

# PROGRAMA DE GESTÃO

Sergio Salles-Filho e Eliana Amaral

REITORIA UNICAMP 2021-24

reitor **Sergio** uma só  
vice **Eliana** **Unicamp**



# SUMÁRIO

Introdução	3
Elaboração do programa	5
Inovação em ensino, pesquisa, extensão e cultura	7
Formação qualificada dos estudantes: acesso, trajetória acadêmica e inserção profissional	18
Valorização das carreiras docentes e de pesquisador	23
Valorização da carreira de funcionários	28
Inclusão, diversidade e democracia	34
Protagonismo nacional e internacional	39
Inovação tecnológica e social	44
Sustentabilidade financeira e autonomia	51
Desenvolvimento da área de saúde	57
Aprimoramento da gestão, governança e avanço na transformação digital	62
Infraestrutura, convivência e sustentabilidade	68
Articulação com os níveis de governo e órgãos de controle	76
Comunicação ampliada e direcionada a diferentes públicos	80
Biografias dos candidatos	85

# INTRODUÇÃO

É com prazer e entusiasmo que apresentamos nossa candidatura à reitoria da Unicamp para o período 2021-2024! Somos Sergio Salles-Filho, professor-titular do Instituto de Geociências, e Eliana Amaral, professora-titular da Faculdade de Ciências Médicas, candidatos a reitor e coordenadora-geral (vice-reitora).

Exercemos a docência, a pesquisa e a extensão na Unicamp há mais de 30 anos. Também acumulamos experiência em gestão, planejamento e implementação de políticas públicas, na Unicamp e em outras instituições das áreas de ciência, tecnologia, inovação, ensino e saúde.

Decidimos nos apresentar à comunidade da Unicamp com disposição para enfrentar os grandes desafios que nos aguardam nos próximos anos. A prolongada crise financeira do país aliada às frequentes ameaças políticas e orçamentárias (intensificadas pela pandemia de Covid-19) impõe redobrada responsabilidade na busca de sustentabilidade financeira e no exercício da autonomia.

Sobretudo, exige disposição para a luta em defesa da universidade pública, gratuita e plural, capaz de promover a qualidade acadêmica em tudo o que faz.

A Universidade deve ser um lugar desafiador e questionador, mas receptivo, amistoso e promotor de convergências. Uma boa gestão em um lugar de imensa diversidade como a Unicamp precisa ter Capacidade de Escuta.

Queremos ajudar a construir **Uma só Unicamp**, diversa e atuante, plural na sua constituição e singular na sua identidade.

## OS FUNDAMENTOS DA NOSSA PROPOSTA

- A defesa do caráter público, gratuito e plural como preceito essencial para que a Universidade possa evoluir e cumprir suas três missões constitucionais: ensino, pesquisa e extensão.
- A busca permanente por excelência e liderança no ambiente acadêmico, em todas suas frentes, com foco na qualidade, inclusive na gestão e administração da universidade.
- A evolução equilibrada e interativa dessas três missões: não basta enunciar a indissociabilidade das missões, é preciso praticá-la como política institucional, incluindo todas as áreas do conhecimento.
- O exercício da autonomia acadêmica e administrativa com responsabilidade e comunicação sistemática de seus benefícios à sociedade.
- A busca ativa pela diversidade étnico-racial, de gênero e cultural como elemento de promoção da qualidade e da inclusão.

- O engajamento de mão dupla da Universidade com diversos segmentos da sociedade.
- O tratamento equitativo e orgânico para todos os campi e níveis de ensino, garantindo as mesmas oportunidades de participação em atividades acadêmicas e no oferecimento de serviços.
- A valorização das pessoas, suas competências e perspectivas, em todas as comunidades.
- A promoção do desenvolvimento sustentável.
- A gestão baseada no diálogo, na busca de convergências e na construção de um ambiente de convívio saudável, empático e de confiança institucional.

Vamos liderar o esforço da Unicamp na ampliação do seu papel de referência nacional e internacional em ensino, pesquisa, extensão e gestão. Vamos buscar ainda maior qualidade em tudo o que a Universidade faz e como o faz.

Devemos ser uma Universidade que atraia estudantes, professores, pesquisadores, funcionários e pós-doutores de todo o mundo, em todas as áreas do conhecimento, sendo reconhecida pela relevante contribuição à ciência, tecnologia e sociedade.

Estamos dispostos e preparados para liderar uma instituição desse porte, cientes do grande desafio que isso representa.



## ELABORAÇÃO DO PROGRAMA

A elaboração de nosso Plano de Gestão foi um processo participativo, que contou com a colaboração de mais de 150 pessoas e levou em consideração diferentes pontos de vista, opiniões e visões sobre temas cujo enfrentamento deve ser prioritário.

Começamos escutando muito, ouvindo pessoas que ocupam diferentes lugares na universidade e cujas histórias carregam múltiplas experiências que compõem a diversidade da Unicamp.

Nossa força está justamente na capacidade de entender a pluralidade existente na Universidade para fazer um todo sempre maior que a soma das partes.

Nossa visão de futuro, além de solucionar problemas imediatos e administrar com qualidade o dia-a-dia, tem por horizonte o desenvolvimento de uma Universidade com ampla liderança acadêmica.

Este documento traz os 13 temas identificados como prioritários neste momento e as nossas propostas para a gestão da Unicamp no quadriênio 2021-24:

1. Inovação em ensino, pesquisa, extensão e cultura
2. Formação qualificada dos estudantes: acesso, trajetória acadêmica e inserção profissional
3. Valorização das carreiras docentes e de pesquisador
4. Valorização da carreira de funcionários
5. Inclusão, diversidade e democracia
6. Protagonismo nacional e internacional
7. Inovação tecnológica e social
8. Sustentabilidade financeira e autonomia
9. Desenvolvimento da área de saúde
10. Aprimoramento da gestão, governança e avanço na transformação digital
11. Infraestrutura, convivência e sustentabilidade
12. Articulação com os níveis de governo e órgãos de controle
13. Comunicação ampliada e direcionada a diferentes públicos

# NOSSO PROGRAMA E O PLANES UNICAMP

Nosso programa de gestão encontra-se alinhado ao Planejamento Estratégico da Unicamp (Planes) do período 2021-2025, como mostra a matriz a seguir, que cruza nossos 13 Temas com os 13 Objetivos Estratégicos do Planes Unicamp. Nosso programa, além de ter forte aderência com o Planes Unicamp, aponta caminhos para o cumprimento dos Objetivos Estratégicos da Unicamp.

Para a implementação deste programa, organizaremos, no primeiro momento da gestão, forças-tarefas para cada tema, com representações das diversas áreas e comunidades, que deverão, nos primeiros 100 dias de gestão, apresentar proposta de priorização e implementação das ações ao longo dos quatro anos de gestão.

Objetivos Estratégicos PLANES UNICAMP	Temas do Programa de Gestão Sergio & Eliana												
	Ensino, pesquisa, extensão e cultura	Formação de estudantes	Carreiras docentes e de pesquisador	Carreira de funcionários	Inclusão, diversidade e democracia	Protagonismo nacional e internacional	Inovação tecnológica e social	Sustentabilidade financ. e autonomia	Desenvolvimento da área de saúde	Gestão e transf. digital	Infra, vivência, sustentabilidade	Articulação com governo	Comunicação ampliada
1. Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico	+++	+++	++	++	+++	++	++	+	+		++	+	++
2. Promover inovação, extensão, cultura e transferência de conhecimento, intensificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+	++	+++	++
3. Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade	+++	+++	++	++	+	++	+	+	+	+		+	+++
4. Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos	++	+	++	++	++	++	+	+++	++	++	+	+++	+++
5. Ampliar visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp	+++	+++			+++	+++		+	+	++	++	++	+++
6. Ter currículos atualizados, flexíveis, centrados no estudante, que utilizem recursos tecnológicos e incorporem atividades extra curriculares, co-curriculares e de extensão em todos os níveis de ensino	+++	+++			+++	+++	++	+	+++				
7. Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea	+++	++	++		+	+++	+++	+++	++	++	++	+++	++
8. Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente	+++	+++	+++		++	++	+++	+++	++	++	++	+++	++
9. Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa	+++	++	++	++		+++	+++	+++	+++	++	++	+++	++
10. Aprimorar a atratividade das carreiras da Universidade visando a preservação de quadros de alto nível condizentes com a missão e a visão de futuro da Unicamp	++	+++	+++	+++	+++	++	+	++	+++	+	++	++	++
11. Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da universidade	+++	++	++	++	++	++	++	+++	+++	++	+++	+++	++
12. Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade	++	++	+	+	+	++	++	++	+++	+++	++	+	
13. Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área de saúde.	+++	+++	++	++	+	+++	++	+++	+++	++	++	+++	++

# INOVAÇÃO EM ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA

Uma Universidade que avança na excelência acadêmica, de forma equitativa em suas principais missões, com qualidade, criatividade e liderança



## NOSSA VISÃO

Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura são elos que se alimentam mutuamente, ampliam as nossas conexões com a sociedade e favorecem a qualidade acadêmica. A indissociabilidade entre eles, mais do que uma palavra de ordem, deve ser praticada como política institucional.

As universidades são agentes críticos para o desenvolvimento e, em especial, para o crescimento sustentável, na acepção que lhe dá a ONU (“atendimento das necessidades das gerações atuais, sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras”). É nelas que parte importante das futuras lideranças está sendo preparada; por isso, princípios de sustentabilidade devem orientar todas as atividades acadêmicas.

O desenvolvimento destes conjuntos de competências deve estar presente no dia-a-dia das atividades de ensino. A pandemia tem nos feito enfrentar muitos obstáculos. Ao

mesmo tempo, criou oportunidades para refletirmos sobre o ensino, experimentarmos novas abordagens pedagógicas, ampliarmos conexões nacionais e internacionais na pesquisa bem como nas ações de extensão e cultura, com auxílio das tecnologias de informação e comunicação.

Isso foi realizado em meio a uma situação inesperada para docentes, estudantes e funcionários, que precisaram responder rapidamente a essa situação crítica. Os resultados alcançados são testemunho da resiliência, competência e capacidade da nossa comunidade.

**O Ensino pré-universitário**, incluindo educação infantil e complementar e o Ensino Médio, ganhou uma nova coordenação com a criação da Diretoria Executiva de Ensino Pré-Universitário (DEEPU). Trata-se de uma iniciativa que estabelece um canal estratégico entre as unidades que trabalham nessas temáticas e a reitoria e deve, não apenas ser mantida, como aprimorada. Trabalharemos por maior inserção desses níveis de ensino nas missões principais da Unicamp.

**Os desafios na Graduação** passam pelo planejamento da reposição de perdas acumuladas em razão da pandemia, especialmente práticas e aprendizados presenciais, renovação dos Projetos Pedagógicos dos cursos, ampliação do uso de metodologias centradas na aprendizagem e da inclusão de atividades de extensão e pesquisa nas atividades curriculares, bem como a valorização da rica experiência estudantil desenvolvida em atividades extracurriculares.

**A Pós-Graduação** passa por um momento de incertezas. Alterações recentemente anunciadas na política de bolsas e na avaliação de programas, mesmo que não totalmente concretizadas ainda, têm trazido insegurança aos programas de pós-graduação. Essa situação, que vem acompanhada por novas demandas para os programas, requer maior suporte institucional por parte da universidade. Por outro lado, já existem iniciativas, em algumas unidades da Unicamp, de disponibilização de bolsas por convênios com outras organizações (por exemplo, Univesp).

**A preparação para a docência** no ensino superior compõe o processo de formação na pós-graduação, seja para atuação na orientação de trabalhos de graduação e pós-graduação, seja para a liderança acadêmica, permitindo o melhor cumprimento destas missões. Adiciona-se o fato de que os egressos da pós-graduação vão trabalhar, em seus futuros postos de trabalho, com uma população estudantil cada vez mais diversa. É nosso dever oferecer oportunidades para que possa vivenciar o papel de pesquisador, líder de pesquisa e docente no ensino superior, sob orientação, durante seu processo formativo.

**Na Pesquisa**, nosso compromisso é de valorização de todas as áreas do conhecimento. Há necessidade de ampliar a captação de recursos em fontes nacionais e internacionais e faremos isso como política institucional. A oferta de equipamentos multiusuário, assim como as colaborações em redes nacionais e internacionais permitem um ganho de escala sem precedentes para a pesquisa. A transformação digital também contribuiu globalmente para a expansão de redes e parcerias. Cada vez mais é possível dar e ter acesso a recursos por meio digitais. Por fim, a qualidade da pesquisa vem sendo há muito tempo atestada pelos indicadores bibliométricos e cientométricos. No entanto, outros indicadores de qualidade devem ser incorporados para valorizar a influência da produção da Unicamp na formulação de políticas e na criação de novas tecnologias que



colaborem com o enfrentamento dos desafios sociais, econômicos, ambientais enfrentados pela sociedade paulista e brasileira.

**A Extensão** é um dos eixos fundamentais das atividades-fim da universidade brasileira. Cumpre o papel de interagir com a sociedade, ouvindo as demandas, interagindo e propiciando transformação social. Ao mesmo tempo, em uma via de mão dupla, a Extensão realimenta o ensino e a pesquisa realizadas na universidade.

As ações de extensão são amplas e incluem desde a divulgação e formação de profissionais na educação continuada por meio de diversas modalidades de cursos de extensão, como também prestação de serviços e trocas de conhecimento com os demais membros da sociedade por meio de variados projetos, programas e eventos de extensão.

Ampliar o **engajamento com a sociedade** é uma das exigências do mundo contemporâneo e uma condição para alcançar a qualidade que almeja no desenvolvimento de suas missões. É um dos fatores de sucesso que precisam ser planejados e implementados e que podem contribuir sobremaneira com a sustentabilidade da universidade.

Juntamente com a Extensão, a **Cultura** deve também ser estimulada. Em um contexto universitário, tomar a Cultura como preocupação implica entendê-la não só como algo a ser efetivado pela e na Unicamp, mas principalmente como aquilo que atravessa a Universidade transversalmente, estando presente em todas as relações e espaços. Esta preocupação exige uma mirada para fora, para aquilo que poderia potencializar a Cultura que já atravessa a Unicamp, havendo, portanto, uma íntima e contínua relação entre a Cultura e a Extensão ao mobilizarem as fronteiras, sempre provisórias, entre o dentro e o fora da Unicamp.

## NOSSAS PROPOSTAS

### **Transversais a ensino, pesquisa, extensão e cultura**

- Expandir iniciativas para incorporação da cultura da inclusão, diversidade e sustentabilidade na pesquisa, na extensão e nas atividades de ensino – desde a educação infantil até o doutoramento.
- Promover, por meio de iniciativas acadêmicas, culturais e esportivas, a integração de áreas do conhecimento da Unicamp, com propostas

multidisciplinares envolvendo as realidades das áreas de biomédicas, exatas, tecnológicas, humanidades e artes.

- Garantir uma universidade totalmente conectada virtualmente, com boa qualidade e suporte técnico adequado.
- Oferecer infraestrutura adequada para estudo, pesquisa e atividades de extensão, incluindo a boa conexão de rede sem fio em espaços coletivos.

- Promover a gestão do ensino a partir da análise de dados, da bibliografia mais atualizada na área e das melhores práticas.
- Investir no Sistema de Bibliotecas da Unicamp para avançar em sua modernização nas seguintes frentes:
  - Ampliar e adequar espaços de estudos, de trabalhos em grupos e de convívio de usuários, com infraestrutura de tecnologia de informação e mídias digitais.
  - Criar programa de digitalização de acervos com concomitante investimento na ampliação do acesso para diferentes públicos.
  - Investir em locais para guarda de acervo de uso menos frequente (ação a ser pensado junto com o SIARQ para a gestão arquivística da Unicamp).
  - Investir na gestão, coleta, tratamento e análise de dados (bibliométricos, do repositório da produção científica da universidade, DOI, *orchid*, entre outros) que alimentem o planejamento das Unidades e da universidade em seu conjunto em cooperação com o Escritório de Dados Institucionais e Suporte à Decisão.
  - Aprimorar o trabalho coordenado da Biblioteca Central com as bibliotecas setoriais, aportando recursos para treinamento e investimento em digitalização e disponibilização de informação documental e dados.
  - Apoiar os programas estratégicos da Biblioteca Central.
- Investir no desenvolvimento da DEEPU para ampliar sua capacidade de promover ações específicas para educação infantil, complementar e ensino médio.
- Garantir que colégios possam ser contemplados com iniciativas de ensino, pesquisa e extensão da Unicamp, com ou

sem cooperação com unidades de ensino e pesquisa e centros e núcleos.

- Contemplar os Colégios no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação - PIBITI - além do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC-EM.
- Permitir a orientação de projetos de inovação por docentes da Carreira MST.

#### **Ensino (em geral)**

- Criar um Comitê de Acompanhamento Pós-Pandemia para propor e implementar ajustes na educação infantil e complementar, ensino médio, graduação e pós-Graduação, com foco em defasagem de aprendizado, extensão do tempo de integralização, represamento de demanda por disciplinas, e que considere necessidades específicas dos estudantes (mães, pessoas com deficiências, indígenas, estrangeiros etc.) e docente.
- Estimular a revisão de currículos e práticas pedagógicas para garantir uma educação de alta qualidade, que valorize a diversidade e contribua para formar cidadãos e profissionais com capacidade analítica, crítica e reflexiva, habilidade para solucionar questões complexas, preparados para enfrentar os desafios apresentados à sociedade brasileira e ao mundo.
- Ampliar o suporte já oferecido pelo EA2 e GGTE, assim como por programas voltados à modernização e qualificação dos currículos, do ensino e do aprendizado, inclusive em termos de recursos humanos e infraestrutura, estendendo-o aos docentes dos colégios técnicos.
- Reforçar o apoio técnico às atividades promovidas, divulgadas e/ou gerenciadas pelo EA2 e GGTE para

desenvolvimento docente, visando a diversificação das estratégias educacionais que melhor atendam à diversidade estudantil da Unicamp, e para uso de tecnologias complementares em todos os níveis.

- Estimular a aprendizagem baseada em projetos, articulada a parcerias com órgãos de governo, empresas e terceiro setor.

- Estimular a inclusão de atividades de extensão e de formação em pesquisa nas atividades curriculares dos estudantes, na forma de disciplinas, vetores ou projetos interdisciplinares, buscando o envolvimento ativo e o desenvolvimento de competências acadêmicas essenciais para o mundo contemporâneo.

- Aprimorar as competências em letramento digital e investimentos nos ambientes virtuais de aprendizagem, oferecendo cursos e estrutura para apoiar a utilização de estratégias de ensino com uso da tecnologia e que permitam o ensino híbrido no período pós-pandemia onde ele se fizer necessário.

- Aproveitar a experiência de docentes, estudantes e dos grupos de pesquisa que atuam na educação com uso de tecnologia, assim como parcerias com outras instituições, como a Univesp.

- Promover a expansão do ensino de línguas, com especial atenção à língua inglesa, com apoio de cursos e recursos digitais.

- Promover a 'mobilidade em casa', com disciplinas compartilhadas ou cursadas em outras instituições nacionais e internacionais de forma remota.

- Promover a internacionalização nos Colégios Técnicos, na Graduação e na Pós-Graduação, promovendo iniciativas de mobilidade e também

buscando incorporar a dimensão internacional nos currículos e nas atividades culturais.

- Rever a política de alocação de recursos para apoio ao ensino nas unidades, considerando as situações específicas dos cursos, visando uma distribuição mais adequada às necessidades demandadas pelos currículos.

- Implantar o Centro de Formação de Professores (Educação Infantil e Básica) voltado a promover a inovação em Educação e Formação de Professores, com programas de educação continuada e especializações, projetos de intervenção e pesquisa.

- Criar política de formação de professores para orientar os cursos de graduação em licenciatura.

- Investir e aportar recursos humanos, materiais e financeiros para aprimorar as funções da DEdIC de assistência, implementação de sistema educacional próprio e permanência da DeDIC.

- Aumentar a integração da educação infantil e complementar com os múltiplos espaços formativos da Unicamp, como museus, bibliotecas e laboratórios.

- Fortalecer a educação complementar, oferecida pelo PRODECAD, dando ênfase à sua missão educacional, apoiando o desenvolvimento de projetos pedagógicos e critérios de avaliação pertinentes.

- Estimular a inserção dos estudantes do ensino médio na pesquisa, por meio de incentivos como inserção curricular, concursos, prêmios etc.

- Criar as condições necessárias e suficientes para que os sistemas acadêmicos da DEdIC e dos Colégios Técnicos no sistema geral da Universidade sediado na DAC, tendo em

conta as demandas dos sistemas de ensino estaduais e municipais.

### **Graduação**

- Fortalecer o apoio à atualização dos projetos pedagógicos dos cursos (PPC) com foco na definição de perfil do egresso, atendendo aos marcos regulatórios (Diretrizes Curriculares Nacionais e sociedades profissionais), com atualização das competências profissionais a serem desenvolvidas, promovendo currículos mais flexíveis, integrados, interdisciplinares, com aplicação precoce dos conhecimentos e atividades com projetos e interação com a comunidade.
- Incentivar a utilização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, juntamente com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), como arcabouços para orientar os projetos pedagógicos, e atualizar disciplinas considerando temáticas como Inteligência Artificial, Aprendizado de Máquina, Internet das Coisas, Big Data, Ciência dos Dados, Bioengenharia, Empreendedorismo, Diversidade, Ética, Comunicação, aliadas a atividades criativas, à cultura e às artes.
- Valorizar o protagonismo e a criatividade discente no ensino, incluindo iniciativas como o Programa de Projetos Estudantis Espontâneos e o novo Espaço Plasma, com ambientes de trabalho colaborativo, estúdio de gravação e espaço de fabricação.
- Aprimorar o programa de mentoria para estudantes ingressantes, envolvendo veteranos, ex-alunos e professores interessados.
- Ampliar espaço para disciplinas eletivas, além de disciplinas AM (Atividades Multidisciplinares) e projetos integradores transdisciplinares nas grades curriculares, visando ampliar e

diversificar as experiências de aprendizagem e promover interação entre estudantes de diferentes áreas de conhecimento.

- Incentivar a produção de conhecimentos sobre as especificidades da graduação na Unicamp para embasar inovação pedagógica, apoiada em financiamento em editais específicos internos e busca de parcerias e financiamentos externos, nacionais e internacionais.
- Estimular o desenvolvimento da pesquisa no âmbito da Graduação por meio de projetos de Iniciação Científica e de atividades de pesquisa nas disciplinas e projetos integradores.
- Ampliar o acesso a disciplinas básicas de libras (Linguagem Brasileira de Sinais) e história e cultura afro-brasileira, atendendo à demanda da legislação pertinente.
- Estimular a inclusão curricular da extensão como fator formativo nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.
- Ampliar o protagonismo da Unicamp como partícipe da formulação de políticas educacionais voltadas para a melhoria da escola pública, em todos os níveis de ensino, principalmente no que concerne à formação de profissionais da educação.
- Fomentar a criação de Laboratórios de Formação Inicial e Continuada de Professores em cada curso de licenciatura. Nesses laboratórios, além de serem os espaços privilegiados para as disciplinas de estágios supervisionados e demais disciplinas do núcleo didático pedagógico de cada curso de licenciatura, também receberão os projetos PIBID e Residência Pedagógica. Por fim, eles laboratórios terão um papel de destaque em cada unidade nas atividades de extensão, por também

possibilitarem a execução de cursos e atividades de formação continuada de professores

- Reforçar as parcerias institucionais com as Secretarias Municipais e Estadual de Educação, em programas de iniciação à docência e residência pedagógica e estágios como parte da Política de Formação de Professores da Unicamp.
- Implantar e estimular a atribuição de créditos a atividades extra e co-curriculares.
- Promover a contínua troca de experiências com outras instituições universitárias nacionais e internacionais de referência nas diferentes áreas do conhecimento para questões de ensino de graduação.

