos repetitivos. Esse objetivo tem transversalidade com outros objetivos traçados no item de governança institucional;
- Disponibilizar, de forma proativa, informações que permitam às pessoas compreender o valor da universidade, garantindo a transparência e o acesso à informação para a comunidade interna e externa;
- Implementar uma governança centrada em produtos, ou seja, entender que os produtos e serviços de TIC da Universidade são entregas que agregam valor à sua comunidade. Isso deve ser realizado a partir da captação das principais necessidades e da priorização entregas de acordo com as necessidades mais urgentes. Ainda, é fundamental haver um monitoramento do nível de desempenho e de atendimento aos usuários dos produtos e serviços providos, de forma que a gestão possa disparar ações para rever as soluções existentes;
- Oferecer cursos e oficinas regulares para servidores/as de todas as carreiras da Unicamp, abordando o uso de sistemas corporativos e novas tecnologias, a fim de garantir treinamento contínuo em TI;
- Proporcionar treinamentos para que docentes possam integrar as ferramentas digitais de maneira eficaz em suas disciplinas, em uma ação conjunta com [ea]2 e outras estruturas de ensino da Universidade;
- Desenvolver programas de atualização constante para a equipe de TI, com foco em novas tecnologias e gestão de produtos e serviços digitais;

- Realizar treinamentos específicos para que todos/as os/as colaboradores/as compreendam e implementem as melhores práticas em segurança da informação e em conformidade com os processos da Universidade (capacitação em segurança e *Compliance*);
- Implementar monitoramento ativo e eficiente de segurança para proteger não só a infraestrutura digital da Universidade, mas também os dados sensíveis de estudantes, servidores/as e colaboradores/as que trafegam em sistemas da universidade que, atualmente, estão em diferentes níveis de atendimento à legislação vigente de proteção de dados;
- Promover práticas de sustentabilidade, como a redução do consumo energético nos *data centers* e o uso de equipamentos eficientes, implementando a noção de *data centers* sustentáveis com foco em eficiência energética e no uso de energias renováveis para suportar o crescimento de dados e reduzir o impacto ambiental (TI verde). Esse objetivo também se insere na política de sustentabilidade da Unicamp;
- Implementar iniciativas de reciclagem e de reutilização de dispositivos eletrônicos para reduzir o desperdício.

3.7. Internacionalização

Em um contexto de crescente integração global dos arranjos de produção de conhecimento, a **Internacionalização** se torna um elemento cada vez mais central como parte da atuação das universidades. Logo, uma instituição acadêmica que não se internacionaliza não pode esperar cumprir sua atribuição fundamental de maneira efetiva: a de vislumbrar futuros melhores globalmente compartilhados e, ao mesmo tempo, conceber formas de viabilizá-los. O diálogo sistemático com parceiros internacionais, em suas diversas formas, conduz a novas ideias, abordagens e possibilidades de colaboração. Também estimula trocas interculturais e aproxima os povos, contribuindo para a constituição de uma cultura de paz e de diversidade, valores que a Unicamp busca cultivar.

É verdade, ainda, que, à medida que avançam e se tornam mais complexas, as ações de internacionalização geram novos riscos. O mais prevalente deles é, sem dúvida, o da homogeneização e da padronização das instituições e das práticas pedagógicas e científicas. Ao buscar intensificar sua integração internacional, devemos ter clareza das prioridades que nos guiam, buscando colaborações simétricas, alinhadas aos nossos interesses e à nossa visão institucional, e não aquelas em que sejamos colocados em uma posição subordinada a interesses e agendas alheios aos nossos próprios. Logo, a Unicamp também deve definir os termos a partir dos quais sua estratégia de internacionalização será desenvolvida.

Afinal, esse processo abrange uma dimensão estratégica e transversal no que tange à atuação da universidade contemporânea, e deve ser integralmente abraçada por uma instituição que, como a Unicamp, ambiciona ocupar uma posição de destaque e de influência no sistema internacional de produção de conhecimento. Assim, deve contemplar ações integradas e complementares nas dimensões do Ensino, Pesquisa e Extensão.

No âmbito do Ensino (incluídos aqui o pré-universitário, o de graduação e o de pós-graduação, bem como programas especiais, como o PROFIS e o PFI), a internacionalização promove possibilidades de aprofundamento e complementação de currículos, novas experiências acadêmicas e contato com diferentes culturas e idiomas.

Na Pesquisa, permite o contato ampliado com novos temas, ideias, métodos e abordagens, assim como conduz ao estabelecimento de parcerias e de redes que podem gerar resultados importantes para a universidade, além de viabilizar, junto às instituições parceiras, o acesso compartilhado a laboratórios, equipamentos, bases de dados, bibliotecas, infraestruturas e novos canais de fomento.

Por fim, **na Extensão** há, por exemplo, grande potencial no desenvolvimento de ações de formação complementar (por meio de cursos *online* ou presenciais) e possibilidades de participação em projetos artísticos, culturais e esportivos, de extensão comunitária ou de assistência técnica no exterior. Ainda, há possibilidade de envolvimento de equipes de estudantes e de servidores/as de instituições parceiras em projetos de extensão desenvolvidos pela Unicamp. A conexão com outras instituições, também na esfera internacional, promove espaços de trocas de saberes e experiências que contribuem para o desenvolvimento da universidade.

