

Programa de Gestão

Pensando a UNICAMP



Léo Pini Magalhães

Reitor

Ivan Luiz Marques Ricarte

Vice-reitor

UNICAMP: Uma utopia ainda realizável

2017-2021

Aprendi a não tentar convencer ninguém. O trabalho de convencer é uma falta de respeito, é uma tentativa de colonização do outro. (Emprestado de José Saramago)

Sumário

Introdução.....	5
Visão Geral.....	7
Administração.....	13
Orçamento.....	19
Ensino, Pesquisa e Extensão.....	25
Plano Diretor.....	29
UNICAMP e Sociedade.....	33
Carreiras.....	35
Corpo Discente.....	43
Área Hospitalar.....	47
Universidade Resiliente.....	49

Introdução

Seria esta mais uma chapa que se apresenta para dar continuidade às últimas administrações, ou pretendemos trazer algo de novo ao debate e também à UNICAMP?

Há palavras-chave que associaremos à nossa proposta: descentralização administrativa e financeira, alteração da estrutura de poder, transparência orçamentária e extraorçamentária, protagonismo das Unidades Acadêmicas.

Há critérios que devem se sobrepor: mérito acadêmico individual e institucional; contribuições para o Ensino, a Pesquisa e Extensão.

Há resultados que devem ser obtidos: protagonismo individual e coletivo; contribuições relevantes à Sociedade.

Neste documento, apresentamos os pontos de nossa proposta para ensejar a construção de uma nova realidade para a UNICAMP que nos permita superar a atual situação e voltar a oferecer condições que nos tragam tranquilidade interna de trabalho e repercussão acadêmica de nossas atividades.

Visão Geral

Os debates que ocorrerão neste momento de mudança administrativa que se aproxima proporcionarão a toda a comunidade a oportunidade de análise da trajetória de nossa Universidade, desde os seus primórdios, na década de 60, até o presente momento quando comemoramos os nossos cinquenta anos.

A falta de interesse geral nessas comemorações nas diferentes comunidades, chegando mesmo a um completo desinteresse, vem mostrar a desconexão existente entre os que pensam o dia a dia e o futuro da Universidade com os anseios gerais. Isto deve ser encarado como um alerta e, ao mesmo tempo, deve despertar em todos uma profunda preocupação com o nosso futuro.

Devemos nos perguntar o que nos levou a esta situação. Devemos creditar todas as dificuldades a fatores externos e essencialmente econômicos? Talvez a falta de um modelo que projete nossas ambições futuras, que interprete o papel que almejamos para a nossa Universidade, seja o que nos falta. O que desejamos ser daqui a 50 anos? Por um lado devemos ter claro o alcance de nossas ações, por outro sabemos que temos

o poder de propor paradigmas de grande alcance; não esqueçamos, por exemplo, o efeito da implantação de nosso vestibular há alguns anos e que repercutiu na própria organização curricular do Ensino Médio.

Um exemplo recente desta incapacidade de tratarmos a UNICAMP foi o processo de elaboração e o início de discussão dos novos Estatutos. É possível vislumbrar algum norte na proposta submetida e longamente discutida? Todo o trabalho de desenvolvimento da proposta foi dedicado a melhorar aspectos de redação e organização do texto, e algumas poucas inclusões / exclusões de membros votantes. E nem mesmo isso resultou em algo, pois o processo foi interrompido e tudo retornou ao que era antes. Frustrante!

Olhar o futuro da UNICAMP é dedicar um olhar a seus aspectos internos – com repercussão, entre outros em nossas questões acadêmicas, administrativas e organizacionais – o que tem certamente grande impacto naquilo que nossa Universidade almeja repercutir nos aspectos além de suas fronteiras, abarcando ações acadêmicas amplas no ensino, pesquisa e extensão.

Considerando inicialmente e de forma breve os aspectos internos – base para todas as ações – é importante reconhecer que nossas estruturas administrativas não evoluíram de forma apropriada. Iniciamos, administrativamente, como uma Universidade pequena, com poucas Unidades Acadêmicas, poucos Cursos, pequena área geográfica, pequena população interna e chegamos ao que somos hoje, com enorme expansão

em todos estes aspectos e mantendo a mesma filosofia administrativa de centralização extrema. Este é ponto importantíssimo e exigirá nossa reflexão. Descentralizar poder, recursos financeiros, administração é imprescindível; modernizar nossa infraestrutura de trabalho é o caminho.