#### **Pós-graduação**

- Atuar continuamente junto à CAPES e ao CNPq no empenho pela garantia e aprimoramento permanente dos mecanismos de concessão de bolsas de mestrado e doutorado.
- Dar continuidade e ampliar o convênio com a Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp) que, além de oferecer bolsas, permite a capacitação em facilitação de ensino-aprendizagem com recursos digitais.
- Fortalecer e ampliar iniciativas junto aos setores produtivos e de serviços para concessão de bolsas aos alunos de pós-graduação.
- Apoiar permanentemente os programas de pós-graduação que precisam de fortalecimento, com políticas de credenciamento de docentes, cooperação interunidades e, se pertinente, fusões.
- Incentivar a formação para docência no Ensino Superior nos cursos de pós-graduação, com apoio de

especialistas em educação e professores do curso.

- Garantir acesso dos alunos de pós-graduação a uma formação mais alinhada com as recomendações atuais no que se refere ao conteúdo e às práticas de ensino por meio da ampliação da oferta de cursos e oficinas pelo EA2 e GGTE.
- Criar e implantar novos métodos de acompanhamento das experiências dos alunos desde seu ingresso e ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional.
- Atuar pró-ativamente em relação ao novo modelo de avaliação da CAPES, contribuindo para o seu desenho e aprimoramento
- Apoiar os programas em seus processos de planejamento, auto avaliação e coleta de dados para gerar os indicadores multidimensionais propostos, com coleta e análise de indicadores de resultados e impactos dos programas em diferentes dimensões (p.e. Incites e Scival para explorar dados de produção científica, bases de dados altimétricos para explorar o impacto da produção científica, bases do INEP e Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, para acompanhar a trajetória profissional de egressos), Incorporar os programas Minter e Dinter, da Capes, liderados pelos programas de pós-graduação, dentro das plataformas digitais institucionais, facilitando a interação entre os agentes desses programas.
- Apoiar a implementação de processo seletivo online para os programas da Unicamp.
- Apoiar as Unidades, Centros e Núcleos, dando suporte técnico e administrativo para a realização dos projetos Print.

- Planejar e implementar alternativas para dar sequência ao Print que deve se encerrar em 2022.
- Apoiar iniciativas para desenvolver competência em língua estrangeira nos estudantes, assim como realizar busca ativa de oportunidades para estimular a mobilidade internacional (ver Tema Protagonismo Nacional e Internacional).
- Ampliar oferta de português como segunda língua aproveitando competências já existentes na Unicamp.
- Estimular disciplinas ministradas em conjunto com Universidades nacionais e internacionais.
- Estimular a atuação de pós-graduandos como colaboradores em cursos de extensão (sobre seus temas de pesquisa) e participação em convênios com outras universidades.

### **Pesquisa**

- Criar um Escritório de Captação de Recursos e de Apoio a Projetos para pesquisa, ensino e extensão, com objetivos de identificação de fontes de financiamento, orientação aos pesquisadores, apoio ao acompanhamento de projetos, preparação de orçamento e prestação de contas (ver Temas de Valorização das Carreiras Docentes e Pesquisador e Sustentabilidade Financeira e Autonomia).
- Promover Projetos Colaborativos Mobilizadores, de grande porte e forte impacto potencial em temas de relevância nacional ou internacional, frequentemente interdisciplinares, viabilizando apoio institucional.
- Ampliar a oferta de centrais multiusuários (incluindo centrais analíticas) na Unicamp e investir para inseri-las em redes nacionais e internacionais.

- Instituir programa de atualização de infraestrutura de laboratórios, com planejamento plurianual de alocação de recursos, observando-se as especificidades das diferentes áreas do conhecimento.
- Promover a interação e reforçar a presença da Unicamp em projetos realizados em parceria com os setores público e privado.
- Reforçar a presença da Unicamp junto a setores da indústria, beneficiando a produção de conhecimento e a formação dos estudantes e estímulo à permanência com oferta de bolsas.
- Fomentar desenvolvimento de projetos de pesquisa ligados aos programas e serviços oferecidos pela própria universidade, com objetivo de aprimoramento das políticas e da prática da gestão administrativa, acadêmica e da produção de conhecimento neste campo;
- Estimular a pesquisa nos Colégios Técnicos, estabelecendo a modalidade Pesquisa na composição de jornada da Carreira MST e oferecendo suporte ao desenvolvimento de Pesquisa nos Colégios.
- Fortalecer os canais internos de financiamento, como FAEPEX e editais, para atender as diferentes realidades da pesquisa na Unicamp, incluindo Colégios e docentes retornando de licença maternidade/paternidade.
- Estimular o protagonismo da COCEN como fomentadora de ações interdisciplinares de pesquisa.
- Estimular o oferecimento de cursos e oficinas em habilidades em comunicação científica e ações de divulgação científica.
- Dar seguimento e concluir o processo de reorganização dos biotérios da Unicamp visando ao atendimento

integral das necessidades das Unidades e Centros e Núcleos.

- Valorizar o trabalho feito pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP), difundindo para todas as áreas do conhecimento as concepções de ética e de boas práticas na pesquisa, zelando pelo cumprimento das mesmas, valorizando o tempo dedicado pelos seus membros nas avaliações periódicas dos membros dessas comissões.
- Apoiar a publicação em periódicos de acesso aberto em revistas de elevada importância para as diferentes áreas do conhecimento, dentro de critérios de razoabilidade de custos, com ênfase nas revistas de associações científicas, normalmente de custos mais baixos.
- Apoiar as áreas do conhecimento na elaboração de indicadores de impactos científicos, tecnológicos, econômicos, sociais, ambientais, em políticas públicas de sua produção acadêmica, respeitando-se as diferenças entre as mesmas.

#### **Extensão e cultura**

- Reconhecer e valorizar a extensão nos processos de avaliação e de progressão profissional na universidade.
- Avançar na discussão sobre avaliação e transparência da relação universidade-sociedade, com o estabelecimento de métricas e indicadores e implantação de rotinas de avaliação de resultados e impactos para a sociedade e universidade.
- Avançar no registro e mapeamento das ações de extensão da Unicamp, por meio do fortalecimento do Banco de Ações de Extensão (BAE), assim como na organização e divulgação das informações sobre as experiências da

comunidade acadêmica para futuras interações.

- Apoiar o financiamento de projetos de pesquisa sobre extensão universitária e expandir o alcance da Revista Internacional de Extensão da Unicamp.
- Incentivar cursos de extensão multiunidades, de forma a ganhar escala e evitar redundâncias (e competição) entre cursos similares de diferentes unidades da universidade.
- Viabilizar a oferta de cursos de extensão em parceria com outras organizações nacionais e estrangeiras, permitindo mecanismo de co-promoção dos cursos (*co-branding*) cujos créditos e logomarcas possam aparecer nos certificados.
- Instituir a opção de oferta de cursos de extensão por Centros e Núcleos.
- Trabalhar junto às Unidades, Centros e Núcleos e Colégios para ampliar a oferta de cursos de extensão da Unicamp, inclusive aproveitando a competência de professores, pesquisadores e funcionários aposentados.
- Ampliar a atuação dos Colégios Técnicos nas atividades de extensão e incluir na jornada da Carreira MST em combinação com a pesquisa.
- Criar mecanismos institucionais de apoio às Unidades, Centros e Núcleos e Colégios e PROEC para que desenvolvam projetos e programas em Inovação e Empreendedorismo Social (como por exemplo a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares - ITCP), voltados às necessidades concretas da população, em parceria com as comunidades envolvidas, estimulando que dialoguem com os currículos da graduação e pós-graduação. (ver Tema sobre Inovação Social).

- Atualizar a Política de Desenvolvimento Cultural da Unicamp, aprovada em 2016, e estabelecer o recém-criado Conselho de Cultura da Unicamp - CONCULT como espaço de debate e decisão sobre a Cultura e a Gestão Cultural na Universidade.
- Intensificar a participação da Unicamp nos fóruns sobre Cultura e Gestão Cultural nas universidades, como o Fórum de Gestão Cultural das Instituições de Ensino Superior - FORCULT, e nas regiões onde possui seus campi, como o Fórum Permanente de Cultura de Campinas.
- Promover maior abertura da universidade para os agentes culturais do entorno próximo de seus campi, fomentando ações conjuntas entre Unicamp e artistas, coletivos e organizações culturais públicas e privadas.
- Transformar em Programas contínuos Projetos de incentivo à produção cultural de servidores da Universidade – tais como o Projeto Funciona Cultura – e estabelecer um corredor cultural inter-unidades promovendo o estabelecimento de espaços artístico-culturais nas Unidades e Órgãos da Unicamp e incentivando a circulação da produção cultural e artística desenvolvida na Universidade, integrando a esse corredor cultural Programas como “Aluno Artista” e “Artista Residente”.
- Estimular a internacionalização cultural da Universidade através da promoção de estágios de grupos estrangeiros na Unicamp e estágios de servidores e estudantes da Unicamp em grupos estrangeiros de arte e cultura;
- Estabelecer parcerias entre as instâncias de segurança e vivência do campus e as da cultura para manutenção de programas nos espaços públicos dos campi com atividades artísticas, culturais

e esportivas, com oferta de atividades em todos os períodos e nos finais de semana, recuperando a percepção de um campus vivo e vibrante.

- Ampliar a participação dos projetos de extensão junto ao Fundo de apoio ao ensino, pesquisa e extensão (FAEPEX) - em 2019, os projetos de extensão representaram 7% do valor total das concessões do Fundo.
- Estimular, por meio da ampliação de chamadas junto às Unidades, Centros e Núcleos e Colégios, manifestações regulares de arte e cultura no campus.
- Promover o Projeto Casa dos Saberes Ancestrais (DCult/ProEC) em ação conjunta com as Unidades, Centros e Núcleos e Colégios.
- Realizar esforços para renovar a concessão de espaço para o Centro Cultural de Inclusão e Integração Social Guanabara (CIS Guanabara).
- Fortalecer os Museus da Unicamp tanto individualmente como coletivamente – no sentido de organizá-los como uma rede de Museus da Unicamp – associado a um investimento de divulgação e atração de público interno e externo e às atividades de ensino, pesquisa e extensão das Unidades, Centros e Núcleos, Colégios e da DEdIC.
- Promover atividades diversificadas para exercícios físicos e esportes no campus, com bolsas para estudante-atleta e para promotores de atividade física.
- Melhorar a infraestrutura de apoio ao esporte universitário, buscando investimentos e parcerias para a prática esportiva em todos os Campi da Unicamp (ver Tema Estudantes).
- Estudar a criação de um ou mais campos-avançados específicos nas periferias da RMC, Piracicaba e Limeira, com funcionamento em parceria com as



Secretarias Municipais de Cultura, promovendo, a um só tempo, maior contato com a diversidade cultural destas periferias e maior circulação entre esta diversidade e a produção artística e cultural da Unicamp.

- Abrir um canal próprio na Extecamp para cursos de formação continuada de professores em associação com as diretorias regionais de ensino de Campinas e da RMC.

A formação de estudantes sob responsabilidade da Unicamp (graduação e pós-graduação, assim como ensino médio e educação infantil) deve ter compromisso com a qualidade, desenvolver o pensamento crítico, a criatividade, a capacidade de aprender a aprender, de liderar, de se relacionar e de desenvolver atividades em equipe, numa perspectiva ética e de respeito aos direitos humanos.

# FORMAÇÃO QUALIFICADA DOS ESTUDANTES: ACESSO, TRAJETÓRIA ACADÊMICA E INSERÇÃO PROFISSIONAL

Garantir a permanência, facilitar os serviços aos estudantes, apoiar seu desenvolvimento acadêmico, garantir uma formação de qualidade e oferecer apoio à transição para o mundo do trabalho



## NOSSA VISÃO

A Unicamp deve desenvolver ações consistentes para atendimento integral aos estudantes, formação acadêmica de qualidade, acesso com inclusão, permanência e apoio à inserção profissional para todos os níveis de ensino.

Temos hoje um corpo discente diverso, incluindo crianças e adolescentes na educação infantil e complementar e no ensino médio, jovens e adultos na graduação e pós-graduação, que exhibe competências e talentos de vários tipos. Nosso objetivo é oferecer condições para que recebam excelente formação por meio de experiências educacionais dinâmicas, ligadas às grandes questões do mundo contemporâneo e aos desafios científicos, culturais, educacionais, sociais, econômicos e ambientais de nosso tempo.

A educação do século XXI valoriza o reconhecimento das diferenças, o estímulo ao protagonismo na definição do seu próprio percurso, ao mesmo tempo em que propicia oportunidades para se criar vínculos coletivos e sociais ao longo de suas trajetórias acadêmicas.

Isso exige tratar também como inseparáveis as condições acadêmicas, o ambiente institucional, as questões socioemocionais que perpassam a vida estudantil, assim como as condições econômicas de estudantes que demandam apoio financeiro.

A diversidade diferencia e define a Unicamp, reconhecida pelas suas políticas de acesso e permanência. A verdadeira inclusão dos estudantes exige uma política tridimensional, que enfoque acesso, permanência com desenvolvimento acadêmico e preparação para inserção no ambiente profissional, desde o início do curso.

Daremos sequência e buscaremos aprimorar as políticas de acesso e inclusão no ensino médio e graduação que vêm sendo implementadas pela Universidade desde 2004 com a criação do Programa de Ação Afirmativa e Inclusão Social (PAAIS), com importante acentuação em 2011 com a criação do Programa de Formação Interdisciplinar Superior (ProFIS) e em 2019 com o estabelecimento das novas formas de ingresso (cotas étnico-raciais, vestibular indígena, processo seletivo ENEM e vagas olímpicas). O objetivo é garantir que o corpo discente seja representativo da população paulista e brasileira e inclua grupos historicamente excluídos da universidade e de seus colégios.

Os aspectos acadêmicos, que incluem estratégias educacionais e o próprio currículo, além da relação com os docentes e colegas contribuem para o bom desenvolvimento acadêmico. Todas estas ações serão continuamente aprimoradas.

A colaboração dos pós-graduandos no apoio aos estudantes e no processo formativo da Graduação na Unicamp, através do Programa de Estágio Docente (PED) é inquestionável e caracteriza a instituição, com a contribuição adicional dos estudantes do Programa de Apoio Didático (PAD). Para que esta experiência seja transformadora e positiva para todos os envolvidos, incluindo o docente supervisor, é preciso dar maior apoio e preparar os pós-graduandos e graduandos para exercer o papel de apoio à docência, com apoio do EA2 e GGTE, além de especialistas da Unicamp e de fora dela.

Outra dimensão importante para a permanência é a manutenção do ambiente acolhedor e empático na Universidade. Nesse sentido, os esportes, atividades culturais (tratados em outros itens deste documento) e espaços de convívio são importantes e precisam ser valorizados e recuperados no período pós-pandemia.

O apoio psicoemocional e a promoção de um clima de colaboração e convivência saudáveis são fundamentais para o engajamento, com criação de vínculos, propiciando

a permanência com sucesso acadêmico de todas as comunidades da Universidade. O bem-estar na Universidade deve ser um mote a motivar toda a comunidade.

Assim, cria-se um ambiente educacional favorável, o que deve ser uma preocupação contínua da nova gestão, em parceria com as unidades de ensino e pesquisa e órgãos que atendem sua comunidade (estudantes, mas também funcionários e docentes).

Para atingir o sucesso na trajetória acadêmica, que significa a conclusão de um ciclo ou curso, vamos garantir forte apoio às coordenações de cursos e programas para que possam acompanhar as trajetórias de seus estudantes e oferecer condições adequadas para aqueles que se encontrarem em dificuldade.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Oferecer apoio a coordenadores de cursos, programas de pós-graduação e diretores das unidades e colégios para identificar obstáculos ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes, por meio do aprimoramento da produção e do acesso a indicadores relevantes e suporte na busca de soluções.
- Criar a Central de Atendimento Integrado ao Estudante, aprimorando e dando maior suporte às atividades já parcialmente exercidas pelo SAE, com a devida alocação de recursos humanos, materiais e demais necessidades estruturais.
- Discutir sobre a pertinência e oportunidade para a criação de núcleos com disciplinas de formação geral para todos os cursos que possibilitem a interação entre estudantes de todas as áreas.
- Ampliar as oportunidades de internacionalização, por meio de “mobilidade em casa” e aprendizado de segunda língua (ver Tema Protagonismo Nacional e Internacional).
- Promover a articulação contínua entre os órgãos e políticas institucionais relevantes, como a Diretoria Executiva de Direitos Humanos (DeDH) e suas comissões, a Ouvidoria, a DAC, e as Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Extensão, e as Câmaras Centrais de Graduação e Pós-Graduação e seus programas para garantir um apoio integral e permanente aos estudantes.
- Qualificar os projetos de bolsas BAS, BAEF e PAPI, incluindo a orientação acadêmica dos bolsistas em prol da sua formação universitária e o reconhecimento acadêmico das ações desenvolvidas, como pela apresentação de resultados em eventos e publicações.
- Garantir que o SAE tenha condições de infraestrutura, sistemas, equipe técnica e administrativa necessária para desenvolver suas atividades, que têm sido crescentes e fundamentais.

- Dar visibilidade para normativas e benefícios de permanência por meio de aplicativos com Regulamento Geral da Graduação e da Pós-Graduação e outras normativas importantes para trajetória acadêmica, assim como para orientação acerca de bolsas e benefícios, que centralize as informações de números disponíveis, fontes, prazos, pré-requisitos, valores e exigências.
  - Aprimorar o conjunto de políticas destinadas a oferecer apoio a estudantes em situação de vulnerabilidade, em relação a moradia, transporte e alimentação, adicionando-se o componente da inclusão digital.
  - Identificar e atender demandas relacionadas à acessibilidade dos estudantes e fazer avançar o propósito de uma universidade inclusiva em todas as etapas da formação.
  - Intensificar a interação dos estudantes da Unicamp com escolas de ensino médio público, promovendo os cursos da Unicamp e estimulando estudantes a ingressarem no ensino superior público.
  - Criar um programa especial para fortalecimento de vínculos e identidades com os estudantes ingressantes na graduação, pós-graduação e no ensino médio nos anos de 2020 e 2021 que foram impactados por causa da pandemia.
  - Estimular a criação de programas de saúde emocional a partir de recortes específicos como gênero, raça e perfil de curso, aprimorando o projeto Bem-Estar e seu Manual de Orientação.
- Apoiar as ações para a abertura de vagas para os indígenas nos cursos que estão em fase de adesão ao Vestibular Indígena.
  - Expandir o ProFIS de 120 para 180 vagas oferecidas no campus de Barão Geraldo para as escolas públicas das cidades de Paulínia, Sumaré, Hortolândia, Valinhos e Vinhedo e planejar a segunda fase de expansão para as demais cidades da Região Metropolitana de Campinas, bem como para as cidades de Limeira e Piracicaba.
  - Propor a adesão voluntária de cursos de Graduação a vagas extras para pessoas com deficiências (PCD).
  - Ampliar o Programa de Estágio Docente (PED), com oferta de mais bolsas, assim que houver condições orçamentárias.
  - Ampliar a oferta de bolsas de inclusão digital e apoio a moradia, além de bolsas de iniciação científica e de pós-graduação, destinando recursos da universidade quando for possível e buscando ativamente parcerias.
  - Revisar a política de permanência, atualizando normativas pertinentes, em face de novas demandas sociais e das mudanças no perfil dos ingressantes na Graduação, Pós-Graduação e Ensino Médio Técnico.
  - Estudar a viabilidade de aumento dos valores das bolsas de apoio à permanência
  - Implantar o Conselho de Permanência, com participação ampla incluindo SAPPE, SAE-Orientação educacional e Serviço Social, Ouvidoria, Diretoria Executiva de Direitos Humanos e suas comissões, representantes

- estudantis, além de pró-reitorias de Graduação e Pós-Graduação e Diretoria Executiva Pré-Universitária.
- Apoiar as atividades de entidades estudantis acadêmicas, culturais e esportivas e de inovação e empreendedorismo, por meio de editais de apoio, reserva de espaços e divulgação institucional.
  - Definir e implementar mecanismos de avaliação anual de curso pelos discentes, com componentes gerais, comuns e partes específicas, por curso.
  - Investir no e dar visibilidade ao Relacionamento com Egressos, com apoio à expansão e gestão da plataforma Alumni e demais iniciativas de ex-alunos, de forma a estimular o pertencimento à universidade desde o início do curso,
- e aprofundar a interação continuada com os egressos em todos os níveis de ensino.
- Criar Escritório de Carreira no SAE, congregando atividades de estágio e orientação profissional, com alocação de recursos humanos e de sistemas necessários
  - Avançar no combate ao assédio moral, à discriminação racial, à discriminação baseada em gênero e sexualidade, assim como à violência sexual, por meio de ações de conscientização e sensibilização, da implantação da Câmara de Mediação e de ações voltadas para garantir agilidade no processamento e encaminhamento dos casos com vistas a se obter desfechos adequados e justos (Ver Tema Inclusão, Diversidade e Democracia).

A preocupação institucional com a totalidade dos estudantes implica garantir boas condições de formação em todos os níveis, assim como políticas que estimulem a permanência. A compreensão de que permanência e desenvolvimento acadêmico são inseparáveis é um dos eixos da nossa proposta de gestão.

# VALORIZAÇÃO DAS CARREIRAS DOCENTES E DE PESQUISADOR

Carreiras atrativas, focadas nas competências e missões, com amplos espaços de crescimento profissional



## NOSSA VISÃO

Fazer da Unicamp um ambiente acadêmico atrativo para docentes e pesquisadores do Brasil e do mundo, que estimule, apoie e reconheça a dedicação e desempenho nos diversos níveis, missões e áreas do conhecimento.

A Unicamp conta com um quadro excepcional de profissionais de ensino e produção de conhecimento que tem demonstrado sua excelência em todas as áreas em que atuam; é preciso contar com mecanismos justos e atraentes de recompensa para estes profissionais.

As carreiras docentes e de pesquisador tal como estão estruturadas não têm oferecido condições ideais para que esses profissionais possam se dedicar devidamente ao seu trabalho. Esse problema atinge mais fortemente, no momento, os que se encontram no

início da carreira e ameaça o futuro da Unicamp, tanto por criar dificuldades para atração de profissionais, quanto por desmotivar os que aqui estão.

Nós assumimos o compromisso de reorganizar, recuperar e ampliar a atratividade dessas carreiras para garantir a permanência dos profissionais que temos hoje.

Para a Unicamp continuar atrativa, é preciso garantir mecanismos de progressão compatíveis com as diversas funções de docentes, incluindo as carreiras de Magistério Superior (MS), Magistério Secundário Técnico (MST), Magistério Tecnológico Superior (MTS), Magistério Artístico (MA), Educação Especial e Reabilitação (DEER) e de Ensino de Línguas (DEL), e dos pesquisadores (Pq).

Os obstáculos que existem hoje para a progressão são um dos problemas que exigem enfrentamento imediato. É essencial garantir o fluxo normal de progressões, seja para o grupo com menos tempo, seja para os docentes e pesquisadores com mais tempo de carreira.

Uma parte importante (cerca de metade) dos docentes e pesquisadores ingressou na Unicamp há menos de 10 anos. Essa mudança geracional é muito bem-vinda, pois a renovação dos quadros traz novos talentos e novas visões, que são essenciais para o presente e o futuro da Universidade.

Entretanto, ela ocorreu em um período de grandes modificações estruturais (tais como alterações nas regras previdenciárias e do funcionalismo público) e conjunturais (crise financeira prolongada, acentuada no último ano pela pandemia e pela Lei Complementar 173), que afetaram as carreiras e criaram assimetrias indesejáveis entre as gerações de profissionais.