Afirmamos, portanto, a internacionalização como dimensão transversal e estratégica, central para o desenvolvimento da universidade e que deve envolver estudantes dos diferentes níveis, assim como servidores/as de todas as carreiras da universidade. A Unicamp tem dado importantes passos nessa direção ao longo dos últimos anos, e deve seguir trabalhando para o desenvolvimento das iniciativas em curso, ao mesmo tempo em que almeja buscar novas formas de ampliar suas possibilidades de internacionalização.

Os ODS da ONU são elementos que indicam direções que devem ser seguidas no planejamento e na implementação de iniciativas institucionais. A atual gestão da Unicamp abraçou esse princípio, o qual assumimos o compromisso de manter. Em particular, afirmamos como central a observância dos seguintes Objetivos na internacionalização da Unicamp: ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 5 (Igualdade de Gênero), ODS 10 (Redução das Desigualdades), ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação) e ODS 18 - Brasil (Igualdade Etnicorracial). Para tanto, propomos as seguintes ações, aqui apresentadas em quatro frentes complementares:

Internacionalização em casa e mobilidade internacional: ações para a criação de um ambiente multicultural e multilinguístico, e para a ampliação de vivências, experiências e diálogos internacionais:

- Ampliar o ensino de línguas estrangeiras, com foco no inglês (ação sustentada pela criação da Habilitação em Inglês), contribuindo para o letramento acadêmico em outros idiomas e para a preparação de um ambiente acadêmico e profissional global. Ainda, possibilita-se a expansão do ensino de português para estrangeiros, com fortalecimento do quadro docente do CEL;
- Ampliar a oferta sistemática de disciplinas em inglês, organizadas na forma de Certificados de Estudo e baseados na interface de diferentes disciplinas, de modo a combinar esforços de docentes de diversas unidades em turmas compartilhadas. Além disso, explorar modalidades de ensino a distância em formato COIL (*Collaborative Online International Learning*), em cooperação com docentes de universidades parceiras no exterior, incentivando a troca de saberes entre estudantes brasileiros e estrangeiros em um ambiente multicultural;
- Fortalecer o financiamento da DERI, com o objetivo de ampliar a oferta de atividades acadêmicas (Ensino, Pesquisa e Extensão) no exterior para todos os segmentos da universidade (estudantes e servidoras/es);
- Ampliar os editais de intercâmbio com foco em estudantes PPI, mulheres, indígenas e oriundos de escola pública, além de articular o PROFIS para a expansão de oportunidades de mobilidade internacional para estudantes egressos/as do Programa;
- Ampliar parcerias para intercâmbio cultural, artístico e esportivo, com promoção de atividades que fortaleçam os laços com instituições internacionais e enriqueçam a vivência de estudantes no ambiente universitário;
- Fortalecer ações para acolhimento de refugiados junto à Cátedra Sérgio Vieira de Mello, incluindo a criação de instrumentos de fixação de pesquisadores/as e docentes em situação de refúgio, alinhados aos Direitos Humanos como princípio orientador das relações internacionais do Brasil;
- Atrair estudantes estrangeiros regulares na pós-graduação, de pós-docs e novos docentes estrangeiros, com divulgação de editais direcionados a instituições parceiras, consulados e embaixadas;
- Criar uma ação de compensação de carbono decorrente das mobilidades internacionais, por meio do plantio de árvores nos *campi*, no âmbito do Programa *Campus Sustentável*.

Colaborações internacionais: ações para a ampliação e o desenvolvimento de conexões internacionais que visem ao fortalecimento do ensino, da pesquisa e da extensão:

- Estimular novas parcerias estratégicas em ensino, pesquisa e extensão e desenvolvê-las em profundidade;
- Estabelecer acordos com instituições de regiões em que a Unicamp ainda não consolidou sua presença, tais como América Central, África (com foco nos países de língua portuguesa) e Sudeste Asiático, fortalecendo a internacionalização no eixo sul-sul do planeta e nos países dos BRICS;
- Ampliar o fomento à mobilidade internacional de estudantes e de servidores/as de todas as carreiras da universidade, priorizando iniciativas com maior possibilidade de impacto institucional;
- Estimular a ampliação do número de acordos de duplo diploma e de cotutelas com universidades parceiras no exterior;

Governança e gestão estratégica da internacionalização: ações voltadas para o fortalecimento das condições institucionais para uma internacionalização ainda mais efetiva:

- Fortalecer competências de gestão da internacionalização junto às Unidades, Colégios Técnicos e Sistema COCEN, ampliando o corpo de servidores/as dedicados, especificamente, a processos de internacionalização na Unicamp e propiciando a constante qualificação do corpo de servidores/as (inclusive em competências linguísticas) para uma atuação efetiva na internacionalização;
- Consolidar Conselho de Internacionalização com representantes de Pró-Reitorias, Unidades, Colégios Técnicos, Sistema COCEN e Educorp;
- Continuar a melhoria da capacidade de coleta e a qualidade das informações para *rankings* internacionais, bem como a disponibilização de acesso rápido a informações para o público interno e externo, inclusive parceiros no exterior;
- Orientar a gestão da internacionalização a partir de dados e indicadores estratégicos, com monitoramento sistemático do resultado das iniciativas implementadas;
- Definir plano específico para a área de internacionalização a partir de planejamento estratégico da universidade;
- Implementar novas normativas para a internacionalização e aprimorar aquelas já existentes, avançando no processo de institucionalização da internacionalização da Unicamp;
- Buscar a simplificação de processos e trâmites junto a órgãos como PG, CACC, DGA, DGRH e DAC para maior agilidade na gestão da internacionalização.