Tratando agora nossa repercussão externa, temos há muito falta de projetos estruturantes que incentivem nossa participação em ações de alcance municipal, estadual, federal e internacional. O modelo instituído há mais de uma década e ainda vigente baseado no denominado Planejamento Estratégico, embora possa talvez sossegar muitos espíritos, tem resultado em poucas ações concretas. Temos a capacidade e o dever de propor e gerir ações estruturantes no Ensino – médio, superior, pós-graduado, na Pesquisa, nossa vocação natural, e na Extensão; congregando sempre que couber aspectos multidisciplinares. Cabe à administração central facilitar ações com este perfil e geridas por nossas Unidades Acadêmicas.

Reorganizando Poder, Finanças e Administração

Apontamos acima a necessidade de repensar nossa organização ainda remanescente de uma orientação, válida à época de sua definição, centralizadora. Abordaremos neste contexto três questões intimamente ligadas no âmbito da UNICAMP: estrutura de poder, gerência de recursos financeiros e gerência/estrutura administrativa, que refletem e dão sustentação a essa orientação centralizadora.

Estrutura de Poder

A pessoa do Reitor, conforme nossos estatutos vigentes, dirige a Universidade em seus aspectos – fazendo-se um paralelo com nossa organização de Estado – executivo, legislativo e judiciário. Embora o Conselho Universitário (CONSU) e suas Câmaras sejam, conforme os estatutos, os detentores do poder de decisão final, por seu próprio caráter legislativo, via de regra, só agem à posteriori e na imensa maioria dos casos como órgãos homologadores de decisões do executivo. É imprescindível enfraquecer o administrador Reitor, submetendo-o de fato aos órgãos superiores em todos os aspectos cruciais, inclusive aqueles de âmbito financeiro. É vital o CONSU, suas Câmaras e Comissões terem maior controle também de nossas reservas e recursos extraorçamentários, proporcionando assim total transparência.

Gerência dos Recursos Financeiros

No Brasil, municípios, estados e governo federal têm de realizar a execução orçamentária seguindo com exatidão o orçamento aprovado pelo Legislativo para o ano. O Reitor da UNICAMP não necessita fazê-lo. Realiza despesas não previstas e as apresenta em uma próxima revisão orçamentária (há 3 delas por ano). Assim realiza o gasto e então solicita sua homologação. Esta é uma das fontes da atual situação financeira de nossa Universidade. É vital estabelecer limites estatutários a essa prática.

Estrutura administrativa

A centralização orçamentária, administrativa e, por consequência, do poder em nossa Universidade além de vir, crescentemente, prejudicando o desenvolvimento de muitas ações na UNICAMP, retira o protagonismo – nas ações de Ensino, Pesquisa e Extensão – das Unidades Acadêmicas. É imprescindível alterar o centro de poder na UNICAMP, deslocando-o e descentralizando-o para as Unidades Acadêmicas.

Com o diagnóstico inicial, percebemos que o tratamento dos problemas apontados não passa por ações cosméticas, exige sim a construção de um novo modelo para a UNICAMP envolvendo em sua elaboração o Conselho Universitário, a administração central, as Unidades Acadêmicas, Colégios, Centros e Núcleos de Pesquisa, Área Hospitalar e também as diversas unidades administrativas subordinadas à Reitoria.

Propomos como pontos iniciais do novo modelo:

- Alteração do papel da Reitoria, agora voltada a ações de regulação e mediação, e da Vice-Reitoria (Coordenadoria Geral da Universidade), que passa a ser responsável pela administração centralizada;
- Redução das Pró-Reitorias a três, passando a ser órgãos essencialmente de fomento, regulação e articulação para o Ensino em todos os níveis, a Pesquisa e a Extensão;

- Descentralização orçamentária em sentido às Unidades Acadêmicas com responsabilidade de Ensino, Pesquisa, Extensão, que passarão a administrar seus orçamentos para fins de contratação, promoção, custeio etc. e atuando conforme suas prioridades, atendidas as regulações definidas. Com isto, grande parte da estrutura administrativa atual desloca-se para as Unidades fim;
- Atribuição de autonomia às Unidades Acadêmicas respeitando a sua maturidade acadêmica, cabendo àquelas que já alcançaram essa maturidade total autonomia na gerência e decisões sobre o uso de seus recursos orçamentários e àquelas em processo de maturação acadêmica atuação de forma sustentada buscando alcançar a maturidade;
- Definição dos orçamentos das Unidades Acadêmicas a partir de critérios de dois tipos, mérito acadêmico e quantidade de alunos atendidos, levando em conta índices como o conceito da pós-graduação, a avaliação anual da graduação, prêmios auferidos a seus membros etc.;
- Descentralização criteriosa das atuais unidades administrativas preservando-se centralizadas aquelas que prestam apoio de âmbito geral.