É um imperativo estabelecer mecanismos de compensação que possam melhorar a atratividade das carreiras para os que ingressaram mais recentemente. No primeiro momento de nossa gestão, tomaremos medidas concretas para zerar o represamento existente na Unicamp para progressão horizontal e vertical em todos os níveis. Uma análise cuidadosa do orçamento da universidade mostra que as condições atuais permitem avançar nesse sentido – e em curto tempo.

É necessária, também, uma política sistemática e regular de ampliação do quadro de docentes e pesquisadores. Junto com os próprios docentes e com os pesquisadores, vamos buscar medidas concretas que permitam contornar a crise financeira e os limites dados pelas mudanças estruturais. Nossa gestão lutará por isso.

É preciso considerar de forma mais adequada as diferentes vocações e formas de dedicação de docentes e pesquisadores dentro do amplo espectro das missões da universidade, assim como valorizar as especificidades das diferentes áreas do conhecimento para que estas missões se desenvolvam de forma equilibrada (ver Fundamentos da visão de Universidade e Tema de Inovação em Ensino, Pesquisa e Extensão e Cultura).

Importa, também, criar procedimentos que aliviem o excesso de demandas burocráticas sobre docentes e pesquisadores e mecanismos que os auxiliem na busca de recursos, de cooperação e parcerias, bem como na elaboração de convênios e contratos para desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão.



Por fim, é fundamental que os jovens docentes e pesquisadores participem ativamente do planejamento e das decisões sobre quais caminhos a Unicamp deverá seguir no futuro, em diálogo com aqueles que os antecederam.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Garantir que todos os docentes e pesquisadores que atinjam os requisitos institucionais e regimentais possam progredir em suas carreiras. A progressão é um direito fundamental e seu cumprimento será prioritário em nossa gestão. Entendemos que a descontinuidade e o não cumprimento desse preceito coloca em risco o futuro de nossa Universidade.
- Iniciar procedimento para revisão das carreiras docente e de pesquisador, com representação dos diversos níveis e segmentos, visando torná-las mais adequadas e recompensadoras do esforço e desempenho nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, assim como nas atividades administrativas, por meio de mecanismos adequados de incentivo.
- Zerar o represamento das progressões das carreiras docentes e de pesquisador verificado nos últimos anos, buscando o suporte jurídico e financeiro para que isso se inicie o mais rapidamente possível.
- Garantir que a obtenção do título de Livre Docência corresponda à promoção para o nível MS5 da carreira atual. A desvinculação entre titulação e promoção será revista e os casos já homologados em todas as carreiras serão objeto de progressão o mais rapidamente possível.
- Retomar os concursos para professor titular buscando suporte jurídico e financeiro para que isso se inicie o mais rapidamente possível.
- Institucionalizar a figura do professor sênior a exemplo do que ocorre em várias universidades brasileiras.
- Trabalhar com orçamentos plurianuais nos quais recursos para contratações, reposições de vagas e progressões de docentes e pesquisadores estejam bem definidos e sejam executados sob dois balizadores principais: a sustentabilidade financeira da Universidade e as demandas das unidades de ensino e pesquisa, centros e núcleos e colégios, definidas em seus planejamentos.
- Reconhecer a carreira Pq como carreira acadêmica.
- Apoiar reivindicação da COCEN por assento no Consu (por se tratar da única carreira que não dispõe de representação na instância máxima de governança da universidade) e nas diversas câmaras, bem como seu pleito pela equiparação do peso do voto na consulta à comunidade para sucessão do Reitor ao dos demais servidores com função acadêmica.
- Sensibilizar os programas de pós-graduação para o credenciamento de pesquisadores da carreira Pq.

- Revisar a carreira de Magistério Superior Técnico (MST) e buscar formas de valorização de atividades de pesquisa e extensão, alimentando assim a qualidade da dedicação ao ensino.
- Tornar mais ágil o processo de substituição temporária de docentes dos colégios, tendo em vista a necessidade de competências específicas para garantir a qualidade no oferecimento das disciplinas, garantindo as condições para a conclusão do ano letivo.
- Incluir os docentes dos colégios nos programas de capacitação profissional e formação continuada da Universidade, promovidos pelo EA2, EDUCORP e GGTE.
- Criar um Escritório de Projetos para apoio à captação de recursos e à gestão de projetos, contando com profissionais especializados (ver tema de Sustentabilidade Financeira e Autonomia e Tema de Inovação em Ensino, Pesquisa e Extensão).
- Ampliar o apoio institucional às unidades para preenchimento de dados da Plataforma Sucupira e para outras atividades administrativas da Pós-Graduação via Escritório de Dados Institucionais e Suporte à Decisão.
- Criar mecanismos que diminuam a carga de trabalho burocrático de docentes e pesquisadores, tais como inserção de frequência de bolsistas, agendamento de defesas, reservas de salas etc (ver Tema de Aprimoramento da Gestão, Governança e Avanço na Transformação Digital).
- Ampliar o apoio institucional e facilitar a realização de eventos de grande porte e para celebração de acordos interinstitucionais no Brasil e no exterior.
- Criar linhas específicas do FAEPEX para incentivar a interdisciplinaridade.
- Criar linha específica do FAEPEX para as docentes e as pesquisadoras que retornam do período de licença maternidade, a fim de possibilitar o financiamento de atividades de pesquisa e extensão no período subsequente ao retorno da licença.
- Estender o prazo para entrega do RAD (atualmente em vias de se tornar RADEP) para as docentes e as pesquisadoras que tenham usufruído de licença maternidade no período.
- Estudar aumento do valor do Auxílio de Início da Carreira do FAEPEX.
- Retomar a atribuição de valor financeiro aos prêmios institucionais de reconhecimento.
- Oferecer uma taxa de bancada via FAEPEX para os docentes e pesquisadores agraciados com os prêmios institucionais de reconhecimento.
- Apoiar a revisão de critérios de avaliação para valorização da carreira docente nas diferentes missões, considerando as diferentes áreas do conhecimento e seus indicadores de produção e qualidade acadêmica.
- Melhorar os sistemas de avaliação (RAD, a se tornar RADEP) a fim de registrar dados de ensino e extensão. Eles devem ser incorporados de maneira clara nos critérios de avaliação utilizados nas unidades, nos centros e núcleos e nas câmaras superiores de análise de desempenho de docentes e pesquisadores (CIDD e CIDP).
- Avançar no combate ao assédio moral, à discriminação racial, à discriminação baseada em gênero e sexualidade, assim como à violência sexual, por meio de ações de conscientização e sensibilização, com

apoio da DeDH e da Câmara de Mediação, com vistas a prevenir e reduzir a ocorrência de casos (ver Tema de Inclusão e Diversidade).

- Criar um programa de apoio à docência no retorno das atividades presenciais, assim que possível, com sede no EA2.
- Planejar aumento do vale alimentação e estudar outras possibilidades para implementação

assim que as condições financeiras permitirem (ver Tema de Sustentabilidade Financeira e Autonomia).

- Ampliar e estimular as ações de saúde promovidas pelo CECOM em todos os campi.
- Finalmente, nossa gestão dará apoio irrestrito aos docentes dos colégios que estão com demandas judiciais por terem sua condição contestada.

A Unicamp conta com um quadro excepcional de profissionais de ensino e produção de conhecimento que tem demonstrado sua excelência em todas as áreas em que atuam; é preciso contar com mecanismos justos e atraentes de recompensa para estes profissionais.

# VALORIZAÇÃO DA CARREIRA DE FUNCIONÁRIOS

Carreira atrativa, focada nas competências, com garantia de direitos e bons espaços para crescimento pessoal e profissional



## NOSSA VISÃO

Investir para tornar a Unicamp o melhor lugar para trabalhar, um ambiente de tolerância e respeito, que reconheça a contribuição fundamental dos funcionários em suas diferentes funções e profissões, amplie espaços de crescimento profissional e os remunere adequadamente.

Os funcionários técnico-administrativos atuam em cerca de 360 funções diferentes e trabalham em regimes distintos (CLT e Esunicamp), mas estão integrados em uma única carreira, que não atende essa diversidade.

Da mesma forma que nas carreiras docente e de pesquisador, também há uma mudança geracional na Carreiras PAEPE, já que uma grande parte dos funcionários técnico-administrativos está na Unicamp há menos de 10 anos. Eles também enfrentaram um período de grandes modificações estruturais (entre as quais se destacam as mudanças

previdenciárias e do funcionalismo público) e sofrem o impacto da prolongada crise financeira que o país atravessa.

Servidores que trabalham na Unicamp há mais tempo sofreram um achatamento em suas referências salariais e se ressentem da perda de reconhecimento e de valorização de sua trajetória na Universidade.

Permanecer na Unicamp depende não só de uma remuneração justa pelo trabalho, mas também de projetos pessoais e da satisfação em estar nesta instituição. Nesse sentido, é imprescindível discutir, elaborar e implementar uma Política Integrada de Gestão de Pessoas.

Ela deve incluir a revisão da carreira, criando novas condições para a valorização do trabalho desenvolvido e das competências de cada um, além de mudanças na avaliação de desempenho e no sistema de progressão. Importa, também, criar mecanismos eficazes de mobilidade, bem como ampliar as oportunidades de adquirir e compartilhar conhecimentos, que favoreçam o crescimento pessoal e profissional. Enquanto isso não ocorre, é urgente a retomada dos processos de avaliação associados à progressão e promoção. Sem isso, a Universidade corre risco de colapso.

A carreira PAAPE não deve sofrer descontinuidades que deixem funcionários apreensivos e sem perspectivas objetivas de crescimento profissional. Vamos encontrar formas justas de reconhecimento e remuneração dos servidores, compatíveis com os níveis e funções que desempenham.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Retomar o mais rapidamente possível a contratação de funcionários. Buscaremos, desde o primeiro momento, os meios jurídicos, políticos e financeiros necessários para retomar contratações e progressões já em 2021, visando repor vagas de aposentados, desligados e falecidos e planejar a expansão do quadro.
- Zerar no menor prazo possível o represamento de progressões, retomando o fluxo e promovendo a distribuição dos funcionários em níveis mais intermediários da carreira.
- Rever requisitos de conhecimento sistêmico e complexidade da estrutura da carreira vigente, com possibilidade de adequações locais (por atividade-fim, por área do conhecimento ou outra matriz relevante para o nível/função).
- Estabelecer requisitos de competências essenciais detalhados nas dimensões conhecimento, habilidades e atitudes gerais para cada perfil na carreira.
- Definir requisitos e competências para ocupar posição gerencial, que podem contemplar: experiência prévia em postos gerenciais dentro

ou fora da Unicamp, evidência de competência de liderança e gestão demonstrada em processo de avaliação, capacitações na área, dentre outros.

- Aprimorar critérios e mecanismos para progressão horizontal (que reconheçam a excelência do desempenho ao longo do período) e vertical (que considere o aumento do nível de complexidade, a ampliação do escopo da função exercida pelo servidor e também o seu excelente desempenho nessas atividades).
- Estabelecer comunicação institucional efetiva para ampla sensibilização e preparação da comunidade para os processos de avaliação, assegurando que todos os envolvidos tenham o correto entendimento de todas as suas etapas. Nessa divulgação, antes do início do processo, incluir a composição das comissões envolvidas, critérios, requisitos e métricas a serem considerados.
- Implementar avaliação com instrumentos adequados aos diferentes níveis e funções, assegurando processo justo, isento e que resulte no reconhecimento efetivo do esforço e do desempenho dos funcionários. Um bom processo de avaliação deve levar em conta os resultados obtidos dentro do contexto em que o trabalho foi executado, deve prever *feedbacks* positivos e negativos, permitindo que o servidor oriente ações de desenvolvimento, planeje sua

trajetória na Universidade e busque a autogestão da sua carreira.

- Ter critérios mais justos de interstício (por tempo ou número de processos de progressão com recursos), contribuindo assim para uma melhor distribuição dos servidores nos vários níveis da carreira e para a redução de represamentos em níveis próximos aos iniciais.
- Prever a inclusão de plano de trabalho individual, sempre que possível, como referência para desempenho, como resultado de um acordo sobre o que se espera, com registro dos requisitos de sucesso de cada atividade, cujos resultados deverão ser considerados no processo de avaliação.
- Garantir que o plano de trabalho individual seja um desdobramento de um plano institucional da área, preferencialmente vinculado ao planejamento estratégico da Unidade/Órgão, com acompanhamento contínuo e objetivos estabelecidos pelo gestor e pelo servidor.
- Estabelecer mecanismos para um processo de avaliação por diversos atores, contemplando a opinião dos usuários diretos dos serviços, a do seu gestor e a autoavaliação.
- Criar requisitos de avaliação adicionais para funções gratificadas, definindo previamente quais são as condições e competências de gestão e liderança requeridas para seus cargos.
- Prover mecanismos no processo de avaliação para que sejam registradas

as lacunas das competências do servidor, as quais devem ser objeto de um plano de desenvolvimento pactuado com o servidor, o gestor e a instituição.

- Criar Programa de Incentivo à Excelência Profissional, reconhecendo servidores e grupos que são referências locais, admirados pelos pares e pela instituição pelos serviços que prestam.
- Institucionalizar a figura do funcionário sênior a exemplo do que se propõe para professor sênior (ver Tema Valorização das Carreiras Docentes e Pesquisador).
- Estabelecer um Programa de Identificação de Competências para reconhecimento de interesse e potencial técnico e/ou gerencial. Esse programa deve ser utilizado para subsidiar mobilidade entre áreas e Unidades/Órgãos e para sucessão dos cargos gerenciais.
- Criar um Banco de Talentos para concentrar os currículos dos servidores que desejam transferência, facilitando a localização de oportunidades.
- Implementar Mobilidade PAAPE, apoiando deslocamentos temporários ou permanentes, intra e inter unidades/órgãos, respeitando-se as funções exercidas pelos servidores.
- Promover o Intercâmbio PAAPE para visitas a universidades nacionais e internacionais, objetivando o desenvolvimento de competências essenciais e o compartilhamento das melhores práticas profissionais.

- Implementar Projeto para incentivar e reconhecer a participação dos funcionários em atividades e projetos que vão além das atribuições da sua rotina, como por exemplo os modelos conhecidos como 70/20/10 ou outra divisão a ser discutida com os funcionários (70% do tempo dedicado para o que foi contratado, 20% para projetos interdisciplinares de interesse institucional e 10% para projetos pessoais com potencial de valor para a instituição). Essa experiência abre espaço para sucessão técnica e para desenvolvimento de novas relações pessoais e competências profissionais.
- Implementar o Projeta Unicamp – que pode se conectar ao Projeto de distribuição do tempo acima mencionado – para desenvolver projetos transdisciplinares inovadores voltados a desafios institucionais, sediados em uma ou mais áreas, que incentivarão a participação dos servidores PAAPE e o reconhecimento das suas realizações.
- Expandir as ações de desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos (gestores e não gestores), ampliando e diversificando o oferecimento de cursos da EDUCORP para atendimento de demandas de diferentes perfis, funções e segmentos da Universidade. Essas ações devem estar articuladas aos planos de trabalho e planos de desenvolvimento resultantes dos

- processos de avaliação, aos Programa de Aceleração de Competências e Mobilidade PAEPE e às estratégias de sucessão locais e institucionais, técnicas ou gerenciais.
- Valorizar servidores que desenvolvem ou querem desenvolver atividades que vão além das que lhe são atribuídas ou requisitadas e que sejam relevantes para a Unicamp. Ações que podem contribuir nesse sentido relacionam-se a oportunidades de participação em cursos diretamente ou indiretamente relacionados à sua área de atuação e de interesse institucional, à participação em projetos e ao reconhecimento dessas atividades nos processos de progressão vertical ou horizontal ou em outras ações implementadas pela Universidade ao longo da gestão.
  - Criar o projeto A Melhor Universidade onde Trabalhar, com aplicação e análise de dados de instrumento de diagnóstico inspirado em rankings nacionais e internacionais de avaliação, com vistas ao aumento da atratividade de novos e da retenção dos talentos mais experientes. Envolver diferentes órgãos internos como parceiros, como DGRH, EDUCORP, DeDH, CECOM, GGBS, PROEC/Diretoria de Cultura, IA, FEF e FCA e tantos outros que podem contribuir para a melhoria das condições de trabalho e oportunidades aos servidores da Unicamp.
  - Valorizar o trabalho desenvolvido pelas funcionárias da DEDIC, reorganizando as atividades de maneira a garantir tempo para qualificação.
  - Padronizar vantagens entre CLTs e estatutários naquilo que for legal e financeiramente possível.
  - Implantar estratégias que favoreçam ambientes de trabalho menos hierarquizados, com estruturas menos verticalizadas, gerentes mais preparados e servidores com maior autonomia em sua atuação.
  - Definir critérios, requisitos e condições para institucionalizar o teletrabalho e jornadas flexíveis onde for legalmente sustentado e funcionalmente desejável.
  - Aprimorar e ampliar ações no âmbito da Política de Saúde no Trabalho da Unicamp estabelecida na deliberação CONSU-A-02/2017.
  - Estudar novas formas de benefícios junto ao GGBS e seguir trabalhando para reduzir os valores cobrados nos planos de saúde e/ou estabelecimento de novas parcerias/novos planos.
  - Planejar aumento do vale alimentação e estudar outras possibilidades para implementação assim que as condições financeiras permitirem (ver Tema de Sustentabilidade Financeira e Autonomia e Tema Valorização das Carreiras Docentes e Pesquisador)
  - Diagnosticar a necessidade de retomada e ampliação do sobreaviso na Universidade para garantir serviços essenciais executados fora dos horários normais de trabalho.



- Estimular e implantar projetos que promovam a qualidade de vida e a integração dos servidores da Universidade, por meio de ações e apoio do GGBS, tornando institucionais projetos de sucesso e que demonstrem resultados efetivos para a comunidade
- Ampliar e estimular as ações de saúde promovidas pelo CECOM em todos os campi.
- Avançar no combate ao assédio moral, à discriminação racial, à discriminação baseada em gênero e sexualidade, assim como à violência sexual, por meio de ações de conscientização e sensibilização, da implantação da Câmara de Mediação e de ações voltadas para garantir agilidade no processamento e encaminhamento dos casos que envolvam funcionários, com vistas a se obter desfechos adequados e justos.
- Criar um programa de apoio ao retorno às atividades presenciais, assim que o retorno integral e seguro da comunidade acadêmica seja possível.
- Finalmente, vale aqui registrar que nossa gestão dará apoio irrestrito às principais demandas judiciais hoje enfrentadas pelos funcionários, com particular destaque ao grupo conhecido como 85-88, cujos membros têm contestadas a mudança de regime.

As conquistas da Unicamp no ensino, na pesquisa e na extensão têm na base a contribuição indispensável dos seus funcionários.

# INCLUSÃO, DIVERSIDADE E DEMOCRACIA

Diversidade como fator de qualidade e equidade



## NOSSA VISÃO

A busca pela qualidade na pesquisa, no ensino e nas relações com a sociedade só será atingida com a valorização dos grupos historicamente excluídos da universidade pública. A inclusão deve ser pensada de forma ampla, por meio de uma política integrada de ações afirmativas.

A Unicamp tem uma ampla tradição de compromisso com os direitos humanos, justiça social e democracia na formação de profissionais e na pesquisa. Entretanto, nem sempre essas iniciativas são conhecidas e valorizadas a partir dessa contribuição específica. Acreditamos ser necessário desenvolver iniciativas para identificar esses trabalhos e torná-los mais visíveis na discussão sobre direitos humanos na nossa comunidade e na sociedade de forma mais ampla.

Importa desenvolver estratégias para que a pluralidade e a diversidade possam ser percebidas como um valor por toda a comunidade e para que seus benefícios sejam reconhecidos por todos. Para que sejam efetivas e produzam efeitos duradouros, as políticas de inclusão devem contar com o protagonismo dos diferentes grupos em sua formulação e implementação. Devem também ser amparadas por resultados sólidos de pesquisa.

Elas precisam ser institucionalizadas como políticas da universidade e não de gestões específicas. Ressalta-se, em particular, a atuação do SAE e do SAPPE, que há mais de 30 anos de forma pioneira oferecem apoio social e psicológico qualificado para os estudantes. Mais recentemente destaca-se o trabalho desenvolvido pela Diretoria Executiva de Direitos Humanos (DEDH) e suas comissões assessoras. Essa experiência acumulada permite visualizar os ganhos e identificar o que ainda precisa ser feito.

Entendemos que ações de inclusão voltadas para o segmento estudantil não podem prescindir de iniciativas para garantir um excelente desenvolvimento acadêmico e para apoiar os estudantes em seus projetos de futuro. É o caso de mudanças curriculares, diversificação de percursos formativos, inovações pedagógicas e experiências de tutoria. Os programas iniciados serão mantidos. Além disso, iniciativas voltadas para apoiar a transição para o mundo do trabalho serão implementadas (mais detalhes no item Estudantes desse programa).

Acreditamos ser importante que essa mesma disposição oriente as ações a serem desenvolvidas na educação infantil complementar e no ensino médio técnico.

No que diz respeito a docentes e funcionários técnico-administrativos, uma política institucional de inclusão e valorização da diversidade deve orientar os processos de contratação, assim como deve oferecer condições para que todos possam se desenvolver profissionalmente. Esforços devem ser feitos para garantir maior representação de grupos tradicionalmente excluídos nas posições de liderança tanto acadêmica, quanto na gestão.

Uma política de valorização da inclusão e da diversidade deve contemplar funcionários terceirizados que atuam na Unicamp, o grupo mais desprotegido da nossa comunidade, garantindo-lhes boas condições de trabalho e acesso à informação.

Manter e implantar novas políticas de valorização da diversidade, assim como exercitar a democracia no dia-a-dia dos diferentes órgãos da administração central e na rotina das unidades são compromissos básicos aqui assumidos sem hesitação. Os órgãos da administração central devem induzir tais políticas nas unidades e todas as demais instâncias da universidade.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Consolidar a Diretoria Executiva de Direitos Humanos (DeDH) e suas comissões – Acessibilidade, Diversidade Étnico-Racial, Gênero, Inclusão Acadêmica e Participação dos Povos Indígenas, Cátedra Sérgio Vieira de Mello, Observatório de Direitos Humanos, Mudança Ecológica e Justiça Ambiental – como ponto focal das políticas de ações afirmativas em conjunto com outros órgãos, o que envolve garantir boas condições de trabalho, orçamento adequado e protagonismo nos processos decisórios da universidade que, de alguma maneira, se relacionarem com sua área de atuação.
- Estimular a adoção de ações afirmativas para ampliar a representatividade de grupos sub-representados entre docentes e funcionários.
- Fomentar políticas de apoio à permanência estudantil, voltadas para os grupos historicamente excluídos do ensino superior, com o objetivo de garantir condições dignas para desenvolver seus estudos, obter excelente formação e perseguir seus projetos na transição para o mercado de trabalho.
- Desenvolver políticas de gestão de carreiras que valorizem a diversidade do corpo docente e do corpo técnico-administrativo. Identificar barreiras que possam dificultar a progressão na carreira de pessoas pertencentes a grupos historicamente excluídos do ensino superior, que têm tido menores oportunidades de acesso às posições de liderança acadêmica ou administrativa.
- Fortalecer as políticas de igualdade de gênero e racial em todos os setores da Universidade, dando apoio a iniciativas para ampliar a representatividade e visibilidade nas diferentes áreas e níveis das carreiras e identificando e eliminando obstáculos ao desenvolvimento das mesmas.
- Promover a luta antirracista por meio de medidas concretas para combater o racismo estrutural. Essa luta será mais efetiva se houver, nas instâncias decisórias da universidade, participação de pessoas negras e se houver diálogo constante com os movimentos sociais antirracistas na universidade e fora dela. Esforços especiais serão empreendidos para garantir a adesão da comunidade a esse combate por meio de ações de formação e capacitação, divulgação e discussão de resultados de pesquisas, interlocução com comunidades de estudiosos e ativistas externos à universidade, cuidando para que essa pauta chegue nas Unidades e Órgãos da Unicamp. Essas ações devem envolver todas as instâncias, inclusive o ensino pré-universitário, a educação infantil e outras iniciativas que envolvem crianças em idade escolar na nossa universidade.
- Promover reflexão continuada sobre os nossos currículos e práticas pedagógicas inclusivas e sobre regras, normas e procedimentos acadêmicos que necessitem

adequação por prejudicarem a inclusão.