Fortalecimento da imagem internacional da Unicamp: ações para tornar a Unicamp ainda mais conhecida e reconhecida internacionalmente:

- Manter participação ativa e engajada em redes internacionais, afirmando o papel de liderança em temas e projetos de interesse institucional;
- Expandir o quadro funcional a partir da criação de área dedicada especificamente à comunicação institucional em inglês, responsável por produzir, regularmente, material de divulgação e manter atualizadas as informações e notícias sobre a Unicamp, com foco no público internacional;
- Aprimorar a definição da identidade institucional da Unicamp na interface com outras universidades e instituições estrangeiras, considerando o projeto de futuro da Unicamp, suas principais competências e valores;
- Promover a melhoria de canais de atendimento ao público estrangeiro, com compartilhamento de processos entre órgãos a fim de fornecer um acolhimento adequado por parte da universidade e que esteja em consonância com princípios de inclusão e acessibilidade;
- Atuar, em ação conjunta com a Reitoria, no estabelecimento de parcerias com Polícia Federal/Ministério de Justiça e Ministério das Relações Exteriores, visando facilitar a obtenção de vistos para docentes, servidores/as e discentes estrangeiros/as que cheguem ao Brasil por meio de acordos de intercâmbio universitário.

3.8. Inovação

A Unicamp se consolidou como um dos principais centros de inovação do Brasil. Com uma atuação destacada na proteção e no licenciamento de propriedade intelectual, gestão da Incubadora e do Parque Tecnológico da Unicamp, negociação de acordos, convênios e contratos ligados a essas áreas, e promoção da cultura empreendedora – áreas sob gestão da Inova –, a Unicamp tem alcançado resultados expressivos, evidenciados por diversos reconhecimentos nacionais e internacionais. Entre eles, destaca-se que (a) a Unicamp foi a universidade paulista que mais depositou patentes, segundo o *ranking* do INPI de 2023; (b) foi eleita a universidade brasileira mais inovadora e a segunda no *ranking* geral das universidades empreendedoras feitas pela Brasil Júnior; (c) sua incubadora foi certificada com o Cerne nível 4; (d) seu Parque Científico e Tecnológico foi o vencedor do *GIMI Innovation Awards 2024* na categoria “Organização com melhor ecossistema de suporte às *startups*”. Finalmente, a posição de destaque da Unicamp no *ranking Times Higher Education Impact 2024* foi impulsionada pela nota recebida no ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), que destaca a necessidade de construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação, atividades também ligadas à atuação da Inova.

Todas essas conquistas são resultado do suporte contínuo da Unicamp, por meio da Inova, ao ecossistema de inovação e empreendedorismo. Esse apoio viabilizou, por exemplo, a

implantação de uma nova governança na Inova, em 2023, com a assinatura de um acordo a partir da qual a Funcamp passou a fazer a gestão administrativa da política de inovação da Unicamp. Essa mudança trouxe mais agilidade aos processos, maior profissionalização da equipe, gestão orientada por indicadores e a institucionalização de procedimentos. Entre os importantes resultados da governança, pode-se citar o fato de que as áreas de propriedade intelectual e de transferência de tecnologia passaram a ser geridas de forma integrada. Essa estratégia, focada na transferência de tecnologia desde o momento da comunicação de invenção e sustentada por um portfólio maduro de patentes, resultou, em 2023, no recorde de 212 contratos de licenciamento vigentes – um crescimento de quase 10% em relação ao recorde anterior. Outros marcos incluem o aumento de 27,5% no número de *spin-offs* nos últimos quatro anos, passando de 51 para 65, e a duplicação do número de empresas na incubadora, de 15 para 30. O parque científico e tecnológico da Unicamp, mesmo com a inauguração de novos espaços durante a pandemia, manteve, na maior parte do tempo, ocupação total. A Inova também tem intensificado sua aproximação com a comunidade acadêmica por meio de participação em disciplinas, mentorias, oficinas, além de iniciativas como o programa Inova em Ação e o Programa Anual de Comunicação e Promoção da Cultura da Proteção de Propriedade Intelectual.