Administração

Em nossa visão de UNICAMP, a Reitoria passará a ser órgão que “regula” as atividades universitárias e o Reitor compartilhará administração e responsabilidades com Diretores. Assim, as Unidades Acadêmicas passam a assumir o protagonismo administrativo e a administração central poderá ser reduzida.

Protagonismo das Unidades Acadêmicas

Com a descentralização orçamentária, as Unidades Acadêmicas (Diretoria e Congregação) passam a assumir novas responsabilidades. Entre outras responsabilidades, obedecendo as novas legislações que regularão as atividades e a manutenção de uma Federação de Unidades coesa e com objetivos comuns sob a regulação da Reitoria, passam a ser de competência das Unidades:

- Elaborar a política acadêmica, científica, cultural e de prestação de serviços à comunidade em sua área de atuação, obedecendo a nova legislação pertinente;

- Aprovar convênios e contratos com entidades públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras, propostos no âmbito da Unidade e conforme a nova legislação pertinente;
- Aprovar, conforme a nova legislação pertinente, a realização de concursos para o corpo docente, para inscrição de candidatos, para a composição de bancas e para homologação dos resultados;
- Deliberar sobre a política orçamentária e administrativa da Unidade tendo em vista a nova legislação pertinente e as dotações aprovadas pelo CONSU para o ano fiscal;
- Realizar a prestação anual de contas da Unidade e enviá-la ao CONSU;
- Dar tratamento correto a todos recursos da Unidade, orçamentários e extraorçamentários, voltados a despesas de pessoal, utilidade pública, contratuais, de apoio e manutenção de atividades etc.;
- Deliberar sobre as contratações, promoções, demissões ou alterações de regime de trabalho de docentes e servidores não docentes, atentando para a existência de recursos e nova legislação;
- Deliberar sobre propostas de realização de cursos de extensão e de atividades culturais em geral.

Reorganizando a Administração Central

Para criar uma nova realidade para a UNICAMP, além da descentralização orçamentária e transferência de poder de decisão e responsabilidades para as Unidades Acadêmicas, é necessário o redimensionamento e ajuste de nossa administração central. Tratamos essa questão apresentando algumas ideias diretoras de nosso entendimento.

A administração central é composta por um grande número de órgãos inseridos no Gabinete do Reitor, na Coordenadoria Geral da Universidade e nas atuais cinco Pró-Reitorias. O conjunto desses órgãos alcança o número de cerca de seis dezenas, alguns de pequeno porte como a Comissão Permanente de Dedicção Integral à Docência e Pesquisa (CPDI), outros de grande porte como a Diretoria Geral da Administração (DGA), a Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) e o Centro de Computação da UNICAMP (CCUEC).

Nossa proposta define a futura administração a partir de três princípios básicos:

- Redução drástica do componente administrativa central, mantendo centralizado somente o que tiver real característica central;
- Aglutinação de funções administrativas afins – centralizadas ou não – para otimizar decisões e reduzir sobreposições;

- Transferência otimizada para as Unidades Acadêmicas de tudo o que for possível.

Assim, inicialmente a estrutura da Reitoria reduz-se a cinco elementos: Gabinete do Reitor, Coordenadoria Geral da Universidade, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pró-Reitoria de Extensão.

O **Gabinete do Reitor** aglutinará os órgãos de suporte a tomadas de decisão, de comunicação interna e externa, a Secretaria Geral e comissões de acompanhamento e planejamento tais como a CPDI e a Comissão Permanente Processante (CPP), a Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Conselho de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC/CONTIC) e o Plano Diretor UNICAMP.

A **Coordenadoria Geral da Universidade** aglutinará a administração da Universidade obedecendo ao critério de descentralizar atividades. Abrigará, entre outras, as partes centralizadas da DGRH, DGA, Prefeitura; CCUEC (como os Sistemas Corporativos e a Nuvem) e o Centro Nacional de Processamento de Alto Desempenho em São Paulo (CENAPAD), o Sistema de Arquivos (SIARQ) e a Escola de Educação Corporativa da UNICAMP (EDUCORP).