- Fortalecer o desenvolvimento e apoiar a implantação das políticas voltadas para a garantir a plena inclusão dos estudantes indígenas na Unicamp, incentivando e apoiando ações voltadas para a valorização de seus conhecimentos, práticas e línguas e para apoiar o diálogo intercultural na formulação de currículos e nas práticas pedagógicas e acadêmicas mais amplas. Iniciativas para apoiar seu desenvolvimento acadêmico terão continuidade e serão aprofundadas (Ver item Estudantes desse programa).
- Garantir que a luta pela igualdade de gênero oriente currículos e práticas pedagógicas, assim como políticas de gestão de pessoas. Incentivar, da mesma forma, formação e capacitação constante de todos os setores da universidade por meio da promoção de espaços de discussão e de estudos, além de interlocução com grupos ativistas internos e externos à universidade, garantindo que essa pauta chegue a todas as Unidades e Órgãos.
- Fortalecer as políticas de acessibilidade, para garantir a participação plena das pessoas com deficiências em todas as instâncias da Unicamp. Isso significa eliminar barreiras culturais, curriculares e pedagógicas, assim como barreiras arquitetônicas e de comunicação. Por meio da busca ativa por parcerias, do envolvimento de setores pertinentes e de apoios de vários tipos, espera-se agilizar substancialmente a transformação da Unicamp em universidade plenamente acessível. Da mesma forma, protagonismo dos grupos interessados e interlocução com

grupos ativistas internos e externos são elementos necessários dessas iniciativas.

- Fortalecer a atuação junto a refugiados por meio do apoio à Cátedra Sérgio Vieira de Mello, com o objetivo de acolher adequadamente estudantes e profissionais em situação de refúgio, assim como reforçar a capacidade de advogar pela proteção dessa população por meio da valorização da produção de conhecimentos de alto nível e do envolvimento ativo na produção de políticas públicas consistentes.
- Estabelecer cláusulas contratuais que assegurem adequação plena das empresas contratadas a que se vinculam os funcionários terceirizados às boas práticas de conduta no que se refere aos direitos humanos. Implementar diretrizes e dar suporte para que as empresas ofereçam a seus funcionários informações sobre a Unicamp e sobre os direitos fundamentais. Para isso, contamos com a parceria com PG, DGA, DGRH, Funcamp, DeDH, Educorp, DEA, SVC, entre outros.
- Criar uma política específica para lidar com assédio moral, o que significa partir de uma abordagem que especifique e eduque as comunidades da Unicamp e que ofereça apoio e alternativas aceitáveis para garantir boas condições de trabalho.
- Desenvolver, para a Moradia Estudantil, um programa que valorize uma dinâmica intelectual e um ambiente seguro e rico aprendido e iniciativas culturais, como mostra de arte, exposições de filmes, debates, entre outros.
- Apoiar a implantação da Câmara de Mediação e Ações Colaborativas como medida essencial para

qualificar a gestão de pessoas, atuando na prevenção e condução de situações conflitivas

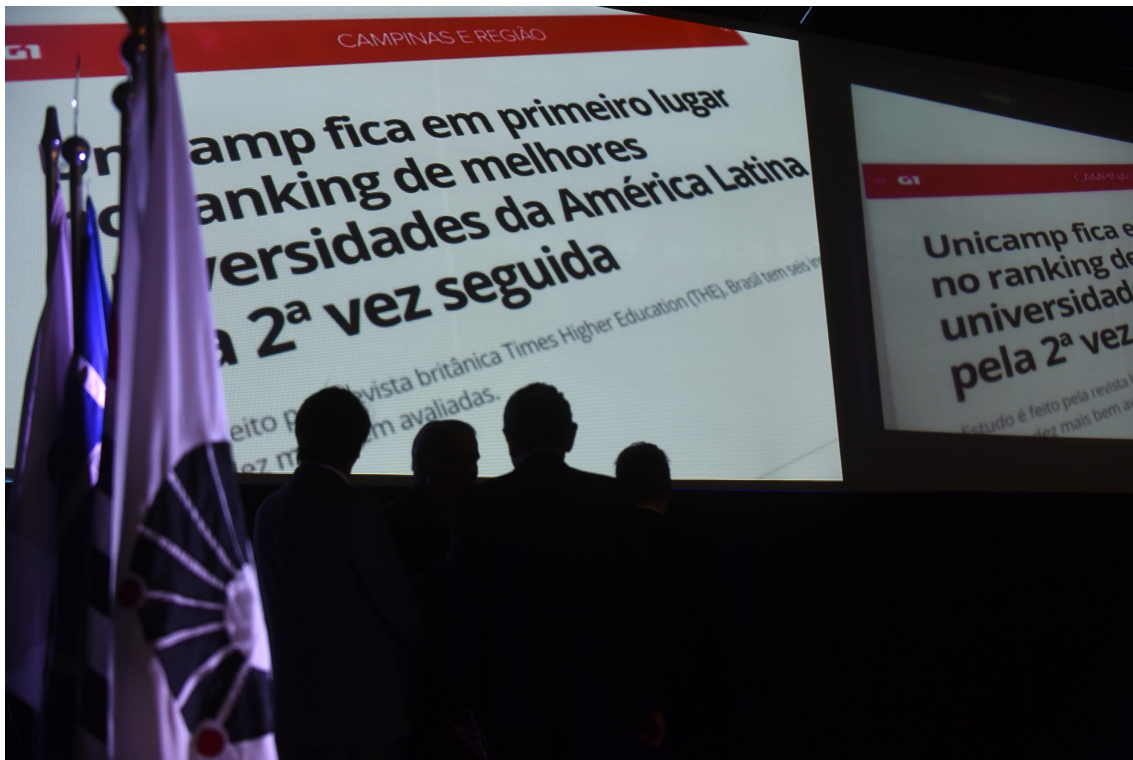
- Fortalecer os programas voltados à saúde psico-emocional, dimensão fundamental da saúde para estudantes, funcionários técnico-administrativos, professores e pesquisadores. Investir nas instâncias que cuidam do assunto e aprimorar as condições de atendimento pelo SAPPE, pelo CECOM e pela Medicina do Trabalho. Desenvolver programas de prevenção para atender as necessidades específicas de cada segmento.
- Promover cursos, oficinas e atividades relacionadas aos direitos

humanos e cultura democrática para docentes e funcionários técnico-administrativos e estudantes, em agenda contínua. O aprofundamento da parceria entre DEDH e Educorp será uma das iniciativas que permitirão expandir rapidamente essa ação. Parceria com o DEAS, com a Prefeitura dos Campi, com a SVC e com o EA2 permitirão atingir rapidamente áreas específicas com grande qualidade, graças à competência acumulada nessas instâncias. Uma comunicação ágil e coerente em termos de discursos, preocupações e engajamento será apoiada.

A Unicamp vem avançando bastante na institucionalização de seu compromisso com a inclusão e com a diversidade, pensadas como condições para a qualidade acadêmica e como expressão do seu engajamento com a ordem democrática.

# PROTAGONISMO NACIONAL E INTERNACIONAL

Uma Unicamp com sólida inserção nacional e global



## NOSSA VISÃO

A articulação com comunidades acadêmicas amplas deve ser parte fundamental das missões da Unicamp. Redes de colaboração nacionais e internacionais ampliam as perspectivas, fazem surgir novas temáticas, permitem que o conhecimento avance mais rapidamente e que a formação amplie seus horizontes.

A pandemia de Covid-19 mostrou que redes de colaboração permitem que o conhecimento avance mais rapidamente porque levam à superação de barreiras que apenas a junção de esforços permite.

Por isso, a experiência internacional deve ser parte integrante da formação de todos os estudantes da Unicamp por meio tanto de experiências presenciais quanto virtuais.

A exposição a outras formas de pensar, a necessidade de se adaptar a diferentes estratégias de ensino, o desafio de se relacionar em ambiente pouco familiar contribui

para o crescimento intelectual e para desafiar certezas. Estes contatos contribuem também com as relações da Unicamp com toda a sociedade, contribuindo para o avanço de uma cultura de respeito às diferenças.

Os esforços de internacionalização precisam ser dirigidos para as diversas partes do mundo, para todas as regiões onde se encontrem instituições com as quais a comunidade da Unicamp possa desenvolver projetos comuns, não se restringindo a países centrais da Europa e aos Estados Unidos.

A Universidade precisa aprofundar suas relações na América Latina e deve se tornar uma parceira habitual de grupos de pesquisa qualificados. Da mesma forma, é necessário estreitar ainda mais os laços com países africanos, criando simultaneamente um Núcleo de Estudos Africanos e Afro-Brasileiros.

Ainda, há alguns anos, a Unicamp abriga uma unidade do Instituto Confúcio, criado pelo Ministério da Cultura da China para disseminar o mandarim e a cultura chinesa, como uma das poucas universidades parceiras no Brasil. Esta parceria tem permitido o intercâmbio de estudantes e o contato entre docentes de diversas áreas, em especial das tecnológicas, além da oferta de cursos de mandarim (em vários campi e nos colégios técnicos).

A Unicamp já ocupa um lugar importante no intercâmbio de estudantes com universidades e no desenvolvimento de pesquisas com instituições e isso deve ser ampliado. São trocas muito benéficas, que dão à Universidade condições de se tornar um polo de atração de talentos e de travar contato com uma diversidade de experiências em pesquisa.

Porém, o desafio da internacionalização passa pelo domínio de língua estrangeira. Será preciso voltar a investir em proficiência em línguas, mobilizando os recursos já presentes da Unicamp e identificando oportunidades que garantam maior alcance das iniciativas, como, por exemplo, a contratação de cursos online com capacidade de atendimento supervisionado em larga escala.

Além disso, a internacionalização deve ocorrer de forma equilibrada, em dupla via. O princípio da reciprocidade é essencial para que a Unicamp siga construindo seu protagonismo internacional. Para isso, a ampliação de oferta de cursos em língua estrangeira na Unicamp, especialmente em inglês, continua sendo uma necessidade.

É preciso estruturar melhor o acolhimento dos estudantes estrangeiros, de forma a fornecer orientação mais estruturada de aspectos acadêmicos e de vivência no campus e no Brasil. Ter uma "sala de recepção" com informações suficientes para orientação e acolhimento.

Precisamos também atuar na ampliação do protagonismo nacional da Unicamp, criando oportunidades de colaboração sustentada com universidades, institutos de pesquisa e outras organizações nos âmbitos regional, estadual e nacional. Nossas ações de pesquisa e extensão podem e devem se alimentar de colaborações com outros estados para o avanço do conhecimento e a resolução de questões essenciais para o desenvolvimento do país.

A Editora da Unicamp contribui para o protagonismo da universidade em nível nacional e internacional. Os livros por ela publicados subsidiam atividades de pesquisa e de ensino em todo o território nacional, pois são lidos por investigadores de diversas áreas



e adotados como apoio didático em várias disciplinas. A Editora também desempenha um papel importante na construção de uma via mão dupla entre o nacional e o internacional. Isso acontece ao traduzir importantes trabalhos estrangeiros para o português e ao estabelecer acordos com editoras internacionais para publicação de obras que compõem seu catálogo. Esse esforço tem logrado êxito em relação à língua inglesa, mas é preciso ampliar a gama de línguas para as quais as obras nacionais possam ser traduzidas, de modo que possam circular mais facilmente em países de língua espanhola, por exemplo.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Estabelecer parcerias estratégicas para construir vínculos de pesquisa, ensino e extensão tanto no Norte quanto no Sul global. Parcerias estratégicas devem impulsionar colaboração em todos os continentes, com universidades da América Latina, Ásia e da África.
- Apoiar acordos e convênios com universidades e institutos de pesquisa estrangeiros que permitam a constituição de redes de pesquisa internacionais envolvendo professores e pesquisadores da Unicamp.
- Ampliar a sinergia com agências de fomento como a Fapesp para apoiar a vinda de pesquisadores visitantes reconhecidos em suas áreas. Alguns programas permitem a vinculação de pesquisadores por um amplo período de tempo, o que permite uma troca de experiências substantiva e sustentada, especialmente importante para os estudantes.
- Atrair pós-doutores formados no exterior para atuar nos projetos de pesquisa dos docentes da Universidade, contribuindo para uma maior diversidade nos grupos de pesquisa e laboratórios.
- Ampliar substancialmente a oferta de intercâmbio acadêmico em todos os níveis da formação, em especial aqueles associados a acordos que permitem dupla titulação e co-tutela.
- Fomentar a mão-dupla por meio da oferta de currículos instigantes, compatíveis com os das melhores universidades do mundo, de programas de atração de estudantes estrangeiros e do desenvolvimento de mecanismos de acolhimento e integração, oferta de disciplinas em língua estrangeira e capacitação em língua portuguesa para estrangeiros.
- Aproveitar a expansão das atividades remotas ocorrida recentemente por causa da pandemia, incentivando a participação em Programas de Intercâmbio Virtual conhecidos como *Collaborative Online International Learning (COIL)*, desenvolvidos por várias universidades.

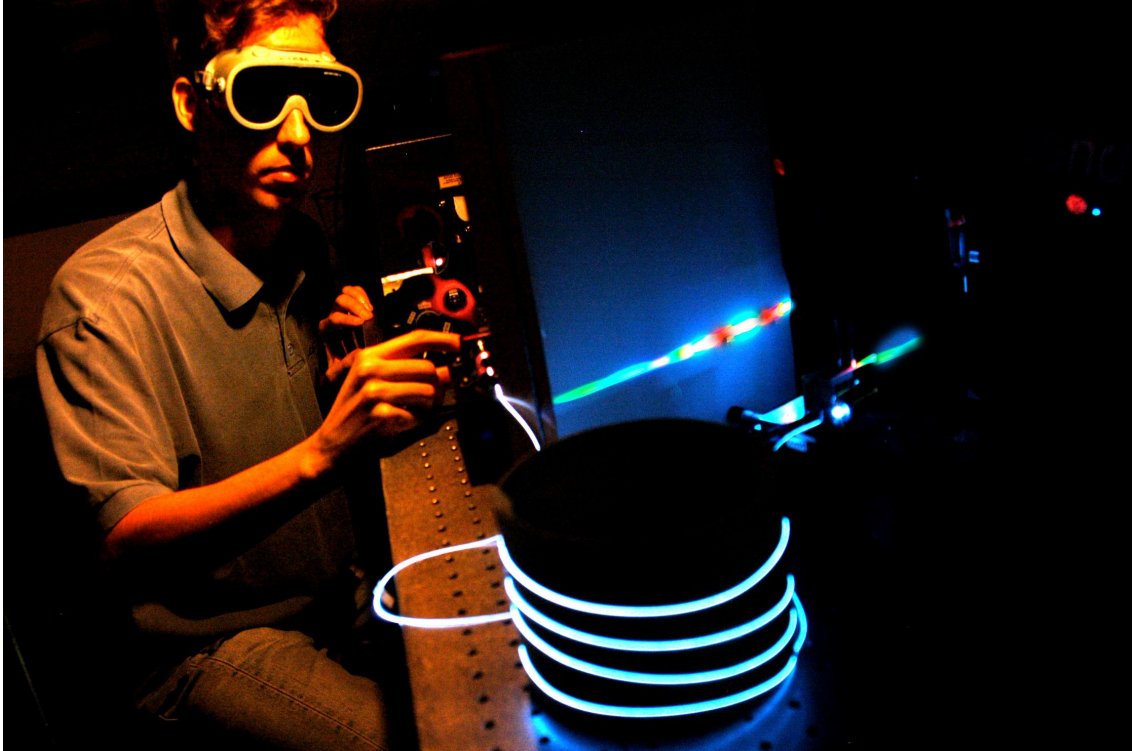
- Desenvolver uma política de apoio à aprendizagem de ao menos uma língua estrangeira mais relevante na área de conhecimento, para estudantes de todos os níveis.
- Apoiar convênios com embaixadas e consulados para alocação de professores na Unicamp que ampliem a oferta de disciplinas de línguas e cultura estrangeiras.
- Estimular disciplinas ministradas em conjunto com Universidades nacionais e internacionais.
- Oferecer capacitação em língua estrangeira também para docentes e funcionários técnico-administrativos que atuam em áreas-chave.
- Aperfeiçoar procedimentos institucionais para colaboração externa garantindo processos ágeis, por meio do mapeamento de boas práticas já existentes em unidades e capacitação das equipes envolvidas.
- Manter uma política de atração de estudantes de diversas localidades no processo de seleção para a graduação, pós-graduação e cursos de extensão.
- Estruturar Programa de acolhimento de estudantes, docentes e pesquisadores estrangeiros na DERI com extensão nas unidades com todas as informações e encaminhamentos necessários.
- Desenvolver e fortalecer o nome da Unicamp, por meio de estratégia de comunicação consistente e padronizada em língua estrangeira, com destaque para o inglês e o espanhol.
- Definir estratégias para recrutamento ativo de talentos em todos os níveis (do estudante de ensino médio ao professor visitante), oriundos de diversos lugares do Brasil e do mundo.
- Expandir o programa Embaixadores da Unicamp em instituições no Brasil e no mundo, incluindo também ex-funcionários e estudantes. O objetivo do Programa é facilitar o contato entre instituições de ensino e pesquisa estrangeiras e a Unicamp, bem como ampliar a representação institucional da universidade por meio da atuação de colaboradores da Unicamp que residam no exterior.
- Estimular a emissão de documentos (certificados de conclusão de curso de extensão, histórico escolares, diplomas etc.) e criação de modelos (acordos, contratos, convênios, formulários etc.) em outros idiomas (ver Tema Inovação em Ensino, Pesquisa e Extensão)..
- Aperfeiçoar procedimentos, reduzindo burocracia para reconhecimento de titulação estrangeira.
- Incluir a integração de dimensão internacional nos currículos da Unicamp e fortalecer oportunidades pela mobilidade virtual, com aproveitamento de créditos.
- Possibilitar o ensino de Português para estrangeiros online, divulgando

- nossa cultura e fortalecendo laços institucionais
- Apoiar os planos de internacionalização das unidades, assim como as iniciativas dedicadas a ampliar as parcerias no Brasil.
  - Divulgar acervos das bibliotecas de humanidades da Unicamp como fator acadêmico de atração de docentes, pesquisadores e estudantes estrangeiros.

A Unicamp é reconhecida nacional e internacionalmente, participando ativamente de intercâmbios e projetos colaborativos. Seus estudantes, professores e funcionários devem ampliar suas habilidades para se comunicar em língua estrangeira e se engajar na valorização das diferenças culturais. A mobilidade em casa, facilitada pelos recursos eletrônicos, amplia as possibilidades de interação com outras instituições nacionais e internacionais.

# INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

Inovação e transferência tecnológica são ações constitutivas da história da Unicamp



## NOSSA VISÃO

A Unicamp tem todos os recursos e o conhecimento necessários para ampliar sua ação empreendedora e seu impacto na promoção de inovações tecnológicas e sociais, junto a organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

A inovação deve ser entendida e promovida na Universidade como um conceito amplo: métodos, produtos, processos e serviços novos ou substantivamente modificados, colocados em uso por diversos segmentos da sociedade. Essa abordagem ampliada permite à Universidade estender a inovação para todas as áreas do conhecimento. A criação de novos produtos e processos, bem como a inovação por meio de bens e serviços vêm sendo feitas em parcerias com empresas, com governos, nos seus três níveis, e com organizações do terceiro setor (ver Tema Comunicação).

O tema da inovação social será institucionalizado, somando-se a todo o arcabouço já desenvolvido para a inovação tecnológica. Também se verifica a necessidade de ampliação da via de mão dupla com os diversos segmentos da sociedade.

O maior engajamento nos permite tanto pautar a inovação com o que produzimos aqui como trazer demandas externas que nos façam interagir com mais vigor com segmentos da sociedade que podem se beneficiar do conhecimento que aqui se pode produzir.

Somos agentes que podem promover a inovação e que, ao fazê-lo, com o necessário exercício da autonomia e guiados por nossa missão institucional, ampliamos nosso engajamento com a sociedade. Com isso, contribuímos para proteger a legitimidade da universidade pública, gratuita e plural.

Entendemos a importância de a Universidade se tornar cada vez mais inovadora e empreendedora em tudo o que faz. Isso beneficia todas as suas atividades-fim, permitindo construir as capacidades necessárias para que mantenha e intensifique sua liderança em inovação tecnológica, fortalecendo-se também como referência em inovação social e para o setor público.

Cada vez mais as universidades são demandadas para gerar resultados além daqueles associados às atividades acadêmicas tradicionais. E resultados assim não faltam na Unicamp.

Há uma crescente percepção de que devem também perseguir ações que conduzam a impactos positivos diretos, de natureza econômica, social e ambiental. De fato, há pontos de conexão e sobreposições não apenas possíveis, como desejáveis, entre os três tipos de inovação - tecnológica, social e em políticas públicas. Entretanto, cada um deles exige abordagens e estratégias distintas.

Durante sua trajetória, a Unicamp desenvolveu as bases a partir das quais pôde se converter em referência nacional e internacional em desenvolvimento tecnológico e relacionamento com o setor produtivo. Iremos reforçar e consolidar as estruturas, programas e ações que têm contribuído para esse excelente desempenho da universidade.

Criaremos condições para o desenvolvimento de iniciativas conectadas a inovações sociais e inovações direcionadas para o setor público, que deverão ser reconhecidas como objetos da política institucional. Com isso, pretendemos diversificar as frentes de atuação da universidade e ampliar sua capacidade de produzir impacto na sociedade.

Desde os anos 1980, a Unicamp constituiu estruturas atuantes na proteção da propriedade intelectual. Nos anos 1990, também foi estabelecido o Escritório de Transferência de Tecnologias (ETT). Entretanto, a criação da Agência de Inovação Inova Unicamp, em 2004, foi pioneira. Reuniu em um só órgão, as atribuições de um Núcleo de Inovação Tecnológica compreendendo a proteção da PI e a transferência de tecnologias, além da disseminação do empreendedorismo e fomento ao estabelecimento de ecossistemas de inovação, tais como o Parque Científico e Tecnológico da Unicamp.

A Inovação é um dos grandes condutores das transformações na sociedade. A inovação está na forma como nossa comunidade ensina, aprende, pesquisa e desenvolve novos conceitos e novas tecnologias. Quando transferidas para a sociedade, essas novas tecnologias, processos, métodos, retroalimentam-nos gerando um círculo virtuoso.

O modelo da Unicamp de fomento à inovação tecnológica foi feito com foco não só na proteção da propriedade intelectual (PI) resultante de sua pesquisa - que a alçou entre

os maiores depositantes de PI no Brasil -, mas também no estímulo contínuo à conexão universidade-empresa-sociedade. Essa conexão se apoia na formação de profissionais altamente qualificados e com um pensamento crítico voltado para a inovação, na liberdade e incentivo para que a comunidade acadêmica atue em projetos colaborativos com os setores empresarial e público.