Levando-se em consideração todo esse cenário, nossa gestão se propõe a potencializar o ciclo virtuoso da Inovação, unindo o conhecimento científico e a formação de recursos humanos de excelência da Unicamp ao desenvolvimento tecnológico de ponta, a fim de que se possa criar produtos e soluções que promovam bem-estar, saúde e um desenvolvimento econômico sustentável para o país. Para atingir esse objetivo, é necessário aprofundar o modelo de parceria entre a Unicamp e a sociedade, ampliando a difusão de inovações e de oportunidades oferecidas pela universidade. Mais especificamente, esta candidatura considera que, para seguir em sua trajetória de sucesso, a instituição, por meio da Inova, deve adotar os seguintes compromissos:

- Buscar uma acreditação internacional da Inova, com o objetivo de validar seus processos, ganhar credibilidade e ampliar as oportunidades de parcerias no Brasil e no mundo;
- Concluir a regulamentação do compartilhamento e permissão de uso de Laboratórios, Equipamentos, Instrumentos e demais instalações, em conjunto da PRP. Isso permitirá um melhor uso de instalações que, eventualmente, fiquem ociosas em parte do tempo, aprofundando a relação entre a universidade e a sociedade, bem como aumentando as oportunidades para que empresas e instituições acelerem suas inovações em parceria com a Unicamp;
- Regular a participação no capital social das empresas. Isso é particularmente importante na parceria entre a Unicamp e as pequenas empresas, como as incubadas e aquelas que licenciam nossas tecnologias. Essas empresas têm grandes dificuldades de fluxo de caixa, e exigir, como é feito hoje, um pagamento recorrente de valores na

forma de taxas da incubadora ou *royalties* cria uma dificuldade enorme para elas. A substituição dessa cobrança por uma participação no capital social aumenta suas chances de sucesso;

- Promover mais eventos, com o intuito de aproximar os grupos de pesquisa da Inova e da sociedade. Um formato que tem se mostrado bem-sucedido são eventos em que pesquisadores e empresas se juntam durante um período para descrever brevemente suas pesquisas e seus desafios, respectivamente. Outra possibilidade é a Inova oferecer oficinas e mentorias direcionadas a grupos de pesquisa que tenham convênios em andamento para lhes mostrar as possibilidades de inovação, tanto tecnológica quanto no modelo de negócio, fomentando o empreendedorismo, a transferência de conhecimento e a geração de valor para a sociedade;
- Implementar, com o apoio de ferramentas de IA, ações de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações detalhadas sobre determinados setores da economia e de seus agentes, de forma a orientar as possibilidades de aproximação desses agentes e com o objetivo de, por exemplo, identificar oportunidades e otimizar ações de apresentação do portfólio de patentes e outras formas de parceria. Essa ação tem o potencial de aumentar significativamente o número de licenciamentos, as oportunidades de parcerias, a abrangência geográfica de atuação da Inova e a formação de *spin-offs*, sendo transversal com a ação institucional de incorporação de tecnologias modernas em todas as atividades da Universidade;
- Simplificar os procedimentos para a gestão de projetos de ciência, pesquisa e inovação. Apesar de alguns avanços, a formalização de um convênio, contrato ou acordo ainda demora em torno de 4 a 6 meses. Para agilizar esses processos e assegurar a segurança jurídica, propomos avaliar a viabilidade de ações como:
 - a) Criação de modelos orientativos de minutas pré-aprovados pela PG e a delegação de competência aos diretores de Unidades para a assinatura de documentos, como Acordos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, Convênios e Contratos, cartas de intenção, MTAs e termos de cooperação;
 - b) Delegação de competência aos diretores da Inova para formalizarem contratos de licença, fornecimento de *know-how*, NDAs, ajustes de propriedade intelectual, termos de cessão, procurações referentes a assuntos de propriedade intelectual, contratos de permissão de uso de espaço do Parque Científico e Tecnológico da Unicamp, e contratos referentes ao programa de incubação pela Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp. Esses documentos são, em geral, simples e sem alterações em suas condições, permitindo, assim, uma tramitação mais rápida;
 - c) Revisão dos sistemas digitais para trazer agilidade e facilidade nos procedimentos de tramitação. Além de se tornar mais amigável, o novo sistema

pode incorporar ferramentas inteligentes que busquem, de forma automática, informações relevantes para relatórios e para os vários *rankings* dos quais a Unicamp participa;