As três Pró-Reitorias articularão as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, como descrito na Seção Ensino, Pesquisa e Extensão.

É importante salientar que esses órgãos centrais devem atuar de forma sincronizada, colaborativa e articulada através de Programas transversais às suas aptidões administrativas.

Adicionalmente, as seguintes observações são importantes:

- Transparência é um dos mais efetivos instrumentos para uma boa administração e deve ser introduzido de forma mandatória em nossa legislação;
- As alterações propostas das competências do CONSU, suas Câmaras e Comissões e das Congregações e demais órgãos das Unidades devem ser realizadas pelo CONSU, por deliberação de dois terços de seus membros;
- As alterações têm como consequência de que a Reitoria deixa de ser órgão que “superintende” (Art. 56) e passa a ser órgão que “regula” as atividades universitárias;
- O Reitor deixa de ser “autoridade executiva superior” com relação às Unidades, devendo assim ser adaptado o Art. 62 a esta nova realidade de administração e responsabilidade compartilhadas;
- O Reitor mantém seu poder de veto em questões que suscitem dúvidas quanto à legalidade ou quanto à execução orçamentária, devendo submetê-las ao CONSU ou às suas Câmaras.

Orçamento

Os atuais Estatutos da UNICAMP determinam que a Reitoria é o órgão que “superintende” as atividades universitárias (Art. 56) e que o Reitor é a “autoridade executiva superior” com relação às Unidades (Artigos 57 e 62). Em nossa proposta de transferência de atribuições e responsabilidades às Unidades Acadêmicas e a seus Diretores, a Reitoria passará a ser órgão que “regula” as atividades universitárias e o Reitor compartilhará administração e responsabilidades com Diretores.

A seguir, comentamos artigos dos Estatutos da UNICAMP relacionados com atribuições e responsabilidades do Reitor e Câmaras Superiores e indicamos alterações necessárias à implementação de nossa proposta, com foco na descentralização orçamentária. Certamente, alterações no Regimento e em Deliberações do Conselho Universitário e de suas Câmaras de Administração (CAD) e de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) devem complementar essas definições.

O protagonismo das Unidades Acadêmicas na descentralização orçamentária na UNICAMP

Os Artigos 117-122 dos Estatutos devem ser em parte alterados para permitir a seguinte visão do regime financeiro de cada Centro Orçamentário, no caso das Unidades Acadêmicas:

- O orçamento deverá ser anual e espelhar o orçamento anual da Unidade Acadêmica;
- Critérios principais para a elaboração dos orçamentos de Centros Orçamentários, por exemplo em Unidades Acadêmicas, deverão estar baseados em qualificadores de mérito e em quantidade de alunos;
- Cada orçamento será anualmente aprovado pelo CONSU podendo ser aditado somente a partir de prévio parecer da Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP) e após aprovação do CONSU;
- Até o encerramento do exercício, todos os Centros Orçamentários serão auditados pela Comissão de Contas da UNICAMP, órgão do CONSU, e então submetidos ao CONSU para envio ao Tribunal de Contas do Estado (TCE) para apreciação.

Conforme exposto acima, faz parte desta proposta a criação da Comissão de Contas da UNICAMP, subordinada ao CONSU, com presidente e membros com mandato e eleitos no CONSU, com assessoria de caráter

permanente e com a responsabilidade de auditar todas as contas UNICAMP – recursos orçamentários, extraorçamentários e fundos de reserva.

Durante o período de implantação desta nova sistemática, a execução do orçamento da UNICAMP será realizada de forma colegiada pelo Conselho das Unidades Acadêmicas, com a participação de todos os diretores, Reitoria e representantes da Comunidade.

É importante reafirmar que as alterações propostas em competências do CONSU, de suas Câmaras e Comissões, das Congregações e demais órgãos das Unidades devem ser realizadas pelo CONSU, por deliberação de dois terços de seus membros. Em questões que suscitem dúvidas quanto à legalidade ou quanto à execução orçamentária, o Reitor mantém seu poder de veto, devendo submetê-las à apreciação do CONSU.

Entendendo a proposta orçamentária 2017 e seu impacto para a UNICAMP

Apresentamos aqui um panorama do quadro orçamentário atual de nossa Universidade. Com isto buscamos equalizar o conhecimento sobre o tema e vislumbrar números para o ano da travessia – 2017 – entre o regime fortemente centralizado atual e o descentralizado futuro.