Este vanguardismo e o acúmulo progressivo de experiência no setor resultou no reconhecimento da Unicamp como liderança e referência entre as melhores práticas de gestão da inovação em uma Universidade, não só na América Latina, mas num contexto global. A aprovação da Política de Inovação da Universidade pelo Conselho Universitário em 2019 reforçou o comprometimento da comunidade com o envolvimento continuado da pesquisa, ensino e extensão da Universidade voltada para o impacto tecnológico e para o benefício social.

A inovação social envolve estratégias de intervenção e ações que permitem a produção de conhecimentos e tecnologias que respondam a problemas sociais, promovendo inclusão e empoderando as comunidades e grupos envolvidos.

Cada vez mais presente na cultura de instituições de ensino superior ao redor do mundo, a inovação social permite que os esforços conduzidos no âmbito acadêmico produzam impactos sensíveis junto à sociedade civil, em temas tão diversos quanto educação, saúde, produção, organização do trabalho, infraestrutura e meio-ambiente.

Como tema transversal na agenda da Unicamp, com o devido apoio e reconhecimento institucional, a inovação social deve estar presente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. De fundamental relevância é o engajamento de estudantes em projetos curriculares na forma de disciplinas de extensão ou vetores de extensão em disciplinas, ou por meio de ações desenvolvidas por grupos em centros acadêmicos, atléticas, empresas juniores e coletivos organizados, entre outros.

A Unicamp detém grande potencial para o desenvolvimento de iniciativas que podem contribuir para melhorias no âmbito do setor público, na forma de soluções para ampliação da capacidade de gestão, eficiência e transparência. Há um enorme acúmulo de competências relacionadas a temas de interesse deste setor.

Há estudos sobre inovações de gestão, cursos e atividades de consultoria orientadas para órgãos públicos, desenvolvimento de protocolos de segurança na área das Tecnologias da Informação e da Comunicação e de novos protocolos clínicos adotados por programas e hospitais, por exemplo, e formação de gestores públicos na graduação. Há, ainda, projetos que podem contribuir para a concretização de políticas públicas mais efetivas em grandes temas como cidades inteligentes e sustentabilidade.

O enfrentamento dos desafios que recentemente têm sido colocados tem gerado a necessidade de repensar as respostas tradicionais, geralmente compartimentalizadas, a partir de uma abordagem transversal, descentralizada e colaborativa. A Unicamp poderia levar esse aprendizado a órgãos públicos parceiros, ao mesmo passo em que poderia absorver, a partir do contato sistemático com eles, elementos que contribuíram para o avanço da gestão universitária. Com isso, contribuiria com o incremento da qualidade dos serviços públicos oferecidos e com o avanço da eficiência e da transparência na gestão pública.

Na última década, a Agência de Inovação Inova Unicamp recebeu mais de uma centena de comunicações de invenção ao ano, 70% destas convertidas em patentes, e 13% deste portfólio se transformaram em produtos e processos licenciados. Por dois anos seguidos (2018 e 2019), a Unicamp também assinou mais de R\$ 100 milhões em projetos de pesquisa financiados pelo setor empresarial.

Cultivar a cultura da inovação é um trabalho contínuo, que deve permear não somente o desenvolvimento de habilidades inovadoras e pensamento crítico entre nossos alunos, mas também os nossos docentes e pesquisadores para que se envolvam em projetos de desenvolvimento tecnológico junto aos setores empresarial e público.

Também a cultura do empreendedorismo na Unicamp está em um nível cujo impacto ultrapassa a barreira regional e alcança todo o país. Um dos indicadores mais visíveis são as empresas-filhas da Unicamp, empreendimentos cujos fundadores têm ou tiveram vínculo com a Universidade. Em 2020, eram 1.038 empresas cadastradas, 929 delas ativas, com um faturamento de R\$8 bilhões e 33.315 empregos criados.

Acreditamos que o conceito de empreendedorismo deve permear o currículo de todos os cursos da Universidade. A cada nova geração de alunos, docentes e pesquisadores, vemos crescer o entusiasmo pela promoção do impacto ambiental e humano. Tais finalidades já estão presentes em boa parte das empresas-filhas e dos projetos de transferência de tecnologia, mas vemos espaço para crescer. Então, para potencializar essa vocação da Unicamp, vamos dar foco para a disseminação do conceito do Empreendedorismo 2.5 - aquele que une sustentabilidade financeira e impacto positivo à sociedade.

O Parque Científico e Tecnológico da Unicamp, criado em 2016, é um ecossistema dentro do campus de Campinas, com seis prédios e 32 empresas com oito laboratórios de P&D, 10 startups e 19 empresas incubadas, especializado na transferência de tecnologias e na inovação. O conceito de ter uma área dentro do campus dedicada à interação universidade-empresa com foco em inovação e no desenvolvimento regional segue em expansão e merece destaque. Atualmente, o principal gargalo do Parque é a expansão da área construída para atrair mais parcerias estratégicas para o campus.

A geração e a difusão de inovações requerem a intensa articulação entre diferentes atores no contexto de um complexo ecossistema. A Unicamp deve exercer protagonismo na coordenação de redes de inovação (tecnológica e social) que envolvem uma grande diversidade de atores.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Discutir e definir a melhor governança para o fortalecimento institucional da Agência de Inovação Inova Unicamp, de acordo com o Marco Legal da CT&I, garantindo um formato de gestão dinâmico, que é essencial a esta atividade.
- Ampliar a conexão do trabalho da Inova Unicamp com as Unidades, Centros e Núcleos e Colégios, de maneira que a comunidade se sinta crescentemente envolvida e informada sobre o que é e como fazer inovação em todas as áreas do conhecimento.
- Dar continuidade à modernização e digitalização dos processos na Inova Unicamp com foco em uma gestão comprometida com a transparência, o profissionalismo e a agilidade, sempre articulados com a estratégia macro da Universidade de impacto tecnológico e social.
- Dar mais agilidade aos pareceres de propriedade intelectual que regimentalmente devem ser exarados pela Inova nos casos de afirmação de convênios e contratos.
- Buscar maneiras de ampliar a valorização dos profissionais - docentes, pesquisadores e funcionários - envolvidos nas atividades de inovação e transferência de tecnologias, como forma de estímulo a esta atividade e em coerência com os fundamentos de nosso Programa.
- Fortalecer as redes de conexão com os segmentos da sociedade para licenciamento e adoção de resultados de nossa atividade de pesquisa, visando o desenvolvimento regional, o impacto social e humano.
- Estimular o espírito empreendedor em nossos alunos de graduação e de pós-graduação, assim como dos Colégios Técnicos, de maneira que eles sejam agentes ativos na transferência de tecnologias desenvolvidas no escopo da pesquisa universitária, em atividades curriculares e co-curriculares
- Dar cada vez mais visibilidade aos resultados da Unicamp em inovação tecnológica, possibilitando a associação de seu nome como referência internacional de modelo na cooperação universidade-empresa.
- Criar a Política de Inovação Social da Unicamp, a qual estabelecerá os termos de governança, formas de apoio institucional, mecanismos de interação com a sociedade, captação de recursos e formas de avaliação de resultados.
- Estabelecer mecanismos institucionais de estímulo e de reconhecimento a iniciativas apoiadas em inovação social no



âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão.

- Estimular conexões entre a temática da inovação social e os currículos dos cursos de graduação e de pós-graduação e dos colégios técnicos, incentivando os estudantes a atuarem em projetos de intervenção junto à comunidade externa, que possam induzir novas práticas de aprendizagem e desenvolvimento de competências baseados em projetos de inovação.
- Apoiar projetos de inovação social desenvolvidos por entidades estudantis da Unicamp.
- Promover espaços de divulgação e troca de experiências em inovação social na Unicamp, buscando estimular colaborações e ampliar a escala e o alcance das iniciativas desenvolvidas na universidade.
- Promover maior institucionalidade e apoio às iniciativas vigentes: LAB-Gesta (Laboratório de Inovação em Gestão Pública) e atuação da Unicamp no Inovagov (Rede Federal de Inovação no Setor Público).
- Promover espaços regulares de interação entre a comunidade da Unicamp e órgãos públicos, favorecendo o diálogo e a troca de experiências (uma espécie de Feira e de Workshops).
- Basear-se na experiência bem-sucedida do Desafio Unicamp, para criar novos programas que envolvam a disseminação de habilidades

empreendedoras em todas as áreas do conhecimento.

- Engajar cada vez mais as Empresas Juniores (EJs) em atividades da Inova e da Universidade como um todo.
- Adequar os critérios de parceria possíveis dentro do Parque Científico e Tecnológico da Unicamp, de maneira a hospedar negócios ou parcerias alinhados estrategicamente com os valores da Universidade.
- Buscar formatos alternativos para o financiamento da expansão da área construída no Parque.
- Ampliar a interação da comunidade acadêmica com empresas, órgãos públicos, organismos não-governamentais, empreendimentos da Economia Solidária e organizações comunitárias.
- Investir para consolidar o Hub Internacional de Desenvolvimento Sustentável (HIDS) como referência internacional de ambiente de inovação tecnológica e de inovação social, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, no qual possam ser desenvolvidas iniciativas que atendam às demandas e necessidades de diferentes segmentos da sociedade.
- Apoiar a estruturação de laboratórios vivos orientados à inovação tecnológica e à inovação social, alinhados aos ODS, dentro do conceito proposto pelo HIDS,

garantindo sua aplicação em todos os campi.

- Incentivar a criação de novos espaços de estímulo a projetos criativos empreendedores e de trabalho

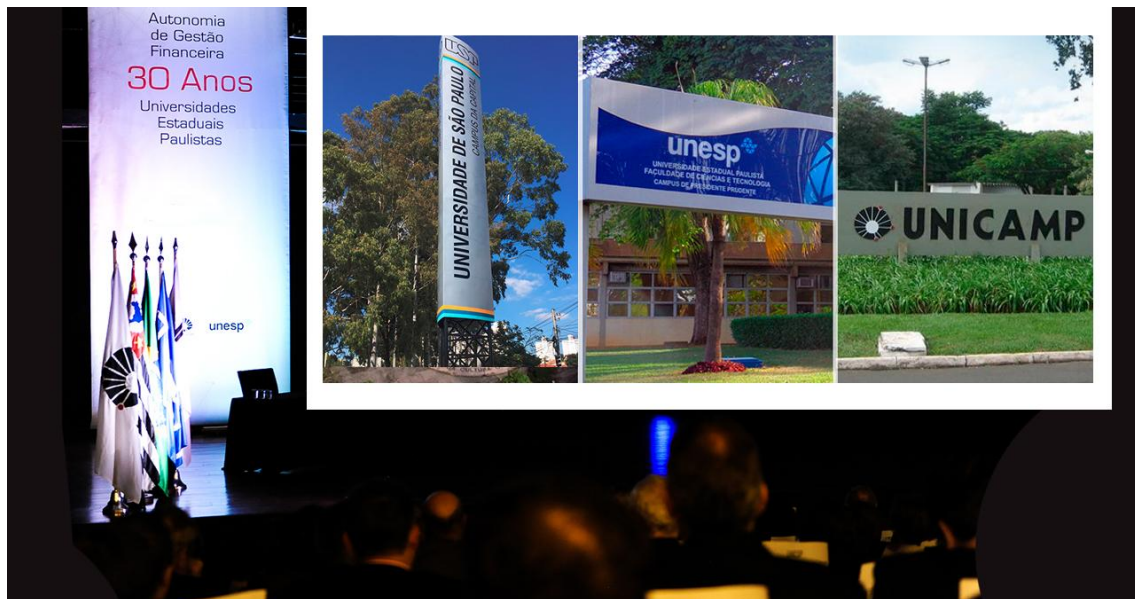
compartilhado como o Espaço Plasma.

- Oferecer eventos e experiência neste ambiente empreendedor e inovador para os estudantes dos colégios técnicos da Unicamp.

Nossa Universidade sempre teve liderança em assuntos como propriedade intelectual, transferência de tecnologia, parcerias, incubação e empreendedorismo. Criamos a Inova em 2004 e, mais recentemente, atualizamos nossa política de inovação, com a valorização da inovação tecnológica, social e ligada a políticas públicas. Continuaremos a avançar nessas frentes.

# SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E AUTONOMIA

Uma Unicamp financeiramente saudável, sem restrições para seu desenvolvimento, exercendo sua autonomia acadêmica e financeira de forma responsável



## NOSSA VISÃO

A Unicamp como universidade pública e gratuita financiada com Recursos do Tesouro do Estado, dotada de autonomia acadêmica, administrativa e financeira para cumprir seu papel de produção de conhecimento e formação de recursos humanos qualificados pelo processo acadêmico, em constante interação com a sociedade, de forma responsável, e transparente e capaz de captar recursos complementares que expandem seus impactos positivos.

A preservação da autonomia é uma construção permanente, que exige uma atuação proativa de nossa parte. Não é óbvio, para a grande maioria das pessoas, que a autonomia acadêmica e administrativa seja essencial para uma Universidade de qualidade.

Nossa gestão implantará uma política permanente de defesa da autonomia junto a segmentos chave da sociedade (ver Temas de Relações com Órgãos de Governo e de Comunicação).

A receita orçamentária preponderante da Unicamp deriva da cota-parte do Estado de São Paulo, originária do ICMS. A Universidade já capta recursos externamente, mas de forma fragmentada e sem apoio de um escritório de captação de recursos.

A adoção de uma política institucional de busca de recursos junto às diversas fontes nacionais e internacionais é um complemento essencial para os investimentos da Unicamp. Implementar Escritórios de Financiamento (*Grant Office*) é uma necessidade para os próximos anos e será prioridade de nossa gestão (ver temas Inovação em Ensino Pesquisa e Extensão e Valorização de Carreiras Docentes e Pesquisador).

As despesas predominantes de orçamento se concentram no pagamento de pessoal, incluindo os servidores aposentados (figura 1). Assim, em tempos de redução da arrecadação, ocorre pressão sobre todos os itens de custeio e investimento.

Diversos fatores contribuíram para que a Unicamp esteja passando por restrições orçamentárias e financeiras, sendo necessária a utilização das reservas para manter suas atividades. Mais recentemente, um fator relevante foi a exclusão de alguns itens do cálculo de ICMS, reduzindo a cota-parte do Estado.

Surpreendentemente, o ano de 2020 fechou com uma tendência favorável no último trimestre, com receitas maiores que despesas (figura 2), pela primeira vez em cerca de sete anos.

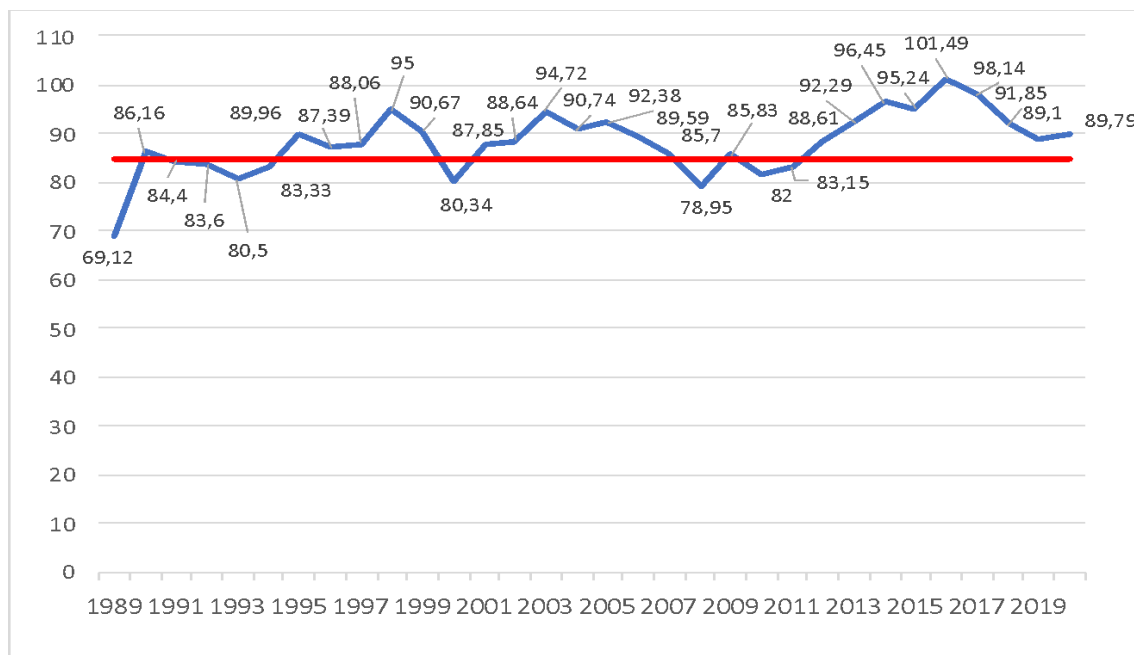


Figura 1 - Participação da folha de pagamento bruta acumulada sobre as liberações financeiras (em%)

Fonte: Aeplan

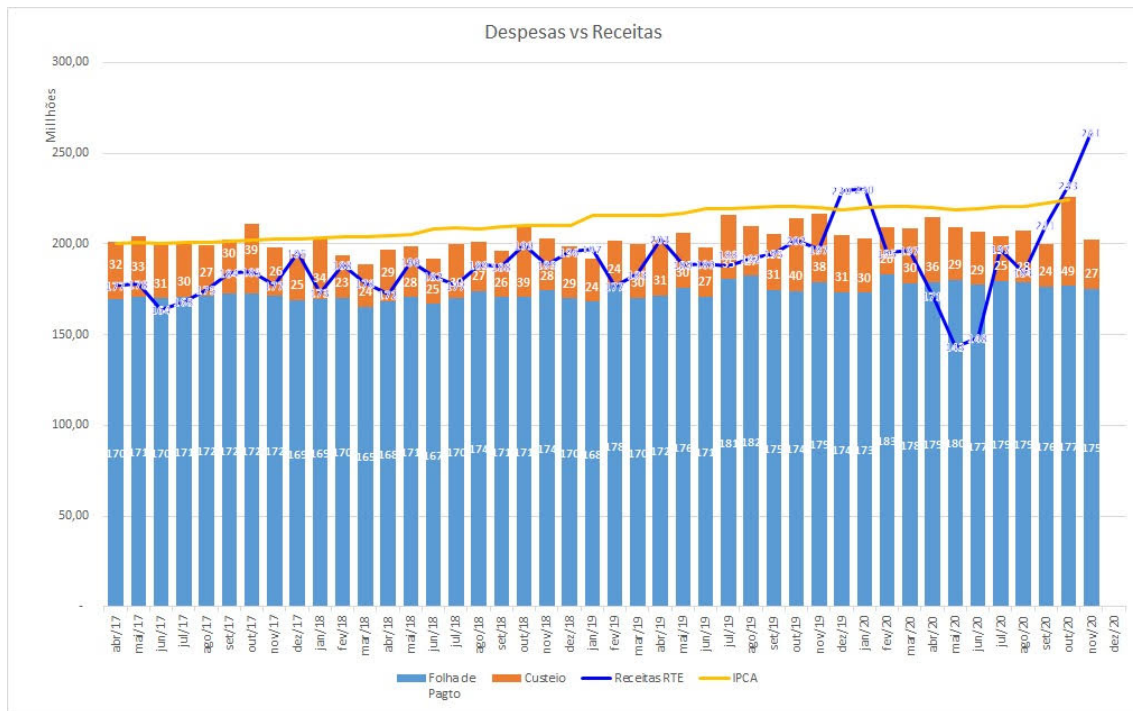


Figura 2 – Evolução mensal de receitas e despesas e fonte RTE (2017-2020)

Fonte: Aeplan

Recentemente, a comunidade universitária participou do Planejamento Estratégico (Planes) 2021-2025. O orçamento anual deve ser realinhado para responder às prioridades elencadas, respondendo ao que se definiu neste processo coletivo de decisão, no pleno exercício responsável da sua autonomia acadêmica, administrativa e financeira. Nosso programa faz referência explícita em sua introdução aos Objetivos Estratégicos do novo Planes.

Sobre o orçamento aprovado para a Unicamp em 2021, o Decreto de Execução Orçamentária destina R\$2,567 bilhões de RTE. Em princípio (salvo alterações posteriores), a Unicamp contará com cerca de 134 milhões, dos 157 que estavam condicionados na Lei Orçamentária Anual (LOA). Esse valor requer planejamento para sua aplicação na universidade, o que deverá ser feito na revisão orçamentária. Assim, vislumbramos um cenário de redução do déficit esperado para 2021 e certa margem para novos investimentos.

De posse desse conjunto de informações, foram elaborados três cenários financeiros para o período 2021 a 2024. O cenário base foi montado de acordo com os recursos aprovados no decreto de execução orçamentária, usando-se projeções de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) do Boletim Focus/ BCB de 08/01/2021. Nos cenários otimista e pessimista, essas projeções foram relaxadas, como se segue:

- a) Cenário base: crescimento do PIB de acordo com as projeções do Boletim Focus/ BCB de 08/01/2021.
- b) Cenário otimista: crescimento do PIB 1 ponto percentual acima das projeções do Boletim Focus do BCB de 08/01/2021.

c) Cenário pessimista: crescimento do PIB 2 pontos percentuais abaixo das projeções do Boletim Focus do BCB de 08/01/2021.

Com base nestes cenários, as Receitas Totais da Unicamp variariam, nos anos em que foram estabelecidas as projeções, entre os valores abaixo, aproximadamente:

- a) 2021: R\$ 2.5 milhões e R\$ 2.7 milhões;
- b) 2022: R\$ 2.6 milhões e R\$ 2.8 milhões;
- c) 2023: R\$ 2.8 milhões e R\$ 3.0 milhões;
- d) 2024: R\$ 2.9 milhões e R\$ 3.0 milhões.

Evidentemente, tais cenários devem ser revistos periodicamente para os ajustes que se fizerem necessários com o andamento da economia paulista e brasileira.

A título de planejamento no momento em que este programa é elaborado, esses recursos acima apresentados permitem que a Universidade possa cumprir suas obrigações relativas às despesas correntes e discuta a alocação de recursos para os três itens orçamentários fundamentais para o seu desenvolvimento nos próximos anos.

O primeiro deles é o de Desenvolvimento de Carreiras, que abarca progressões e contratações das carreiras docentes, pesquisadores e funcionários. Há uma importante demanda de toda a comunidade da Unicamp para que sejam zerados os represamentos e retomados os processos de progressão das carreiras docentes, pesquisadores e servidores.

Para o ano de 2021, no entanto, a Lei Complementar 173/2020 impediu, em seu Artigo 8º, que fossem concedidos “a qualquer título, vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a membros de Poder ou de órgão, servidores e empregados públicos e militares, exceto quando derivado de sentença judicial transitada em julgado ou de determinação legal anterior à calamidade pública” (Art 8º da LC 173/2020). Essa interpretação foi adotada pelas três universidades estaduais paulistas reunidas no Cruesp.

No caso da nossa Universidade, há um conjunto de processos de progressão já realizados e homologados, além de outros aguardando homologação. Essas progressões, suspensas em 2020 (e também para 2021) só poderão ser retomadas no presente ano sob amparo jurídico que, hoje, inexistente. Entretanto, em função da autonomia universitária e de decisões judiciais nessa direção, devemos nos preparar para a possibilidade de retomar progressões e contratações ainda em 2021.

Ainda nesse grupo, estudaremos possibilidades de aumento do vale alimentação (ver Temas de Valorização das Carreiras).

O segundo ponto, também do Grupo de Pessoal, diz respeito às demandas por reposição de perdas salariais decorrentes da crise financeira que se prolonga no país há vários anos. Importante mencionar, como é de amplo conhecimento, que a reposição dessas perdas também depende das negociações com as outras universidades paulistas, a USP e a Unesp, no âmbito do Cruesp.