- Ampliar as ações de otimização de processos da Inova, bem como a geração e análise de seus dados, especialmente com a adoção de IA e de outras ferramentas de automação. Isso pode ser especialmente importante no mapeamento das empresas filhas e no processo de acompanhamento das empresas da incubadora. Essas facilidades serão incorporadas ao novo sistema da Inova, que já está em desenvolvimento;
- Ampliar as publicações de manuais orientativos sobre os processos internos da Inova, dando visibilidade à comunidade sobre seus processos de proteção, transferência de tecnologia, base de negociações, política de inovação, entre outros;
- Aprofundar a interação entre a Inova e outros órgãos da Unicamp, avançando ainda mais em iniciativas como:
 - a) Na PRP, aprofundar o contato não só com os grandes centros de pesquisa, para identificar e apoiar suas ações de inovação e de empreendedorismo, como também com o Grant Office, auxiliando suas ações e identificando sinergias e complementaridades em relação às ações da Inova para que os objetivos de ambas as agências sejam cumpridos e avançados;
 - b) Na PRG, aprofundar as relações com a CPE2 (Comissão Permanente de Integração entre as Engenharias e Cursos da Área de Exatas) para expandir progressivamente o ensino de inovação e empreendedorismo nos cursos de graduação. Essas ações estão alinhadas com as diretrizes nacionais curriculares dos cursos de graduação em engenharia, segundo as quais o egresso deve estar apto a pesquisar, desenvolver, adaptar e utilizar novas tecnologias, de forma inovadora e empreendedora. Elas também se relacionam com as diversas metas do Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 relacionadas com a inovação, tais como 12.14, 12.21, 14.11, 14.13, 14.14 e 14.15. A Inova já promove iniciativas para oferecer disciplinas próprias em inovação e empreendedorismo, apoiar docentes em disciplinas correlatas, e capacitar professores/as para o ensino desses temas. Estabelecer parcerias com o [ea]² é fundamental para potencializar os processos de ensino e aprendizagem, as configurações curriculares e as dimensões formativas nos cursos de graduação. Nesse sentido, pretendemos aumentar ainda mais o alcance e o impacto dessas iniciativas;
 - c) Na PRPG, apoiar e avançar com as ações do Plano de Aperfeiçoamento da Pós-Graduação, especialmente no que tange aos aspectos desse plano que estão ligados ao maior engajamento entre a pós-graduação e a sociedade, bem como àqueles ligados ao ensino de empreendedorismo, em linhas similares às ações

propostas entre a Inova e a PRG. Também aproximaremos a Inova da PRPG para potencializar a submissão de propostas ao programa MAI/DAI (Mestrado e Doutorado Acadêmico para Inovação) do CNPq;

- d) Na PROEEC, buscar avançar a compreensão e os mecanismos necessários para a implementação de inovação social, buscando qualificar os atores sociais na geração de novos conhecimentos, produtos e serviços;
 - e) No HIDS, continuar explorando as sinergias entre as ações do Hub e as do parque científico e tecnológico, especialmente no que diz respeito ao estabelecimento de estratégias e processos para atrair parceiros interessados na construção e instalação de infraestrutura em terrenos que seriam disponibilizados temporariamente pela Unicamp. Pretende-se realizar essa proposta mediante concessão de uso, desde que se tratem de iniciativas de base científica e tecnológica que tenham como objetivo a colaboração para a expansão do ecossistema de inovação da Unicamp e desenvolvimento sustentável;
 - f) Criar ações mais permanentes nos *campi* de Limeira e Piracicaba.
- Ampliar ações da Inova com outros atores do Ecossistema Nacional de Inovação: acordos com o INPI para cultura da proteção e inovação da comunidade interna e da equipe Inova; parcerias com Anprotec/Anpei/Fortec/FAPESP etc., dando mais visibilidade à contribuição da Unicamp no ecossistema de inovação e ampliando o alcance de suas ações e parcerias; cooperações com entidades como Sebrae e Senai, para buscar oportunidades de formação, novas parcerias etc.;
 - Ampliar ações de internacionalização da Inova em conjunto com PRP, DERI e outras unidades relevantes:
 - a) Mapeamento de cenários e mercados: identificar os mercados internacionais com maior potencial para as pesquisas e inovações da Unicamp, bem como as empresas da incubadora e do parque;
 - b) Programas de aceleração internacional: oferecer programas de aceleração em parceria com aceleradoras internacionais a fim de auxiliar na adaptação de *startups* a novos mercados;
 - c) *Networking* internacional: fortalecer a rede de contatos internacionais a partir de parcerias com outras incubadoras, aceleradoras, universidades e entidades governamentais;
 - d) *Marketing* internacional: desenvolver materiais de divulgação em outros idiomas e criar campanhas de *marketing* digital para alcançar um público internacional;

- e) Financiamento: auxiliar grupos de pesquisa e *startups* a acessar fontes de financiamento internacionais, como fundos de *venture capital* e programas de incentivo governamentais. Para os grupos de pesquisa, essa atividade será feita em parceria com o Grant Office;
- f) Programa de incubação virtual: criar um programa de incubação virtual capaz de atender *startups* de outros países que desejem se conectar com o ecossistema local.
- Criar uma célula de trabalho na Inova para apoio ao fomento e que esteja em estreita colaboração com a PRP e outras pró-reitorias, a Funcamp e demais unidades relevantes, com atividades que incluem:
 - a) Monitoramento de editais: busca contínua por editais e oportunidades de financiamento relevantes para a Universidade. Uma ferramenta importante, nesse sentido, é o *Funding Institutional* (Elsevier), que a Unicamp já assina, mas que pode ser mais bem divulgado na comunidade;
 - b) Prospecção de oportunidades de parceria no Brasil e no mundo: por exemplo, estabelecer e ampliar parcerias com órgãos como APEX, Consulados, Associações entre outros para busca de inserção da Inova e procura por oportunidades dentro e fora do País;
 - c) Ampliação do mapeamento de oportunidades por meio da criação de um banco de dados com informações sobre editais, programas e fontes de financiamento. Essa plataforma deverá se conectar com o portfólio de patentes e competências existentes na base Inova, e oferecerá oportunidades para quem tiver interesse em fomentar licenciamentos das tecnologias da Unicamp, ou projetos de pesquisa com pesquisadores/as da Unicamp;
 - d) Ampliação da divulgação de oportunidades com utilização de diversos canais de comunicação – site da universidade, redes sociais, *newsletters*, eventos –, e de ferramentas de IA para difusão mais efetiva de oportunidades;
 - e) Mentoria para pesquisadores/as a partir do suporte aos/às pesquisadores/as na elaboração de propostas e na gestão de projetos;
 - f) Apoio à submissão, especialmente à redação da proposta em partes relacionadas à inovação estrita, ao potencial de mercado, ao risco tecnológico e ao histórico de inovação;
 - g) Prospecção, indicação e apoio a empresas parceiras da Unicamp na elaboração de processos de obtenção de benefícios fiscais em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação;