A receita da UNICAMP é majoritariamente proveniente de uma porcentagem (quota-parte de 2,1958%) do ICMS paulista, em torno de R\$ 2 bilhões por ano. Outras fontes de receita anual incluem o repasse da

Lei Kandir (R\$ 10 milhões) e recursos próprios provenientes de aplicações financeiras (pouco mais de R\$ 120 milhões). Já as despesas com pessoal também estão na ordem de R\$ 2 bilhões por ano, havendo ainda despesas de utilidade pública (água, energia elétrica), restaurantes e transportes, despesas contratuais, programas de apoio (manutenção predial, aquisição de periódicos, FAEPEX, bolsas), manutenção das atividades existentes (custeio das Unidades) e projetos especiais (como aquisição de livros, atualização tecnológica e Campus Tranquilo).

Vejamos nossa situação em 2016. Segundo dados da Assessoria de Economia e Planejamento da UNICAMP (AEPLAN), a estimativa para nossa receita total em 2016, estimada em dezembro de 2015, era de R\$ 2,299 bilhões (R\$ 2,130 bilhões da quota-parte do ICMS); essa estimativa foi revisada para R\$ 2,153 bilhões em junho e para R\$ 2,132 bilhões em outubro de 2016, com R\$ 1,969 bilhão da quota-parte do ICMS. Assim, constatamos uma queda na receita superior a R\$ 160 milhões da previsão inicial para a revisão de outubro. Por outro lado, a previsão de despesas (ainda de acordo com dados da AEPLAN) aumentou em cerca de R\$ 54 milhões no mesmo período, principalmente em pessoal (R\$ 38,5 milhões) e em despesas contratuais (R\$ 7,5 milhões), apesar de uma redução de cerca de R\$ 4,3 milhões em programas de apoio. Com isto, interpretando as informações da AEPLAN, houve um deficit de pelo menos R\$ 216 milhões em 2016.

A proposta orçamentária 2017, submetida ao CONSU e aprovada em dezembro de 2016, estima uma previsão de transferência à UNICAMP de R\$ 2,089 bilhões através de nossa quota-parte do ICMS, o que corresponde a uma previsão de acréscimo de 6,05% em relação à última previsão feita em outubro de 2016 para o Orçamento 2016. A receita total estimada é de R\$ 2,367 bilhões, valor necessário para cobrir as despesas previstas na proposta orçamentária, que já inclui um deficit de R\$ 270 milhões e isto sem ter incluído qualquer previsão para a data base de abril de 2017.

Como se cobre esse deficit? Majoritariamente, com o uso de recursos próprios e com o uso adicional da Reserva Estratégica. A maior parte dos recursos próprios tem origem nos rendimentos financeiros da Reserva Estratégica, implicando o seu uso na redução do valor real da Reserva. Essa Reserva alcança hoje, conforme estimativa relatada na reunião do CONSU de dezembro de 2016, um valor entre R\$ 650 e R\$ 700 milhões quase que integralmente já comprometido (despesas futuras a realizar). Não sabemos a parte desta reserva que efetivamente não pode ser usada e a parte que ainda pode, por estar ligada a despesas não iniciadas. Assim a realização do orçamento de 2017 certamente forçará o cancelamento de despesas comprometidas mas não iniciadas como, por exemplo, construções civis. Tais números evidenciam o estado delicado, do ponto de vista orçamentário, em que se encontra a UNICAMP. Precisaremos definir prioridades e estratégias para superar esse ano da travessia!

Deve-se compreender que as informações acima listadas prendem-se ao que se denomina valores orçamentários. As informações sobre o montante extraorçamentário não são apreciadas pelo CONSU.

Ensino, Pesquisa e Extensão

Ensino, Pesquisa e Extensão são atividades desenvolvidas em e entre Unidades Acadêmicas mirando tanto questões internas como a sociedade externa. Vemos a tarefa principal da Administração Central, no novo cenário de funcionamento que ora propomos, propiciar condições para que esta atuação dê-se de forma articulada, por meio da definição de Programas e Ações acadêmicas, de Fundos de Apoio, da inserção das atividades em iniciativas de fomentos, nacionais e internacionais etc.

No modelo proposto, essa articulação dar-se-á por meio das ações das Pró-Reitorias de Ensino, de Pesquisa e de Extensão.