O terceiro item a ser considerado é o da necessidade de retomar os investimentos nos campi da Unicamp. A Proposta Orçamentária/2021 da Unicamp mostra que serão destinados recursos da ordem de R\$5 milhões para atender as despesas com novas

obras e investimentos. Os recursos ora previstos para 2021 estão muito longe do montante requerido para investimentos em obras e infraestrutura já considerados urgentes, há muitos anos. Nesse sentido, será importante incrementar esse valor nos próximos exercícios, ao longo do mandato, até 2024.

Por fim, do ponto de vista da gestão financeira da Unicamp, um ponto importante a ser mencionado diz respeito à necessidade de manutenção de um nível de seguro de reservas financeiras a ser proposto pela Comissão de Orçamento e Patrimônio e debatido e referendado no Conselho Universitário.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Trabalhar com orçamentos plurianuais oferece uma visão de médio prazo sobre as possibilidades de investimento, contratação, promoção e progressão. O fato de termos de elaborar orçamentos anuais não impede o planejamento de médio prazo, complementar e que permite definir prioridades de forma mais abrangente.
- Assegurar um piso de reservas da ordem de duas folhas de pagamento, ou seja, cerca de R\$ 340 milhões, atualmente.
- Investir na gestão econômico-financeira sustentável da Universidade por meio de sistema de controle interno e da controladoria ora em implementação (ver Tema de Gestão, Governança e Transformação Digital).
- Reforçar a Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP) em seu papel de planejamento, elaborando propostas plurianuais, baseadas no planejamento estratégico da Unicamp e nas prioridades que a Universidade define. A COP deverá também se responsabilizar por estudos de cenários.
- Continuar o processo de revisão dos principais contratos de serviços da Unicamp e seus itens de despesa com vistas à redução de valores. Os grandes contratos devem ter uma curadoria que busque permanentemente melhores posições para a Unicamp. Um trabalho de planejamento e política de compras para a universidade pode também colaborar com essa economia.
- Garantir a manutenção, no orçamento das Unidades e Órgãos, de parte dos recursos que sejam economizados nesses locais (por exemplo, utilidades públicas, combustível, correio etc.).
- Acompanhar e divulgar a distribuição percentual por item de despesa – pessoal ativo, aposentados, despesas de custeio, reservas, orçamentárias e extraorçamentárias. É preciso também dar transparência aos recursos extraorçamentários captados pela Unicamp, inclusive pelas fundações
- Dar seguimento e expandir o programa de sustentabilidade energética e de consumo de água,

incluindo estudos para eficiência e medidas para redução de consumo, nos diversos campi. Dar seguimento aos vários estudos em andamento, implementando as melhores opções (ver Tema Infraestrutura neste Programa).

- Acompanhar e atuar sobre possíveis exclusões da base de cálculo de ICMS e da cota-parte por parte do governo do estado de São Paulo, de modo a evitar eventuais reduções da base destinada às universidades.
- Rever os critérios do Programa de Qualificação Orçamentária (PQO), em especial no seu componente PAEG (Programa de Apoio ao Ensino de Graduação), a fim de se ajustar às necessidades atuais das unidades acadêmicas.
- Criar Escritório de Captação e Gestão de Projetos (*Grant Office*) para apoio a busca de fontes de financiamento e gestão, incluindo acompanhamento, prestação de contas, de projetos de ensino, pesquisa, extensão e cultura, contando com profissionais

especializados (ver temas de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Carreira Docente neste Programa).

- Estimular as doações para o fundo patrimonial e para a Unicamp (projetos Lumina, Parceiros da Unicamp, Patronos e outros que venham a se formar). Aprimorar a divulgação desses projetos. Buscar neles contribuição acadêmica (na forma de “apadrinhamento”, mentoria da formação pelos egressos e sugestões de melhoria nos currículos), de forma complementar às ações de captação de recursos extra orçamentários, inclusive para pagamento de bolsas e benefícios.
- Busca sistemática de oportunidades de recursos junto a organizações de governo que operam com recursos de compensação, emendas parlamentares e outras fontes tais como Ministério Público Estadual e Federal, Ministério da Justiça, Assembléia Legislativa e Congresso Nacional, para mencionar apenas alguns.

A sustentabilidade financeira da Unicamp passa, de um lado, por garantir o apoio social para a manutenção dos recursos definidos na cota-parte e, de outro, pela obtenção de recursos complementares, preservadas a autonomia acadêmica e o respeito às missões de uma Universidade pública, gratuita e plural.



# DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE SAÚDE

Buscar e implementar novos modelos de financiamento e de gestão que permitam amplo desenvolvimento das áreas de atendimento em saúde da Unicamp.



## NOSSA VISÃO

Identificar e implementar modelos inovadores de financiamento e gestão para a área da saúde que viabilizem sua sustentabilidade financeira e seu desenvolvimento de longo prazo para atendimento público e para ensino, pesquisa e extensão de qualidade.

A área da Saúde oferece uma ampla gama de serviços para os municípios da região de Campinas, sendo reconhecida por esta valiosa contribuição. Porém, seu financiamento tem sido insuficiente, comprometendo o próprio atendimento, com custos sistematicamente acima do crescimento da receita para cobri-los, que se origina, e também afeta, o orçamento geral da Unicamp.

De fato, a Unicamp é a única dentre as universidades estaduais paulistas que têm parte substantiva das despesas do complexo de saúde sob seu orçamento. Desde a conquista

da autonomia universitária, no fim dos anos 1980, as áreas de atendimento em saúde têm sido majoritariamente financiadas por recursos orçamentários, levando a um estrangulamento progressivo das condições de atendimento. Isso se deve principalmente ao modelo jurídico e gerencial pouco elástico adotado.

Contribuem para a insuficiência de financiamento para a saúde o envelhecimento da população, que requer mais cuidados, as novas (e as velhas) tecnologias a incorporar e o aumento de custos, sempre maiores do que a maioria dos índices de inflação e certamente mais altos que o ritmo da arrecadação de tributos no Estado de São Paulo.

Uma vez que cerca de um quarto do orçamento da Unicamp é dirigido à área da saúde, a busca imediata por novos modelos de gestão e financiamento é inadiável. É preciso envidar esforços para estabelecer um financiamento autônomo e menos dependente de recursos orçamentários da universidade. Isso é vital, não só para a área da saúde, mas também para que a Unicamp possa continuar cumprindo suas atividades-fim.

A Área de Saúde da Unicamp é formada por um complexo hospitalar envolvendo o Hospital de Clínicas (HC), o Hospital da Mulher "Professor Doutor José Aristodemo Pinotti" – Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher (CAISM), o Centro de Hematologia e Hemoterapia da Unicamp (Hemocentro), o Centro de Diagnóstico de Doenças do Aparelho Digestivo (Gastrocentro) e o Centro de Estudos e Pesquisas em Reabilitação "Prof. Dr. Gabriel O.S. Porto" (CEPRE).

Esse amplo sistema de assistência atende uma população regional estimada em 3.000.000 habitantes, com mais de um milhão de consultas realizadas em 2019, formada principalmente por pacientes provenientes da macrorregião de Campinas e sul de Minas Gerais.

Cerca de 70% dos custos deste complexo são cobertos por recursos orçamentários, utilizados para despesas como salários, pagamento de aposentados e pensionistas, despesas de utilidade pública, creches, atenção à saúde do trabalhador, subsídio à refeição, vale alimentação, manutenção predial e de equipamentos, parte significativa de suporte financeiro às despesas com gestão de suprimentos, RH e assessoria jurídica. O contrato vigente com o Ministério da Saúde prevê um teto pré-fixado de gastos, capaz de cobrir apenas 30% dos custos. Outros recursos variáveis são obtidos, como emendas parlamentares, por busca ativa dos gestores da área.

A Unicamp participa ainda da gestão de sete Ambulatórios Médicos de Especialidades (AMEs), nos municípios de Amparo, Limeira, Mogi-Guaçu, Piracicaba, Rio Claro, Santa Bárbara D'Oeste e São João da Boa Vista, e do Hospital Estadual de Sumaré e Hospital Regional de Piracicaba, com recursos próprios para estes contratos.

Além do atendimento que oferece à população, esse complexo é ambiente de aprendizagem em serviço para cerca de 1.300 estudantes de Graduação da Medicina, Fonoaudiologia, Enfermagem, Farmácia e Nutrição, 750 profissionais da saúde em programas de Residência Médica e Multiprofissional, além daqueles em especialização e aprimoramento. Além disso, constitui-se como centro de pesquisa acadêmica de excelência.

A Unicamp mostrou sua capacidade de dar respostas rápidas e eficientes à pandemia da COVID19 graças à excelência de seus profissionais e ao reconhecimento de que a interação entre ciência e prestação de serviços é fundamental para impulsionar o

atendimento de qualidade a toda a população. A pandemia acentuou a importância da área para a população e para a própria universidade.

No entanto, é evidente que o atual modelo de financiamento precisa ser repensado para encontrarmos soluções que mantenham o caráter público e de qualidade do atendimento à população. Assim como ocorreu com outras universidades, é preciso buscar um modelo sustentável, que leve os serviços de atendimento em saúde a receber mais recursos dos orçamentos de saúde municipais, estaduais e federais e deixem de depender tão centralmente dos recursos destinados à educação, ciência e tecnologia, advindos da cota-parte do Estado.

Nossa gestão identificará e implantará modelos (jurídicos, gerenciais e de financiamento) que sejam coerentes com a tripla função exercida pelas áreas da saúde: o atendimento de qualidade à população, o ensino e formação de profissionais e a pesquisa em vários segmentos das ciências da saúde. É essencial ter em conta que a implementação de um modelo sustentável terá que apresentar, necessariamente, viabilidade política, jurídica e administrativa.

Já há propostas sobre o modelo gerencial da Área de Saúde em discussão na Universidade. Daremos continuidade aos esforços já iniciados para chegar ao melhor encaminhamento. Qualquer que seja o modelo escolhido, nossa gestão buscará garantir um excelente ambiente de trabalho para profissionais que têm, seguidamente, demonstrado elevada dedicação nas mais diversas (e adversas) situações.

Um grande objetivo é aprimorar a interação entre a administração central da Universidade e a Área de Saúde. A Diretoria Executiva da Área de Saúde (DEAS) foi criada para “promover a integração das áreas assistenciais da saúde com as necessidades de ensino e pesquisa das diversas Unidades acadêmicas, bem como promover a gestão compartilhada, possibilitando seu desenvolvimento de forma sustentável”, em sintonia com a administração central da Universidade. É um canal fundamental e a experiência recente orientará os aprimoramentos necessários para que a comunicação e a governança sejam as melhores possíveis. Esse papel deve ser reforçado para que o modelo de gestão da saúde adotado possa evoluir para uma condição mais favorável.

Além das possibilidades de modelo jurídico alternativo e de aprimoramento do modelo de gestão, é preciso também considerar o papel exercido pelas fundações de apoio, que enfrentam restrições para colaborar na busca de recursos financeiros e na própria gestão da Área de Saúde da Unicamp.

Ainda nessa linha de frente da sustentabilidade, é preciso estudar possibilidades e impactos de contar com o ressarcimento dos atendimentos em saúde suplementar. Hoje muitos pacientes que recorrem às Áreas de Saúde da Unicamp têm planos de saúde (cerca de 40% dos pacientes atendidos no HC). No entanto, os procedimentos que realizam na Unicamp, mais caros e complexos, não são ressarcidos à universidade. Como a prática do ressarcimento pelos planos de saúde, ainda que prevista em lei, encontra barreiras burocráticas para sua viabilização, a conta que deveria ser responsabilidade das operadoras acaba sendo absorvida pela Área de Saúde da Unicamp. Assim, é necessário estudar meios para resolver essa questão com segurança jurídica.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Reforçar e redefinir o papel da DEAS como o canal permanente responsável pela interação com a administração central da Universidade com a Área de Saúde da Unicamp. Neste sentido, sua atuação deve se estender da articulação com os órgãos da Área de Saúde da Unicamp que vise otimização administrativo-financeira, à elaboração e acompanhamento da execução da política assistencial da Área de Saúde e do plano de aplicação dos recursos oriundos de convênios assistenciais da Área de Saúde. Deve também dentro de um planejamento estratégico periódico propor a criação, extinção, fusão, desmembramento e remodelação de unidades assistenciais da Área de Saúde. Deve agir ativamente na articulação com os serviços municipal e regionais e secretarias de saúde para referenciamento e contrarreferenciamento, hierarquização da atenção com os serviços de saúde regionais, de acordo com sua complexidade e discussões de financiamento. Ainda, atuar para que haja o compartilhamento de informações sobre atendimentos, na ampla rede de saúde sob a administração da Unicamp, através de sistema de informações ágil e comum evitando a duplicação de exames bem como articular a venda de serviços (exames radiológicos e laboratoriais).
- Retomar a discussão sobre os modelos jurídicos (autarquia e outros), primeiramente dentro da Unicamp, para atualizar estudo de seus impactos e melhores caminhos de viabilização, usando uma força-tarefa com funções técnicas e políticas.
- Buscar ativamente o processo de certificação CEBAS (Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social na Área da Saúde) para as fundações de apoio com o objetivo de ampliar, com segurança, essa frente de suporte à Área de Saúde da Unicamp. Implantar a gestão unificada das atividades-meio (RH, almoxarifados, compras etc.).
- Definir uma política de consumo para as diversas áreas e dar seguimento ao sistema integrado de controle, hoje parcialmente implementado.
- Definir uma política de uso e custeio de uso dos equipamentos e outros recursos dos hospitais para a pesquisa clínica que se realiza em conjunto com o atendimento.
- Promover a gestão hospitalar profissionalizada, com auditoria externa para propostas de re-certificação adequada das Unidades, gestão de processos, redefinição de centros de custos e definição de diretrizes e metas de atenção à saúde compatíveis com as capacidades instaladas e previstas.
- Estudar benefícios de maior participação de fundações na gestão da Área de Saúde da Unicamp.
- Estabelecer convênios com os municípios para atividades de aprendizagem em serviço no SUS acoplada a atendimento em saúde, para oferecer campo de exercício

- prático supervisionado para a Graduação e a Residência Médica.
- Incluir os serviços de atendimento odontológicos da Faculdade de Odontologia de Piracicaba (FOP) como parte da Área de Saúde da Unicamp. Elaborar estudo para viabilizar repasse dos recursos SUS para os atendimentos odontológicos da FOP, ampliando parcerias com a Prefeitura e outras instituições, e auxiliar a busca de recursos de emendas parlamentares.
  - Estudar o ressarcimento do atendimento de média e alta complexidade para pacientes que têm plano de saúde suplementar.
- Trabalhar para revitalizar as áreas comuns de todo o complexo da área da saúde, estudando melhorias no trânsito local, provendo acessibilidade e locais adequados de descanso e espera para a população que é atendida ou está acompanhando pacientes.
  - Aprimorar e ampliar o esforço de captação de doações a partir da experiência recente durante a pandemia.
  - Investir na ampliação e melhoria das ações e serviços do CECOM com abrangência de todos os campi.

A área de saúde da Unicamp é constituída por um complexo sistema de atendimento a demandas de serviços de atendimento organicamente associados às missões da universidade e requer medidas específicas e urgentes para ganhar sustentabilidade de longo prazo e capacidade crescente de investimento.

# APRIMORAMENTO DA GESTÃO, GOVERNANÇA E AVANÇO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Uma Unicamp capaz de responder eficientemente às demandas da vida acadêmica e da sociedade.



## NOSSA VISÃO

Tornar a Unicamp mais leve e ágil, com uma gestão administrativa desburocratizada e simplificada, apoiada por processos inovadores, compartilhados, transparentes e focados no usuário, seguido de forte investimento na transformação digital.

O aumento da atratividade das carreiras, a valorização das atividades meio, o suporte às atividades-fim e a melhoria do ambiente de trabalho dependem crescentemente de processos de gestão ágeis. A necessidade de convergência e de alinhamentos progressivos entre as instâncias que lidam com os processos, assim como a necessidade de simplificação e padronização de procedimentos é evidente na Unicamp.

Firmamos aqui o compromisso de construir uma Unicamp mais leve.

Os processos devem ser organizados transversalmente entre Unidades de Ensino e Pesquisa, Centros e Núcleos, Área da Saúde e as instâncias administrativas, jurídicas e decisórias da Universidade. Investir no aprimoramento dos fluxos para reduzir o vai-e-vem, torná-los mais eficientes e desburocratizados é essencial.

A presença de toda esta estrutura se deve à complexidade das atividades-fim que definem a universidade, incluindo o ensino, a pesquisa, as atividades de extensão e cultura e a própria administração da universidade e da área da saúde e suas unidades. Em muitos casos, processos que autorizam e regulam essas atividades tramitam por diferentes Conselhos, Câmaras e Comissões, encarregadas de conferir legitimidade à governança, essencialmente deliberativa e participativa, com ampla representatividade da comunidade acadêmica, como exige a autonomia responsável. Tal cenário, entretanto, impõe enormes desafios a uma governança e gestão administrativa eficientes, ágeis e transparentes.

Para tanto, é preciso aprimorar a organização das funções estratégicas, táticas e operacionais. O aperfeiçoamento da governança passa, então, pela melhor definição das funções de cada instância nos fluxos decisórios e nos processos operacionais.

O avanço na qualidade e na modernização gerencial deve ser acompanhado pelo avanço na digitalização que, historicamente, ocorreu na universidade de forma fragmentada. Cada Unidade e Órgão, ao longo do tempo e segundo suas perspectivas, desenvolveu sistemas próprios. Recentemente, alguns sistemas de uso e finalidade comuns passaram a ser integrados, mas ainda há um longo percurso a ser trilhado, especialmente nos sistemas corporativos.

Uma Universidade Digitalmente Moderna deve usar com inteligência os recursos digitais, de forma a promover agilidade, reduzir retrabalhos, organizar e disponibilizar informação e ampliar conexões e comunicação para dentro e para fora da Universidade, dando assim o necessário suporte à execução de suas missões.

Desenvolver e implementar sistemas integrados (soluções, infraestrutura básica e avançada, dados e processos), eliminando redundâncias e agilizando o funcionamento da Universidade por meio de uma política e uma governança igualmente integradas de transformação digital, com definição de padrões nos desenvolvimentos internos, são medidas essenciais com as quais nos comprometemos na próxima gestão.

O aprimoramento dos processos precede a digitalização e é fundamental para melhorar o suporte às missões da Universidade, reduzindo a carga de trabalho administrativo para a execução das atividades-fim e ampliando a competitividade da Unicamp em todas as frentes de atuação, com efeitos positivos sobre todos tipos de usuários: docentes, pesquisadores, funcionários e estudantes.

A universidade é única. Precisamos, portanto, de hardware, soluções de softwares e dados integrados que atendam suas especificidades.

Para tanto, precisamos rever a governança da TI na universidade, definindo com clareza os padrões de TI, funções de cada órgão (estratégica, tática e operacional) e sua inter-relação. Isso permitirá estabelecer uma visão de longo prazo e definir critérios que permitam integração de sistemas. As demandas por desenvolvimento precisam ser organizadas segundo critérios e com uma clara definição de prioridades.

Soluções de software integrados e inteligentes: precisamos de maior comunicação e agilidade nas soluções de software existentes na universidade, sejam estes acadêmicos, administrativos, recursos humanos e de saúde. Acreditamos que as soluções de softwares devam ser ágeis, devam proporcionar feedback constante ao usuário, tenham uma interface intuitiva e amigável. Devemos juntos criar estas soluções de software inteligentes que permitem automatizar processos manuais dispendiosos que oneram nossos colaboradores em todos os sentidos.

Infraestrutura básica de TI: não há como ser moderno e digital sem uma infraestrutura básica adequada, computadores, rede, rede sem fio, periféricos, entre outros. Sabemos dos desafios que os órgãos da administração central, centros e núcleos e unidades de ensino e pesquisa enfrentam para financiar seus projetos de TIC e consideramos que a reestruturação do Plano de Atualização Tecnológica Continuada – PATC para atender a essas necessidades é fundamental, como também é a necessidade de considerarmos ajustes normativos para a captação de parte de recursos de projetos Capes/Fapesp/CnPQ para financiar projetos de TIC.

Infraestrutura Avançada de TI: refere-se àqueles hardwares que não se enquadram na categoria infraestrutura básica, mas que são necessários para que haja segurança, conectividade, armazenamento e sustentação das soluções. A proposta é centralizá-los em núcleos na universidade de forma a montar um hub de alta tecnologia e disponibilidade, reduzindo custos com replicação de infraestruturas inadequadas. Propomos o uso da nuvem pública e privada, bem como a criação de nuvem dedicada à pesquisa de alta performance.

Banco de Dados: precisamos de bancos de dados e sistemas com as informações integradas e disponíveis para toda comunidade, incluindo os dados públicos e indicadores diversos usados em pesquisa nas áreas de saúde, finanças públicas, ensino, entre outras. Nossa proposta é, em consonância com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), obter os dados das soluções integradas da Universidade e de forma estruturada publicá-los. A Universidade dispõe de dados de ingressos e egressos, dados da administração pública e dados da área financeira pública e dados da área de saúde. No entanto, é difícil explorá-los para estudos e pesquisas ou para divulgação, assim como é difícil utilizá-los como auxiliares na tomada de decisões estratégicas. Eles são importantes para todos os usos, além de contribuir em processos de auditoria e contribuir com a eficiência dos recursos.

Indicadores: precisamos de indicadores de resultados e processos que permitam desenvolver a gestão apoiada por eles. Acreditamos que nossa atuação deva ser monitorada durante o percurso de projetos e de trabalhos desenvolvidos na Universidade. A finalidade do monitoramento é mitigar os riscos, alcançar nossas metas planejadas e proporcionar a transparência. Os indicadores devem seguir o Planejamento Estratégico da Unicamp e das suas unidades e órgãos.,

Processos: a instituição é operacionalizada por processos. Quanto mais eficientes esses forem, melhor será nosso desempenho organizacional. Nossa proposta é utilizar métodos que permitam menos passos burocráticos com maior agilidade. Como muitos



remetem a soluções de software ou ferramentas, a consonância com os demais itens é imprescindível na viabilização das mudanças e resultados.

## NOSSAS PROPOSTAS

### Governança e processos

- Fortalecer a governança e seus níveis estratégicos. Para isso, além de promover alinhamento entre Avaliação Institucional, Planejamento Estratégico e Projetos Estratégicos, nossa gestão conduzirá estudo sobre papéis dos diferentes órgãos da Universidade nos níveis estratégico, tático e operacional.
- Ampliar a participação da comunidade externa por meio de fóruns e seminários dedicados a pensar a universidade, identificando oportunidades e propostas que possam ser encaminhadas para discussão estratégica nas Câmaras e no Conselho Universitário, ampliando a frequência e abrangência com que temas fundamentais para a universidade são tratados nessas instâncias.
- Avançar na modernização, desburocratização e simplificação dos processos de governança e administrativos, dando continuidade a programas em andamento, para agilizar o suporte aos docentes, pesquisadores e funcionários.
- Investir na padronização e alinhamento de processos e sistemas administrativos entre as unidades e os órgãos administrativos e jurídico da universidade, de forma a reduzir retrabalho e melhorar fluxos, tempos e passos dos processos na Unicamp.
- Oferecer condições para que a Procuradoria Geral amplie suas funções de assessoria jurídica aos gestores da universidade, bem como sua representação judicial da Unicamp.
- Avançar com os mecanismos de controle interno para diminuir a insegurança jurídica, garantindo que as deliberações de alto impacto/gravidade, que são passíveis de judicialização, estejam em plena conformidade com as regras e com as legislações correspondentes. O sistema de controle interno e a Controladoria ora em implementação são bases importantes para isso (ver Tema de Sustentabilidade Financeira)
- Difundir junto a todas unidades e órgãos os requisitos legais da Lei Geral de Proteção de Dados.
- Ampliar a transparência dos fluxos dos processos, das tramitações e da tomada de decisão, incluindo a ampliação do uso do Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) e do repositório das normas, deliberações e instruções normativa

- Apoiar o planejamento das unidades e órgãos da Unicamp garantindo suas especificidades e procurando, sempre que possível, alinhamento com o Planes Unicamp.
- Associar os planejamentos das unidades e órgãos da Unicamp para que estejam refletidos nos processos de certificação.
- Avançar na implantação da gestão integrada de pessoas, em programas que estimulem a convivência, assim como na implantação da Câmara de Mediação de Conflitos, instância importante para resolução de conflitos no ambiente de trabalho.
- Aperfeiçoar o uso de dados e indicadores institucionais nas tomadas de decisão, inclusive produzindo levantamentos sobre as percepções da comunidade universitária e da sociedade em geral via Observatório Institucional (Escritório de Dados para Apoio à Decisão) da Unicamp.
- Avançar na implementação de informação geográfica e rastreamento para controle de materiais e patrimônio da Universidade.