- h) Mapeamento de cenários e análise de mercado para reconhecimento oportunidades de desenvolvimento e inovação, identificando as tecnologias emergentes, as demandas do mercado e as oportunidades de negócio;
- i) Estabelecimento de parcerias para fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de novas soluções;
- j) Desenvolvimento de um processo para identificar e avaliar novas oportunidades de projetos, bem como realizar sua divulgação para toda a comunidade acadêmica;
- k) Implementação de um sistema que gerencie o ciclo de vida dos projetos, desde a sua concepção até a entrega;
- l) Utilização de ferramentas colaborativas que facilitem a comunicação e o acompanhamento dos projetos. O sistema SIAD precisa ser mais bem adequado para coletar dados sobre o progresso desses projetos, custos, prazos e resultados;
- m) Avaliação dos resultados dos projetos para propor novas parcerias, aprimorar os processos e as metodologias utilizadas para os projetos futuros e mapear oportunidades de melhorias;
- n) Demonstração do impacto comunicando os resultados dos projetos para as partes interessadas, de maneira a demonstrar, para a organização, o valor da inovação.

3.8.1. Inovação Social

Cada vez mais, as IES reconhecem a relevância da Inovação Social. Isso ocorre devido à percepção da necessidade de ampliar os resultados de suas atividades, superando as formas convencionais de mensurar esforços de pesquisa, assim como os indicadores tradicionalmente associados, como o número de publicações e citações. Esse enfoque se fundamenta na ideia de que a atenção aos “impactos no mundo real” pode contribuir para mudanças positivas nas atividades de ensino, pesquisa e extensão dessas instituições.

Em consonância com a definição adotada pela Comissão Europeia, compreende-se “inovação social” como um conjunto de ações que busca responder às necessidades e urgências que, usualmente, não são contempladas pelas inovações convencionais. Para tanto, precisam estar imbuídas de compromisso social, tanto em seus meios quanto em seus objetivos. É por isso que as iniciativas relativas à inovação social envolvem processos e práticas colaborativas, com efetivo engajamento da sociedade dentro de um processo que produz inovações e que contribui de maneira a reforçar identidades locais, dar vez e voz a grupos marginalizados, fortalecendo o sentimento de pertencimento às comunidades bem como vínculos de

solidariedade e de afeto, tão necessários para a construção de uma sociedade mais justa e coesa.

Existe, na Unicamp, um conjunto de experiências que dialogam com esse cenário de inovação social, e que possui o envolvimento da Administração Superior da Universidade – em particular da PROEEC –, de várias Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão – como a FT e a FCA (em Limeira) –, e de estudantes e servidores/as de todas as carreiras. Além disso, a nossa universidade é referência internacional em inovação tecnológica e em promoção de conexões com o setor produtivo. Nessa mesma direção, buscaremos nos situar, também em posição de liderança, quanto à Inovação Social, apoiando-se nas competências já consolidadas em nossa comunidade acadêmica e acolhendo esse compromisso de forma institucional, e isso com base na indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão. Por fim, a Unicamp se abre a iniciativas direcionadas para a inclusão social por meio da inovação, empreendedorismo e tecnologia de cunho social. Uma das marcas da nossa gestão será apoiar e expandir o conceito de inovação na Universidade, incluindo a Inovação Social como um novo parâmetro nessa área. Para tanto, as ações fundamentais, a partir das quais iniciaremos a constituição desse ecossistema durante a próxima gestão, são:

- Promover a interação entre as modalidades de Inovação Tecnológica e Inovação Social, envolvendo ações conjuntas entre PROEEC e a Agência de Inovação da Unicamp;
- Propiciar um espaço de articulação, nos *campi* de Campinas, Limeira e Piracicaba, que envolva representantes governamentais, agências de fomento, lideranças comunitárias, associações de moradores, instituições de ensino, empreendimentos da economia solidária, micro e pequenas empresas etc., sob coordenação da Unicamp, visando engajar atores relevantes que poderão vir a compor o ecossistema de Inovação Social;
- Planejar e implementar ações – constantemente aprimoradas – orientadas para o desenvolvimento de inovações sociais e de outras modalidades direcionadas à inclusão social, tais como empreendedorismo e tecnologia social, com definição e estruturação de instrumentos de apoio, modelos de governança e métodos para avaliação de resultados;
- Expandir o conhecimento sobre as iniciativas de Inovação Social, Empreendedorismo Social e Tecnologia Social na Unicamp por meio da organização de experiências em um banco de dados aberto à consulta pública;
- Divulgar, interna e externamente, as iniciativas de Inovação Social desenvolvidas na Unicamp por meio da realização de eventos voltados ao fortalecimento de conexões e redes, publicações especializadas e inserções em diferentes mídias;
- Ampliar o engajamento institucional da Unicamp em fóruns e redes nacionais e internacionais que tenham, em seu escopo, o compromisso com o desenvolvimento de iniciativas ligadas à Inovação Social, Empreendedorismo Social e Tecnologia Social,

como é o caso da HUC (*Hemispheric University Consortium*) e da Coalizão pelo Impacto.

3.9. Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade tem ampla utilização no mundo contemporâneo, e possui uma gama diversa de significados e ações. Essa amplitude guarda a potencialidade de abrigar um conjunto extenso de propostas de entendimento e tratamento dos problemas socioambientais e climáticos. Contudo, devemos estar atentos ao perigo de uma excessiva pulverização de suas concepções para evitar uma possível falta de orientação sobre como agir diante dos graves, complexos e emergenciais problemas socioambientais, em especial, aqueles relacionados às mudanças climáticas.

A Unicamp se notabiliza, historicamente, pelo seu comprometimento com as questões de sustentabilidade nos diferentes níveis de sua atuação: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Fruto, principalmente, das abundantes e ricas iniciativas de servidores/as de todas as carreiras da universidade, bem como de estudantes, essas diversas medidas tornam a instituição uma referência nacional e internacional.

Experiências recentes têm trazido a questão da sustentabilidade para o nível da organização e do planejamento da universidade, o que notável a partir da criação da Cameja (Comissão Assessora de Mudança Ecológica e Justiça Ambiental) na DEDH, da Coordenadoria de Sustentabilidade da Depi, do HIDS e, mais recentemente, do SiGeUS (Sistema de Gestão da Universidade Sustentável) e do CASusten (Comitê Assessor de Sustentabilidade). Esse cenário é uma clara demonstração de como diferentes gestões têm se preocupado e atribuído uma crescente importância às questões de sustentabilidade, tanto nas atividades-fim como nas atividades-meio. Nesse sentido, nossa candidatura também atribui à sustentabilidade uma importância central, orientada pelos seguintes princípios:

- As Mudanças Climáticas se constituem em um dos mais importantes conjuntos de problemas do mundo contemporâneo, e por isso consideramos a universidade e a ciência alguns dos mais relevantes atores para o seu enfrentamento;
- Acreditamos que seu enfrentamento deve ser estabelecido não apenas por todos os níveis de atuação da universidade, como também pela integração desses níveis;
- Julgamos que a universidade deve aglutinar seus diferentes esforços de construção de sustentabilidade no âmbito da formação de seu quadro discente;
- Consideramos que a universidade deve estar comprometida com a sustentabilidade no âmbito de sua organização interna e no relacionamento com a sociedade mais ampla;
- A Universidade deve atuar de modo a contribuir para a construção da sustentabilidade e a enfrentar a emergência climática a partir da conciliação entre inovação de base

tecnológica e de base social. Desse modo, entendemos que a sustentabilidade e a justiça ambiental devem estar alinhadas na construção do mesmo propósito dentro de nossa instituição;

- Acreditamos, por fim, que o presente momento exige que as questões de sustentabilidade e de emergência climática se fortaleçam sob a condução da Administração Central da Universidade, garantindo que a articulação entre diferentes Órgãos, Unidades e dimensões esteja alinhada a uma política institucional de sustentabilidade e emergência climática.

Orientados por esses princípios e diretrizes, nossa candidatura se compromete com as seguintes propostas:

- Discutir e implementar uma política institucional de sustentabilidade, transversal a toda a Universidade e que reúna as ações já realizadas em diferentes esferas da Unicamp, criando uma estrutura institucional integrada para a implementação dessa política;
- Ampliar e articular, progressivamente, cada ações de gestão voltadas à sustentabilidade socioambiental;
- Implementar ações no Ensino Técnico, na Graduação e Pós-graduação e na Extensão, de modo a cumprir as legislações federais e estaduais vigentes, preparando os estudantes de qualquer curso para a compreensão e participação no enfrentamento das atuais emergências ambientais e climáticas;
- Discutir com a comunidade a possibilidade de incluir, nos projetos político-pedagógicos dos cursos de graduação, disciplinas relacionadas ao tema da sustentabilidade, visando garantir uma formação profissional mais focada nos grandes desafios ambientais da sociedade moderna;
- Criar Editais internos que estimulem pesquisas e eventos interdisciplinares e interunidades para resolução de questões ambientais e climáticas locais, regionais e nacionais;
- Ampliar os esforços realizados na atual gestão para aproximar todas as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, Centros e Núcleos da Unicamp das gestões municipais e movimentos sociais de Campinas, Limeira, Piracicaba e região para uma maior compreensão e melhor enfrentamento das principais questões socioambientais de nossa região, em estreita conexão com as ações de ensino e pesquisas.