### Governança de TI

- Aperfeiçoar a governança na área de Tecnologia da Informação com a definição de políticas institucionais que levem à padronização de arquiteturas, sistemas, ambientes e

infraestrutura de TI que possuem impacto nas atividades-fim, privilegiando trabalho cooperativo entre unidades e órgãos e o melhor balanceamento nos decisões de comprar ou fazer.

- Fortalecer a estrutura existente (ConTIC, CITIC, CCUEC, unidades e órgãos) para que atuem de forma integrada e coordenada, com papéis, fluxos decisórios e modelos de gestão bem definidos.
- Implementar ações de “inteligência” que possam analisar processos e soluções de software de forma integrada, com a participação das equipes da universidade, visando propor novas soluções, obtidas por contratação de consultorias, de serviços de desenvolvimento, soluções de mercado ou mesmo contratação de colaboradores.
- Reestruturar e retomar o Programa de Atualização Tecnológica (PAT) de forma coordenada com os projetos estratégicos e orçamento previsto.
- Integrar bancos de dados e sistemas, disponibilizando informações para a gestão e para a prestação de contas, em consonância com a LGPD.
- Estudar e usar indicadores estratégicos em todos os níveis e implantar soluções para seu uso gerencial.
- Investir permanentemente na capacitação de pessoal de TIC por meio de cursos e plataformas, oferecidos interna e externamente, formando multiplicadores.
- Desenvolver política mais robusta de segurança computacional
- Garantir suporte contínuo e ininterrupto para emergências em TI com restabelecimento de sobreaviso

(ver Tema Valorização da Carreira PAEPE).

**Nosso objetivo é alcançar a excelência na gestão. Para isso, é desejável reforçar a governança universitária deliberativa e participativa, com envolvimento de todos os campi, alinhando a ela uma gestão desburocratizada, simplificada, com processos inovadores, compartilhados, transparentes e focados no usuário/comunidade acadêmica, com segurança institucional.**

# INFRAESTRUTURA, CONVIVÊNCIA E SUSTENTABILIDADE

Ampliar a infraestrutura, finalizar obras e criar espaços de convívio, tendo como diretriz os objetivos do desenvolvimento sustentável



## NOSSA VISÃO

Investir em infraestrutura com a retomada de obras, qualificar os serviços e o uso dos espaços de todos os campi, para garantia de um ambiente funcional para cumprir as missões acadêmicas, seguro e acessível, na busca constante por uma universidade sustentável e acolhedora.

Aprimorar continuamente o planejamento e colocá-lo em prática é um desafio que deve ser pautado pelo desenvolvimento sustentável, pela manutenção e adequação de infraestruturas, pela otimização consciente de novas obras e pelo oferecimento de serviços, com o objetivo de garantir o uso pleno, seguro, eficiente e saudável dos espaços.

O investimento em infraestrutura tem sofrido bastante. Em função das crises econômicas, é a rubrica que mais tem sofrido cortes nas propostas orçamentárias da

Unicamp. Muitas ações imediatas são necessárias e urgentes. Tais ações estão relacionadas à manutenção e recuperação de prédios em uso, priorização e conclusão de obras inacabadas (como a clínica da FOP, o Teatro e o Pavilhão do IA, Laboratório de TI da FEEC, o prédio 4 do IC, dentre outros) e ações primárias que garantam acessibilidade.

Seguir com inventário as obras, receber novas demandas e aprimorar sistemática de priorização deve seguir como trabalho essencial do planejamento de infraestrutura da Universidade.

Nesse mesmo sentido, é necessário trazer um olhar também para obras novas que são extremamente necessárias para dar condições adequadas às faculdades e colégios, sem as quais, as atividades-fim podem continuar comprometidas. Isso inclui a construção de um Ginásio Esportivo para o curso de Ciências do Esporte na FCA (o curso não possui local para aulas práticas), a construção de vestiários para Cotil e FT (nunca houve vestiários para a comunidade num campus de 53 anos), a ampliação do Cotuca através da construção de um prédio anexo ao Prédio Amarelo, que em breve estará pronto para retomar as atividades.

Há ainda inúmeras reformas e modernização dos espaços construídos para atender desde necessidades básicas, como prover acessibilidade, recuperar instalações elétricas antigas e qualificar espaços para torná-los inovadores e convidativos.

Junto a isso, é necessário investir em uma adequada manutenção periódica e preventiva para assegurar a qualidade permanente e a segurança das pessoas e do patrimônio público. Para isso, é preciso assegurar contingente de mão de obra ajustado às demandas dos campi, incluindo a moradia e outras edificações instaladas fora dos campi, por meio da melhoria dos contratos de manutenção, além de criar mecanismos para automatização das ordens de serviço.

Também é preciso atuar na origem das obras com a implantação de um Código de Projetos que preveja soluções que demandem mínimo de manutenção, levantamento de indicadores de manutenção e atuação cruzada entre manutenção, obras e usuários, e um programa de manutenção preventiva para todas as edificações da Universidade. Implantar uma política de manutenção personalizada para cada um dos campi é uma ação estruturante que precisa estar entre as prioridades no tema, fazendo também uma revisão nas formas de cálculo e critérios dos recursos do Programa de Manutenção Predial (PMP), como privilegiar Unidades que recebam público externo e que possuam prédios tombados pelos Conselhos de Patrimônio Histórico-Cultural.

É inadiável investir na prevenção contra incêndios e outras situações de risco e emergência, temas fundamentais para garantir a segurança da comunidade e evitar tragédias, como algumas que lamentavelmente temos vivenciado nos últimos anos em todo país. Deve ser realizado um plano estratégico na universidade, com equipes em cada Unidade/Órgão focadas na definição de um plano de trabalho, ações, indicadores e acompanhamento de resultados.

Sabemos que obter o AVCB para todos os prédios dos campi exige planejamento imediato e alocação de recursos financeiros e humanos substantivos, com a participação ativa dos órgãos responsáveis e das Unidades e Órgãos.

Ainda que este seja um objetivo que demandará tempo e recursos, ações de segurança devem ser adotadas em paralelo, como a formação de brigadas de incêndio em todas as Unidades, com treinamento específico, adequações nos prédios em relação à sinalização de emergência, seguir com rigorosa manutenção de hidrantes e extintores, armazenamento e manipulação adequados de produtos perigosos e o tratamento de seus resíduos, entre outras ações.

São medidas que deverão ser adotadas logo no início da gestão, estabelecendo rotina de ensaio de evacuação de emergência (mensal ou bimestral) com entrega de relatórios pela Unidade/Órgão quanto ao seu cumprimento, e treinamento de toda a comunidade quanto a procedimentos imediatos perante acidentes. O apoio da CIPA e dos "Cipeiros" aqui é fundamental.

Outro assunto fundamental é a vivência nos *campi*, que envolve espaços comuns, convivência e segurança. Esta última é representada principalmente pelas atividades sob responsabilidade da SVC (Secretaria de Vivência nos Campi), que inclui portaria, monitoramento, vigilância e segurança preventiva.

Tem havido, nos últimos anos, um novo entendimento sobre o tema de segurança nos campi universitários. Não basta garantir a segurança da comunidade, é preciso contribuir para a qualidade de vida, respeito à diversidade e a busca por uma cultura de paz.

As ações sobre o tema precisam ser intensificadas para irem ao encontro das necessidades e expectativas de toda a comunidade universitária, em todos os campi.

Estender a todos os campi todas as ações desenvolvidas no campus de Barão Geraldo é uma necessidade premente e que deve ser consolidada e sistematizada. Isso significa adaptar o que for necessário à realidade de cada campus, garantindo que todos estejam envolvidos nas discussões, soluções e implantações.

Dar continuidade e ampliar o trabalho de segurança preventiva, consolidando e, se necessário, ampliando um núcleo orgânico de vigilantes da Universidade, preparado para a interação com a comunidade e com a segurança terceirizada nos diversos *campi*, é essencial para uma convivência segura.

Segurança exige investimentos em tecnologia para modernização dos equipamentos, planejamento, acompanhamento dos indicadores e atuação específica nos pontos críticos, diálogo permanente com manutenção e expansão de parcerias com a comunidade e entidades locais.

Com uma visão otimista de que, em breve, estaremos novamente juntos, de forma presencial nos campi da Universidade (após controle da pandemia), usufruindo da convivência e trocas de conhecimento entre nossa diversa comunidade, é preciso pensarmos na qualificação e ampliação dos espaços públicos.

Vamos trabalhar em estudos para a criação e melhoria de espaços existentes para convívio e para a ampliação de espaços compartilhados de trabalho onde isso for conveniente e necessário, em todos os campi, como uma estratégia de estímulo à formação de novas ideias, projetos e ações pelo encontro de pessoas de diferentes áreas, de forma a fomentar a presença e permanência da comunidade universitária e visitantes nos campi, como estímulo ao diálogo e reforço da diversidade, inclusive aos finais de semana, intensificando eventos oferecidos para a comunidade. Isso pode ser

feito também por meio de uma política cultural que envolva a Diretoria de Cultura, o Instituto de Artes, assim como outras iniciativas presentes na Unicamp.

Além desses espaços, é preciso definir um plano para garantir a oferta de serviços básicos, especialmente alimentação (cantinas e cafés). Como é sabido, nos últimos anos o campus de Barão Geraldo vem sofrendo com o fechamento de cantinas, enquanto outros campi têm apenas uma ou nenhuma opção de comércio de alimentos. Devemos buscar a reabertura de pontos de oferta de alimentos. É necessário inovar em todos os campi, de forma a oferecer serviços de alimentação nos pontos estratégicos com variedade, qualidade e baixo custo.

Quanto à sustentabilidade na Unicamp, deve ser abordada de forma transversal, abrangendo a infraestrutura e o meio ambiente dos campi, energia, transporte, água, resíduos, comunidade e ensino e pesquisa. Para isso, é essencial que as metas de sustentabilidade estejam alinhadas às metas dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

A Unicamp tem tido bom desempenho em termos de sustentabilidade, tendo subido posições no *Green Metric World University Ranking*, passando a 3ª no Brasil e 100ª no mundo. Trata-se de um desafio permanente, essencial para melhorar nossa atuação e servir de exemplo para a comunidade interna e externa, e para as cidades.

Além da Diretoria Executiva de Planejamento Integrado através das áreas Grupo Gestor Universidade Sustentável, Plano Diretor Integrado e Gestão Ambiental e de Resíduos, há vários órgãos na Unicamp que se dedicam à sustentabilidade ambiental, como a Divisão de Meio Ambiente da Prefeitura do Campus de Campinas, a Secretaria de Administração Regional, que se dedica aos campi de Limeira e Piracicaba, e a Secretaria de Vivência nos Campi.

Em todos os assuntos tratados neste tema, nota-se a existência de diversas instâncias que têm atribuições complementares (às vezes sobrepostas) que podem ganhar muito com uma melhor delimitação de funções, atribuições e limites para redundâncias.

Complementarmente, as Unidades de Ensino e Pesquisa têm formado comissões e grupos ligados ao tema, já com o desenvolvimento de inúmeras ações. Ampliar a governança entre os órgãos, assim como a reprodução das ações nas Unidades e Órgãos da Universidade é uma prioridade para a próxima gestão.

O Hub Internacional para o Desenvolvimento Sustentável (HIDS) é um espaço que está em processo de planejamento, que engloba a Fazenda Argentina e outras instituições e propriedades vizinhas e deve comportar parcerias para o desenvolvimento sustentável nos eixos ambiental, social e econômico. Após 2 anos de estudos para o planejamento que requer a publicação de leis para efetivação, é necessário que a Unicamp mantenha a forte parceria com a Prefeitura Municipal de Campinas (em especial em relação a projeto de lei que viabilize e proteja o HIDS), além do engajamento interno da comunidade acadêmica da Unicamp através das propostas de laboratórios vivos e do curso de especialização que está sendo realizado na Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo.

## NOSSAS PROPOSTAS

### Infraestrutura dos campi

- Recuperar a capacidade de investimentos em obras e infraestrutura dos campi, por meio de estratégias bem definidas para prospecção e captação de recursos externos, bem como possível revisão dos investimentos orçamentários (ver Tema de Sustentabilidade Financeira).
- Avançar com mais rapidez nas obras destinadas a prover acessibilidade, em especial quanto às soluções para tornar os sanitários acessíveis, a construção e adequação de acessos, rampas e calçadas, e a instalação de elevadores nos prédios padronizados, conhecidos como “Pinotinhos”.
- Concluir as obras inacabadas ou iniciadas, dando continuidade para aquelas cujos recursos já estão garantidos, e avaliando alternativas de investimento para aquelas que hoje não possuem perspectivas, incluindo os prédios da FOP, o Laboratório de TI da Faculdade de Engenharia Elétrica e Computação, o Teatro do Instituto de Artes e o prédio 4 do Instituto de Computação, apenas para mencionar
- Elaborar um plano de investimento para reformas e obras novas que são extremamente necessárias para dar condições adequadas às unidades, colégios e DeDIC como novo prédio para o Cotuca, quadras da FCA, vestiário do Cotil e dependências e áreas de recreação da DeDIC, local de ensaio da orquestra, para mencionar alguns.
- Melhorar a infraestrutura física e tecnológica dos Centros e Núcleos, com especial atenção para aqueles com situação mais precária, como LUME, CCSNano, NIED, NICS, NEPAM.
- Qualificar construções existentes e prover adequada manutenção periódica e preventiva, para assegurar a qualidade permanente e a segurança das pessoas e do patrimônio público, incluindo edificações situada fora dos campi, como a Moradia.
- Investir na capacidade de manutenção de equipamentos da Unicamp (como por exemplo climatização; sistemas de energia no-break, geradores, compressores, dentre outras), tanto com funções operacionais, como táticas e estratégicas para aquisições de equipamentos e para orientação de serviços complementares de manutenção contratados pelas unidades e órgãos, papel que tem cabido ao CEMEQ e às Unidades e Órgãos.
- Implantar Código de Projetos para todas as obras dos campi e criar um programa orientador de manutenção preventiva para todas as edificações da Universidade.
- Rever as formas de cálculo e critérios dos recursos do Programa de Manutenção Predial (PMP).



- Avançar no planejamento de ações para obtenção do AVCB dos prédios dos campi, com a participação ativa dos órgãos responsáveis e das Unidades e Órgãos.
- Formar brigadas de incêndio em todas as Unidades, com treinamento específico, adequações nos prédios em relação à sinalização de emergência, com rigorosa manutenção de hidrantes e extintores, armazenamento e manipulação adequados de produtos perigosos e o tratamento de seus resíduos.
- Implementar plano de obtenção de AVCBs na universidade.

#### **Convivência**

- Apoiar a SVC de forma a garantir a segurança da comunidade em todos os períodos, campi e colégios, com ações pautadas no respeito à diversidade e a busca por uma cultura de paz.
- Planejar e implantar a extensão de ações a todos os campi, adequando às características peculiares de cada um.
- Ampliar os trabalhos da segurança preventiva, consolidando o núcleo orgânico de profissionais da SVC e sua função de orientação e supervisão da segurança no campus.
- Criar e melhorar espaços existentes para convívio e de coworking, em todos os campi, como uma estratégia de estímulo à formação de novas ideias, projetos e ações.
- Promover a utilização acadêmica, esportiva e cultural dos espaços da universidade pela comunidade

universitária, ex-alunos e visitantes, inclusive aos finais de semana (ver Tema de Inovação em Ensino, Pesquisa e Extensão).

- Revisar as estratégias de cessão de espaço, e suas condições/exigências, para que haja cantinas próximas às faculdades e institutos, e também mais de uma opção de alimentação em todos os campi.
- Planejar e implementar, através de parceiras, espaços de serviços de alimentação com oferecimento de restaurantes, cafés e outros comércios básicos, com espaços para feiras itinerantes, food trucks, entre outros.

#### **Sustentabilidade**

- Implementar novas fontes renováveis de energia, como o biogás, além do aumento da produção de energia fotovoltaica, associados à diminuição no consumo total de energia, em todos os campi e edificações ocupadas pela Unicamp.
- Aumentar as áreas verdes em todos os campi e edificações ocupadas pela Unicamp - a maior falta observada é de florestas e vegetações nativas, mas também é preciso aumentar as áreas de jardins, hortas e arborização urbana.
- Investir na manutenção, inventário e preservação de corredores ecológicos para a fauna silvestre encontrada nos campi e edificações ocupadas pela Unicamp.
- Repensar a forma de tratamento do esgoto da universidade, de forma a possibilitar novos aproveitamentos, como tratamento para reuso, tratamento de secagem e

recuperação do lodo para compostagem ou tratamento para geração de biogás e biofertilizante.

- Adotar a economia circular na gestão de resíduos e implementar de forma eficaz o Plano de Gestão de Resíduos da Unicamp em todos os campi.
- Planejar formas de reuso e reaproveitamento de água de drenagem, seja através de jardim de chuva ou biorretenção, de coleta, tratamento e reuso de água de coberturas ou de poços de infiltração.
- Incentivar a redução de veículos nos campi através da promoção de ciclofaixas e ciclovias, bicicletários, calçadas acessíveis, veículos elétricos e melhoria da eficiência de rotas dos circulares internos, com vistas à redução da emissão de carbono, incluindo melhorias no sistema de transporte fretado oferecido, para que se torne mais atrativo e eficiente.
- Dar sequência ao programa Lixo Zero - redução da geração de resíduos, redução do uso único de plásticos, reaproveitamento de resíduos, reforço dos programas de reciclagem.
- Iniciar estudos para avançarmos no modelo de compras sustentáveis, observando a legislação existente, consumo, dando preferência a produtos com “selo verde”, produtores locais/regionais e economia circular.
- Avançar no conceito de “smart campus”, avaliando aplicações em cada um dos campi, como através do monitoramento e análise dos consumos da universidade através de dispositivos e plataformas inteligentes, utilizando os dados

como indicadores para propostas de melhorias, transformando os campi em “mini cidades inteligentes”, que se utilizam da tecnologia para entender melhor seus fluxos e processos, colocando os dados à disposição da comunidade e da gestão para planejar e agir melhor.

- Reforçar o trabalho iniciado quanto às medições de consumo de energia, manter a compra de energia elétrica através do mercado livre, avaliando novas oportunidades como a expansão para os outros campi, venda do excedente e a participação em todos os editais ligados à eficiência energética, dando o apoio e condições necessários ao Escritório Campus Sustentável e à Divisão de Sistemas da Prefeitura do Campus para atuarem integrados.
- Acompanhar o processo de medição e os indicadores de eficiência, visando a transparência e a conscientização do consumo de água das unidades/órgãos, com o propósito de subsidiar os gestores na implantação de programas de gestão de controle, com foco na redução de consumo, uso consciente e de redução de perdas, possíveis pela recente implantação dos medidores de consumo individual de água nos prédios do campus de Campinas.
- Valorizar e apoiar todas e as mais diversas iniciativas relacionadas ao desenvolvimento sustentável existentes nos campi, pelos diversos atores da comunidade universitária.
- Participar de redes internacionais de universidades, divulgando as boas práticas implantadas na Unicamp, e de rankings internacionais que permitam avaliar o progresso em direção à Unicamp sustentável.

- Atuar decisivamente nas reestruturações curriculares, de forma que os cursos adotem uma agenda de sustentabilidade, além da criação de disciplinas específicas, em consonância com a Lei Federal 9.975/1999.

**Avançar no Plano Diretor Integrado da Unicamp, que abarca todos os campi e define diretrizes de planejamento rumo a uma visão de infraestrutura arrojada, acolhedora e a uma universidade mais sustentável.**

# ARTICULAÇÃO COM OS NÍVEIS DE GOVERNO E ÓRGÃOS DE CONTROLE

Contar com canais institucionais de comunicação e interação com os níveis de governo e instâncias de controle



## NOSSA VISÃO

Organizar, coordenar e aprimorar a articulação entre Unicamp e diferentes níveis de governo com o objetivo de ampliar a sua contribuição para a solução dos grandes desafios enfrentados pela administração pública e pela sociedade em geral, assim como para tornar mais visível a contribuição que ela já dá, ampliando sua legitimidade frente à sociedade e evitando ameaças à autonomia administrativa e financeira da universidade.

A Unicamp é um patrimônio do Brasil e da população do Estado de São Paulo, que a mantém com recursos dos impostos sobre mercadorias e serviços que são recolhidos. Por isso, é fundamental desenvolver iniciativas para tornar mais explícita a contribuição que a universidade oferece à sociedade.

Isso pede investimentos em comunicação ampliada e dirigida para diversos segmentos da sociedade. Em particular, o governo do estado e as prefeituras das cidades onde se

situam seus campi e os representantes legislativos, especialmente na Assembleia Estadual e instâncias correlatas.

A inserção nacional da Unicamp exige que esse esforço seja dirigido também aos Ministérios e ao Congresso Nacional. Por fim, é importante estreitar relações com os órgãos de controle, pois são eles que contribuem para delimitar parte das ações empreendidas pela comunidade universitária.

É preciso um esforço permanente para garantir que a Unicamp participe dos debates relevantes e para identificar oportunidades de construir intersecções entre os interesses estratégicos da Unicamp e as pautas que são objeto da atenção de membros do legislativo e executivo estadual, municipal e federal.

Para tanto, precisamos de estrutura institucional para acompanhar as ações dos executivos estaduais, municipais e federal, familiarizando-se com os temas e questões que alimentam suas pautas e construindo capacidade técnica e política para propor pautas que possam contribuir para apoiar a missão da Unicamp.

Por fim, exige planejamento para abrir as portas da Unicamp para a presença destes agentes públicos e se disponibilizar para interagir com os mesmos em seus locais de atuação, levando as contribuições possíveis da universidade, respeitadas a autonomia acadêmica e a posição de universidade pública, gratuita e plural.

Estabelecer a importância da contribuição da Unicamp para o bem estar da população paulista e brasileira e, com isso, demonstrar que o uso de recursos públicos para custear suas atividades não é tarefa que se realize em um dia ou de uma vez por todas. Trata-se de um investimento de longo prazo, crucial para proteger a autonomia da universidade, tanto acadêmica e financeira, quanto administrativa.

Esse esforço exige a definição de um plano de trabalho que contemple ações junto a governador e prefeitos e, no nível federal, junto a ministérios e órgãos de controle, assim como junto a deputados e vereadores. Esse plano deve também incluir ações a serem desenvolvidas nos campi para que políticos eleitos e altos funcionários se familiarizem com a universidade e aprofundem seu conhecimento sobre as atividades aqui desenvolvidas (ver Tema Comunicação).