BIOGRAFIAS

Paulo Cesar Montagner



Sou o segundo filho de Anna Maria Gallo Montagner e Antonio Montagner, nascido em 22 de novembro de 1963. Fui recebido com amor por meus pais e pelo meu irmão Carlos Alberto, que, na época, tinha apenas seis meses de vida. Nossa família cresceu com a chegada de Marcia Cristina, Ana Paula e Antonio Marcos (Dú), formando uma numerosa equipe para os padrões da época.

Em 22 de julho de 1989, casei-me com Denise, e a chegada dos nossos amados filhos, João Vitor e Isabela, tornou-se um momento especial em nossas vidas. Em nossa família, valorizamos as escolhas pessoais, carreiras diversas e opiniões divergentes, sempre preservando uma identidade comum na forma de encarar a vida.

Fui criado em um lar muito afetuoso e também no ambiente de trabalho dos meus pais, atrás do balcão de uma quitanda que era ponto de referência no bairro. Clientes e amigos sempre fizeram parte de nossas vidas. No comércio dos meus pais, aprendi a importância de cuidar e respeitar o próximo em um ambiente repleto de ensinamentos e experiências intensas.

Estudei em escolas públicas e, em 1984, graduei-me em Educação Física pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP). A escolha pelo curso foi certa, pois o esporte sempre esteve presente em minha vida, especialmente o basquetebol, que me proporcionou muitas oportunidades como atleta na juventude e técnico da modalidade.

Minha trajetória na FEF-Unicamp começou em 15 de maio de 1988, quando a faculdade ainda era jovem e enfrentava grandes desafios a serem implementados. Essas experiências no esporte foram fundamentais para o meu desenvolvimento como profissional da área na Universidade. Posteriormente, me tornei Mestre em Filosofia da Educação (1993) e Doutor em Educação Física pela FEF/UNICAMP (1999). Em 2015, obtive a Livre-Docência na área de Esporte e Treinamento e, em 2022, após aprovação em concurso público, fui promovido a Professor Titular.

Ao longo de minha trajetória na UNICAMP, desempenhei diversas funções como professor, pesquisador e administrador. Entre elas, destaco minha atuação na Graduação da FEF (2000-2006), como Diretor da FEF (2006-2010), Coordenador Técnico-Científico do Centro de Estudos Avançados na área de Esporte (CEAv) da Unicamp (2010-2013), Diretor Executivo da Funcamp (2010-2014) e Chefe de Gabinete da Reitoria em duas gestões (2013-2017 e 2021-2025).

Ser professor é minha paixão e vocação, mas a UNICAMP me desafiou para além da sala de aula. Intensifiquei minha produção científica, publiquei artigos, livros e capítulos de livros, coordenei projetos de pesquisa e integrei redes internacionais, como a IBRN – International Basketball Research Network. Orientei teses de Doutorado, dissertações de Mestrado, projetos de Iniciação Científica (IC) e mais de uma centena de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs). Além disso, atuei como consultor e membro de conselhos editoriais em periódicos e agências de fomento.

Fernando Antonio Santos Coelho



Sou o caçula de uma família de três filhos. Meu pai, Washington, tipógrafo, e minha mãe, Bety, dona de casa, completam a nossa história. Minha mãe biológica faleceu cinco dias após meu nascimento, mas o destino trouxe a tia Iva, que se tornou nossa mãe de coração. Mulher simples, porém, resiliente, ela nos ensinou lições valiosas sobre respeito à vida, às pessoas e ao conhecimento. Esses valores moldaram quem sou hoje: alguém que valoriza o próximo, a democracia e a busca pelo saber.

Minha jornada acadêmica começou com a graduação em Farmácia e o mestrado em Química de Produtos Naturais pela UFRJ. No exterior, obtive o título de Docteur d'État ès Sciences Physiques e realizei meu pós-doutorado na Université Joseph Fourier de Grenoble, na França.

Durante seis anos, atuei no setor privado, coordenando uma divisão do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da atual Braskem, em Alagoas.

Desde 1995, integro o corpo docente da Unicamp, onde sou Professor Titular do Instituto de Química desde 2010. Nesses 29 anos, construí uma sólida carreira acadêmica e administrativa. Publiquei mais de 130 artigos em periódicos indexados, depus sete patentes de processo e orientei 50 teses e dissertações, além de supervisionar 16 estágios de pós-doutorado e acompanhar mais de 40 alunos/as de iniciação científica. Minhas colaborações com cientistas da Espanha, França e Alemanha reforçam o impacto internacional do meu trabalho.

Sou pesquisador nível 1B do CNPq, com mais de 4.000 citações e um índice H de 38 (Fonte: Google Acadêmico). Esse caminho foi possível graças ao apoio de pessoas como a tia Iva e às oportunidades que a ciência me proporcionou.

UNICAMP DE TODA GENTE



Foto: LRDrone – Antoninho Perri