Esse plano de trabalho deve envolver também um esforço coordenado para que a Unicamp possa deixar mais clara a contribuição que ela já dá por meio da pesquisa, do ensino e da extensão. Ações nessa direção podem partir das experiências adquiridas em projetos anteriores (nas áreas de agricultura e meio ambiente, engenharia, formação de professores, saúde, entre outras), para construir novos modelos de parceria e cooperação com o setor público.

Por fim, esse plano de trabalho deve prever ações voltadas para o envolvimento e mobilização da comunidade em torno de estudos sobre iniciativas governamentais que possam atingir a Unicamp, com o objetivo de promover as bases para um melhor entendimento entre a universidade e as instituições das quais depende ou com as quais colabora.

Recentemente houve alterações na legislação e as verbas parlamentares de todos os partidos têm sido liberadas para finalidades específicas. Uma das funções da assessoria parlamentar será a articulação, em colaboração com outros órgãos da Unicamp que atualmente já captam recursos com emendas parlamentares, como é o caso da área de

saúde, com os deputados estaduais e federais, senadores e com bancadas para captar esses recursos para serem utilizados em projetos de interesse da Unicamp.

Trata-se de um trabalho complexo que exige investir na criação e consolidação de um Escritório de Relações Institucionais, onde docentes e servidores poderão também ser capacitados para desenvolver iniciativas junto a seus projetos. Esse escritório estará em relação estreita e direta com a Reitoria, assim como com a área de comunicação, recursos essenciais para garantir assertividade e agilidade nas suas ações.

Essa iniciativa também se insere entre as muitas que essa gestão contempla com o objetivo de fazer avançar a experiência democrática na nossa sociedade. Diálogo, compreensão mútua e respeito são resultado de ações conscientes, construídas a partir de conhecimentos acumulados e com a participação de todos.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Criar Escritório de Relações Institucionais como canal de articulação com as Prefeituras Municipais e suas Câmaras e as Agências (Autarquias) Metropolitanas - nos municípios de Campinas, Piracicaba e Limeira e outros do entorno, com o Governo do Estado de São Paulo e a Assembleia Legislativa, com o Governo Federal e o Congresso Nacional, os Ministérios, Tribunais de Contas, as Agências Reguladoras e os Ministérios Públicos.
- Buscar oportunidades, em cooperação com as Unidades, Centros e Núcleos e Colégios, para contribuir ativamente com projetos de leis e atos normativos junto à Assembleia Legislativa e Executivo em âmbito estadual, assim como no âmbito federal junto ao Congresso e Executivo.
- Aprimorar formas de estabelecer convênios e acordos de cooperação entre a Unicamp e Secretarias, Ministérios do Executivo, Ministério Público, Agências Reguladoras e outros órgãos de governo de forma a facilitar a cooperação (como por exemplo Secretarias de Saúde, de Educação, de desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação, ANEEL, ANP, ANA, ARSESP dentre outras).
- Melhorar o fluxo de comunicação da Unicamp com os órgãos de controle externo conforme indicado no tema “Comunicação” deste Programa.
- Aproximar-se das demais instituições de ensino técnico e superior estaduais que estimulem a formação de uma rede de educação técnica e superior estadual com troca de experiências e para fortalecer seu papel no cenário de formação no estado (Centro Paula Souza, Univesp, além de USP e Unesp).
- Desenvolver programa voltado à interação com tomadores de decisão do poder legislativo que inclua visitas à Alesp e Câmara de Vereadores dos

municípios da RMC, e imersões desses tomadores de decisão na universidade, a fim de municiá-los com informação e dados sobre temas

de interesse comum que possam orientar o planejamento e as tomadas de decisão.

A Unicamp como instituição de Estado capaz de pautar políticas e contribuir com ações que tenham impactos positivos sobre a população paulista e brasileira, construindo de forma ativa sua legitimidade social.

# COMUNICAÇÃO AMPLIADA E DIRECIONADA A DIFERENTES PÚBLICOS

Comunicação como função estratégica da Universidade



## NOSSA VISÃO

As atividades de ensino, pesquisa e extensão devem ser de amplo conhecimento de toda a sociedade, favorecendo, assim, uma percepção positiva sobre o que fazemos e ampliando o controle social sobre as atividades da universidade. Devemos ampliar a divulgação e ao mesmo tempo incorporar pautas que interessam a diversos segmentos da sociedade. A comunicação interna deve avançar com a mesma intensidade para apoiar um ambiente compartilhado e saudável.

A comunicação de uma universidade – internamente e com o ambiente no qual ela está inserida – é essencial para o bom funcionamento de suas atividades. Vemos a comunicação social da Unicamp, que passa transversalmente por todas as propostas apresentadas neste programa, como peça fundamental de gestão.



Comunicação externa e interna complementam-se e têm efeitos sinérgicos que podem ser mais explorados, integrando, disseminando e compartilhando informação de forma dirigida e ampliada.

A nossa proposta é disseminar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e cultura realizadas na Unicamp de maneira estratégica e segmentada: comunidade acadêmica nacional e internacional, comunidade interna, imprensa, tomadores de decisão, alunos em potencial, ex-alunos e população que vive no entorno dos campi e na região.

A Unicamp possui vários setores e profissionais ligados aos campos da comunicação. Jornalistas, professores e pesquisadores, estudantes de graduação e pós-graduação, arquivistas, servidores técnico-administrativos etc. têm suas rotinas acadêmicas voltadas para as dinâmicas da pesquisa, do ensino, da divulgação, da reportagem e da reflexão comunicacional.

A partir da experiência com o mundo digital, as relações espaço-temporais dos sujeitos e das instituições reorganizaram-se radicalmente, tornando os processos comunicacionais ao mesmo tempo complexos e inerentes a qualquer experiência de vida. Nesse sentido, é preciso assumir o campo da comunicação em sua dimensão estratégica e uma das possibilidades de dar um grande salto é potencializar o trabalho já realizado, por meio do impulso à conexão e à convergência entre as partes e, ao mesmo tempo, buscar estabelecer políticas de comunicação diferenciadas interna e externamente para a universidade.

Assim, pensar a comunicação no espaço acadêmico requer assumir a dimensão de campanhas de impacto, organizadas em dinâmicas específicas, de acordo com as necessidades que seus atores possam deflagrar. Pensa-se a comunicação de impacto como a que pode maximizar o potencial de mudança, engajamento e informação referentes a um universo de conteúdo, em determinado produto midiático.

A imprensa escrita e falada é a forma mais eficiente de levar o conhecimento produzido nas universidades às diversas camadas da sociedade. Para isso, devemos ter uma relação proativa com jornalistas, facilitando e apoiando suas coberturas.

Importa, também, estabelecer um canal inédito e inovador de comunicação com agências de fomento, prefeituras e câmaras municipais das cidades onde há campi da Universidade, com setor produtivo, com a sociedade civil organizada bem como com congressistas e deputados. (ver Tema Articulação com governo). Devemos seguir, por exemplo, inspirações de instituições de pesquisa internacionais, que têm grupos organizados internamente para dialogar com os poderes executivo e legislativo sobre temas de interesse da universidade e sobre evidências científicas que possam guiar políticas públicas.

Esse canal deve ser de mão dupla, trazendo demandas da sociedade para dentro da Universidade e comunicando o que fazemos, ou podemos fazer, em resposta a essas demandas.

A comunicação da Unicamp com seu entorno articula-se com a comunicação interna à universidade.

Uma comunidade bem informada internamente pode divulgar estrategicamente as ações realizadas pela universidade e, conseqüentemente, tornar-se um agente

disseminador da visão positiva da Unicamp. Também permite maior homogeneização das políticas e programas propostos para a instituição manter e avançar naquilo que desenvolve e disseminar informações que contribuem para reduzir as incompreensões, distorções e as *fake news*, especialmente em redes sociais.

Entendemos que a comunidade da Unicamp inclui também aqueles que dela já saíram. Por isso, ressaltamos a importância de ações específicas de comunicação dirigida a ex-alunos e também àqueles que nela pretendem ingressar.

## NOSSAS PROPOSTAS

- Aprimorar as formas de comunicação interna para divulgação de decisões ou processos e procedimentos de forma a melhorar o processo de gestão e disseminar a informação para a comunidade Unicamp, utilizando sites, mídias sociais, com linguagens específicas para os públicos aos quais se destinam.
- Fortalecer a marca Unicamp, com reformulação dos sites da universidade, unificação de identidade visual e de linguagem, estratégias de otimização de busca (SEO), que considere a navegação de diferentes perfis de usuários estratégicos.
- Incrementar o uso de redes sociais institucionais, com equipe de comunicação e de marketing voltada de maneira nova para o uso dessas ferramentas.
- Divulgar indicadores e dados relativos a atividades de ensino, de pesquisa e de extensão nos sites institucionais da universidade e nas suas redes sociais, com atualização constante.
- Enfocar, na comunicação social da universidade às comunidades interna e externa, os resultados das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e não os processos internos, de interesse limitado.
- Mapear as demandas de comunicação dos órgãos centrais e das unidades, assim como as iniciativas de divulgação científica, recursos humanos e materiais, buscando criar uma rede de comunicação que interaja e colabore nas funções de comunicação interna e externa".
- Aprimorar as formas de comunicação interna, utilizando linguagem e tipo de mensagem específicos para cada grupo (boletins internos, mensagens por e-mail, divulgação por redes sociais, site), preservando reuniões presenciais, (quando permitidas), para divulgação de decisões, processos e procedimentos, com o objetivo de melhorar o processo de gestão e de disseminação da informação para a comunidade Unicamp. É importante que cada setor identifique qual a forma de comunicação é a mais efetiva."
- Ampliar a equipe de profissionais para a comunicação, incluindo pessoal com diferentes habilidades (TI, designer, marketing, editoração).

- Criar um Conselho Consultivo de Comunicação, formado por profissionais de comunicação de dentro e de fora da universidade e com presença de docentes, pesquisadores e técnicos, para auxiliar na definição e desenvolvimento da política de comunicação institucional.
- Definir indicadores de comunicação social da universidade que ajudem a avaliar a efetividade das ações, por exemplo, engajamentos nas redes sociais.
- Implantar pesquisa continuada com diferentes usuários da comunicação da universidade (*design thinking / jornada do usuário*) para acompanhamento do que eles buscam e de que informação encontram.
- Aprimorar a Agenda de Eventos, tornando-a mais visível para pessoas de dentro e de fora da Unicamp.
- Criar um canal de relacionamento direto da gestão com organizações estudantis e seus representantes.
- Criar um canal oficial no Whatsapp e Telegram para envio (unidirecional) de informações internas da universidade, com listas separadas por segmentos (estudantes, docentes, pesquisadores, servidores e comunidade externa).
- Criar um protocolo claro para informar a assessoria de comunicação da universidade sobre trabalhos acadêmicos em andamento e/ou concluídos.
- Estabelecer um programa de treinamento de mídia institucional para docentes, pesquisadores, funcionários e estudantes seguindo modelos internacionais tais como os da Universidade de Michigan e da Universidade Cornell.
- Estimular a criação de cursos de curta duração e oficinas de capacitação para lidar com a comunicação em redes sociais, vídeo, podcast em parceria com a Educorp, SEC e IA/Depto de Mídias.
- Manter uma relação proativa com jornalistas. Promover visitas guiadas e participação em atividades como dias de ciência e tecnologia (*bootcamps*), para que jornalistas conheçam melhor a Unicamp.
- Incentivar a valorização institucional de docentes, estudantes e pesquisadores que sejam ativos em divulgação científica.
- Criar uma área para jornalistas no site da universidade, com banco de fontes atualizado e com a divulgação dos profissionais de comunicação da Unicamp, nos moldes de universidades internacionais de excelência.
- Elaborar, periódica e sistematicamente, material voltado a públicos específicos externos, sobre ações, dados e pesquisas realizadas, que sejam precisos e ao mesmo tempo em linguagem acessível.
- Ampliar a comunicação da universidade com alunos do ensino fundamental II (especialmente das escolas públicas) e com vestibulandos.
- Criar a seção “Por que estudar na Unicamp” (Graduação e Pós-Graduação), que facilite a navegação desses atores no site.
- Criar canais de comunicação com estudantes estrangeiros e visitantes, divulgando as principais informações e notícias em inglês.

- Aperfeiçoar e estimular a utilização da base Alumni.

Comunicação é fator chave da construção da legitimidade social, de uma gestão transparente e eficiente e de um bom ambiente de convivência.

# BIOGRAFIA DOS CANDIDATOS

## SERGIO SALLES-FILHO

Engenheiro Agrônomo formado pela UFRRJ (1981), mestre em Ciências Agrárias pela Unesp de Botucatu (1985) e doutor em Economia pela Unicamp (1993), é hoje diretor do Instituto de Geociências (IG) da Unicamp e professor titular do Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT) do mesmo instituto.

Mesclando em sua trajetória trabalhos teóricos e aplicados, dentro e fora da Universidade, construiu um caminho profissional singular: além de conhecer as diferentes formas de organização e valoração do trabalho acadêmico nas diversas áreas do conhecimento (e essas formas são muito diferentes), teve a oportunidade de vivenciar, na prática, o dia-a-dia de várias instituições de C&T.

Juntamente com colegas do IG e de outras unidades da Unicamp, fundou, em 1995, o GEOPI, grupo de pesquisa voltado para os estudos sobre política científica e tecnológica e organização da pesquisa e da inovação.

Em suas áreas de interesse estão Política Científica e Tecnológica, Planejamento e Gestão de Organizações de Pesquisa, além de ter se consolidado como uma referência em Avaliação de Impactos científicos, sociais e econômicos de políticas e programas de ciência e tecnologia.

Leciona há 28 anos no Instituto de Geociências, tendo oferecido disciplinas para os cursos de graduação em Geografia e Geologia e disciplinas de serviço para várias outras unidades.

É docente na pós-graduação em política científica e tecnológica, atuando nas áreas do conhecimento em que se especializou – gestão, avaliação e planejamento de organizações de pesquisa. Orientou cerca de 50 dissertações e teses e publicou mais de 70 artigos, 30 capítulos de livros, além de ter publicado um livro e participado da organização de outros 11 títulos.

Trabalha de forma sistemática em avaliações e estudos prospectivos e no apoio à criação de planos estratégicos para diferentes organizações e áreas do conhecimento.

Na Unicamp, foi ganhador por três vezes do Prêmio Zeferino Vaz (1998, 2001 e 2009), em reconhecimento ao seu desempenho acadêmico.

Fora da Unicamp, teve passagem pelo Ministério da Ciência e Tecnologia em 2000 e foi Superintendente de Planejamento Operacional da Finep durante o período de 2001 a

2003, no Rio de Janeiro, com o objetivo de implementar os recém criados Fundos Setoriais, mecanismos de fomento que mudaram o rumo do financiamento da pesquisa no Brasil de então.

Em 2010, a convite do então Reitor, professor Fernando Costa, assumiu a direção pró-tempore da Faculdade de Ciências Aplicadas de Limeira (FCA/Unicamp). Um marco importante pela característica única da FCA: a de ser uma Unidade de Ensino e Pesquisa com cursos em várias áreas do conhecimento (tecnológicas, saúde, humanidades e sociais aplicadas) sem as tradicionais divisões departamentais e palco de uma fantástica experiência multidisciplinar da Unicamp.

Foi Visiting Scholar no Manchester Institute of Innovation Research, Coordenador Adjunto Especial de Avaliação de Programas da Fapesp e coordenador do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação do setor Sucroenergético.

Assumiu a direção do Instituto de Geociências da Unicamp em 2017, juntamente com o professor Márcio Cataia. Está, portanto, no último ano de gestão.

### **Motivação**

“Minha motivação é colaborar, nesse momento ímpar que vivemos, para que a Unicamp encontre e invista em uma agenda positiva, visando ao seu crescimento e liderança acadêmica em um ambiente mais leve e produtivo e ao mesmo tempo mais desafiador. Considero que tenho experiência e maturidade para enfrentar o momento em uma instituição de imensa diversidade e, por isso mesmo, repleta de oportunidades.

Temos que ser sempre capazes de atrair estudantes, docentes, pesquisadores e funcionários de alto nível, inovar em nossas missões acadêmicas de formação, pesquisa e extensão e nos engajarmos cada vez mais com a sociedade. A universidade é um local de renovação e de avanço do conhecimento e da formação de um país cada vez melhor para sua sociedade.”

### **Curriculum Lattes**

<http://lattes.cnpq.br/6488894293305500>

## ELIANA MARTORANO AMARAL

Graduada em Medicina pela Faculdade de Medicina de Jundiaí (1984), fez residência médica em Tocoginecologia na Unicamp (1985-86), onde desenvolveu toda sua carreira, completando Mestrado (1992), Doutorado (1996), Livre-Docência (2006), e tornando-se professora titular de Obstetrícia (2013). Além disso, fez pós-doutorado na London School of Hygiene and Tropical Medicine (2002), em pesquisa aplicada à saúde sexual e reprodutiva, com o tema da morbidade materna e especializou-se também em pesquisa para o avanço do ensino médico pela Foundation for Advancement of Medical Education and Research (Faimer), na Philadelphia (2003/2004), e em gestão acadêmica pela Executive Leadership on Academic Medicine para mulheres-líderes, em 2014/2015, sendo a primeira professora de uma universidade estrangeira. É membro da Faculty Development Advisory Group da European Association on Medical Education (AMEE).

É consultora do Departamento de Saúde Reprodutiva da Organização Mundial da Saúde (OMS) desde 2002, membro do Comitê Assessor em DST do Ministério da Saúde, membro da Comissão de Pré-Natal da Federação das Sociedades de Ginecologia e Obstetrícia (Febrasgo) e Membro do Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo, com mandato de 2017-20 e de 2020-23. Foi co-diretora do Programa de Desenvolvimento Docente Faimer Brasil, uma iniciativa da Universidade Federal do Ceará, em convênio com a Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde do Ministério da Saúde e Ministério da Educação, com apoio da Organização Panamericana da Saúde e da Faimer - Philadelphia de 2007 a 2017 e é facilitadora internacional do programa Faimer-Philadelphia. Coordenou a Comissão de Avaliação Profissional de 2008 a 2012, foi membro da Comissão de Ensino e Avaliação da Federação Brasileira de Ginecologia e Obstetrícia e participou da Comissão de Normatização de Títulos de Especialista da Associação Médica Brasileira em 2010.

Além de ser professora titular de Obstetrícia, com responsabilidade de aulas para Graduação e residência médica, aulas na Pós-Graduação e orientações de teses e projetos de iniciação em pesquisa, atua na supervisão de atividades clínicas de alunos de medicina no 5º e 6º anos e como plantonista no Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher (Caism). Atualmente, ocupa a função de Pró-Reitora de Graduação com mandato de abril de 2017 a abril de 2021.

Participou da Comissão de Reforma Curricular de 1989 - 2004, foi presidente da Comissão de Corpo Docente da FCM - Unicamp e membro da Comissão Interna de Desenvolvimento Docente da Unicamp de julho de 2013 a abril de 2017. Foi diretora da Divisão de Apoio Técnico em 2002 e da Divisão de Obstetrícia do Caism - Unicamp de maio de 2003 a janeiro de 2011. Foi consultora da Secretaria de Saúde de Campinas em 1997-98 e da Secretaria Estadual de Saúde em 2011-13 para fins de padronização de protocolos clínicos. Foi assessora da Pró-Reitoria de Graduação da UNICAMP de março de 2011 a abril de 2013 e chefe do Departamento de Tocoginecologia de dezembro/2015 a abril/2017.

Atua em pesquisa e consultoria científica nas áreas de infecções congênicas, saúde sexual e reprodutiva incluindo DST-HIV/Aids, assistência à gestação e parto, gestão de serviços, além de educação superior e educação para médicos e demais profissionais da

saúde. É revisora para diversos periódicos e palestrante convidada para eventos nacionais e internacionais nas diversas áreas temáticas de atuação científica, incluindo HIV-AIDS e DST, infecções na mulher, saúde reprodutiva, qualidade de assistência obstétrica e ensino na saúde. Orientou cerca de 29 dissertações e teses, publicou 121 artigos, 26 capítulos de livros e participou da organização de 11 livros e outras publicações.

Recebeu Prêmio de Reconhecimento Acadêmico ao ensino de Graduação Prof. Dr. Miguel Tobar Acosta, na FCM em 2006, Prêmio de Reconhecimento Docente pela Dedicção ao ensino de Graduação da Unicamp e Prêmio Mérito Educacional, Associação Brasileira de Educação Médica, em 2013. Recebeu reconhecimento internacional como Maestra de La Ginecologia Y Obstetricia Latinoamericana, pela Federación Latinoamericana de Sociedades de Obstetricia Y Ginecologia, em 2014, Reconhecimento pelos Trabalhos Prestados pela Federação das Associações de Ginecologia e Obstetricia -Febrasgo - em 2015 e Mérito Acadêmico na Formação de Profissionais de Saúde da FAIMER Foundation for Advancement on International Medical Education and Research, em 2016.

## **Motivação**

Achava o nascimento uma coisa divina e, por isso, decidiu ser médica para se especializar em Obstetricia. Desde muito cedo teve vivência em atividades sociais, junto à população. Optou pela residência médica na Unicamp porque entendeu o enfoque de saúde reprodutiva, voltado a políticas públicas e epidemiologia que predominava no departamento.

Ter mais de uma frente de trabalho sempre foi um desafio prazeroso. Além da carreira médica e de pesquisa acadêmica, assumiu ao longo de sua vida profissional inúmeras atividades de ensino e de gestão, dentro e fora da universidade. Com grande curiosidade científica, voltada a enfrentar novas fronteiras, e por ser uma “aprendedora crítica e reflexiva”, começou a atuar na área de infecções por transmissão sexual quando poucos ginecologistas no Brasil trabalhavam com esse assunto, tornando-se uma das primeiras obstetras no Brasil a cuidar de gestantes infectadas pelo vírus HIV. Posteriormente, como diretora da Obstetricia do Caism, implantou os protocolos de parto humanizado na rotina do atendimento, para todas as gestantes, já em 2003, num esforço pioneiro no Brasil. Sua atividade na reforma curricular do ensino médico da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp foi intensa e é reconhecida como uma especialista em carreira docente e avaliação para a área da saúde nacional e internacionalmente. Em toda a sua carreira, trabalhou com programas públicos de saúde e educação, tendo grande foco em políticas públicas, desde o tempo de estudante.

Como pró-reitoria de Graduação, pode se relacionar com docentes, funcionários e estudantes de todas as áreas da Unicamp e pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, sempre incentivando o trabalho criativo e colaborativo relacionado ao ensino, acreditando no grande poder de transformação gerado pelo envolvimento das pessoas. Cuidadora, por natureza, está sempre buscando o diálogo e considerando o impacto das ações nas pessoas.



O estilo proativo, a experiência adquirida na gestão central da Unicamp e a capacitação obtida na trajetória profissional dão à professora as competências necessárias para exercer a função de coordenadora-geral da universidade ou vice-reitora. Além disso, sente-se motivada, nesta fase da carreira, a enfrentar o desafio de ser Coordenadora Geral da Unicamp, num momento crucial e delicado de crise política, econômica e de saúde, intensificadas pela pandemia. Acredita que o grande recurso da universidade são as pessoas e tem tido a experiência de motivar as equipes para trabalharem de forma conjunta e colaborativa, buscando garantir um bom clima organizacional, essencial numa instituição da complexidade da Unicamp. Os próximos quatro anos exigirão determinação, criatividade, união e comprometimento da comunidade acadêmica, com a missão de formar profissionais que sejam exemplos como cidadãos e oferecer serviços e conhecimento de excelência.

**Curriculum Lattes**

<http://lattes.cnpq.br/1127610095283597>