A **Pró-Reitoria de Ensino** aglutinará e articulará as atividades de Ensino em todos os níveis – Técnico de nível médio, Graduação, Línguas e Sequenciais, Pós-Graduação Stricto Sensu e Lato Sensu, Extensão. Conterá órgãos de acompanhamento acadêmico administrativo central como a Diretoria Acadêmica (DAC), as Comissões de Ensino dos diferentes níveis, estruturas de apoio estudantil e as tratativas com as agências de fomento ao Ensino. Incentivará e apoiará Programas de forte conteúdo social envolvendo a comunidade externa e nossos alunos, como estratégia de

formar cidadãos. Terá acoplado a si um Fundo de Apoio ao Ensino e a Escola de Extensão da UNICAMP (EXTECAMP). Na área de fomento à Pós-Graduação, atuaremos no sentido de alterar a obrigatoriedade de alocação de recursos da CAPES à pessoa física do Coordenador, que é função com perfil acadêmico. Parece-nos fazer mais sentido estes recursos serem geridos pelo diretor, que é função com perfil administrativo.

A **Pró-Reitoria de Pesquisa** aglutinará e articulará com agências de fomento as atividades de pesquisa através de Programas específicos e multidisciplinares. Manterá o Fundo de Apoio à Pesquisa (FAEPEX) e o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica (PIBIC), e passará a abrigar a Coordenadoria dos Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa da UNICAMP (COCEN). Os Centros e Núcleos de Pesquisa, passando a atuar no âmbito administrativo da PRP, deverão enfatizar o conceito de ponte e de atuação conjunta com as Unidades Acadêmicas. Antevemos uma atuação pró-ativa da PRP através de Programas de Apoio a áreas estratégicas e com recursos próprios.

A **Pró-Reitoria de Extensão** aglutinará e articulará apoio às atividades de extensão com as comunidades interna e externa; articulará ações com a área hospitalar. Abrigará órgãos de apoio, gestão e administração dos equipamentos de extensão existentes tais como a Casa do Lago e o Ginásio Esportivo.

Inúmeros desafios do ponto de vista organizacional ainda esperam por decisões. Por exemplo, no Ensino a articulação entre as Unidades e entre os diversos níveis de ensino é uma meta. A eliminação de barreiras burocráticas que impedem o trânsito de alunos entre níveis deve ser alcançada. A observação mais detalhada de alunos com dificuldade escolar e de alunos com desempenho excepcional é uma necessidade premente.

Excelente exemplo que pode ser adequado à atuação articulada das três Pró-Reitorias é oferecido pela iniciativa denominada Grupo Gestor Universidade Sustentável Unicamp (GGUS), sediada na Coordenadoria Geral da Universidade. Aqui ações, no corrente momento, em áreas voltadas a preocupações internas à UNICAMP como gestão de energia, de recursos hídricos, fauna e flora, ambiente urbano, resíduos, educação ambiental, podem e devem transpor nossas fronteiras e interagir com a Comunidade externa, propondo e participando de ações voltadas à preservação ambiental, envolvendo e entrelaçando ensino, pesquisa e extensão.

Plano Diretor

A UNICAMP tem instalações em quatro cidades diferentes: Campinas, Paulínia, Limeira e Piracicaba. Apresentamos a seguir, de forma inicial, possíveis ações relacionadas ao planejamento dos campi nessas cidades.

O que queremos para os campi da UNICAMP em Campinas e Paulínia

Além da área sede (Campus I), localizam-se nessa região a Fazenda Argentina (Campus II), a sede do Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas em Paulínia (CPQBA – Campus III) e o Colégio Técnico da UNICAMP (COTUCA). Já está em curso na UNICAMP uma ação denominada “Plano Diretor Participativo da Universidade Estadual de Campinas” para elaboração de um Plano Diretor para a área sede, com os trabalhos de especificação ainda em andamento. Não há ações definidas para as outras duas áreas. Vemos aqui a necessidade de ações para:

- Acelerar os trabalhos do Plano Diretor voltado ao Campus I, incluindo a transferência do COTUCA para essa área e o apoio à regulamentação de ações para questões já apontadas nos estudos

iniciais, tais como circulação interna, interligação com o exterior, relação com o entorno e o tratamento e planejamento de construções;

- Iniciar o planejamento Urbanístico do Campus II de forma a vislumbrar sua integração futura ao Campus I e a traçar diretrizes de ocupação para evitar a repetição de erros ocorridos na implantação dos campi atuais;
- Integrar aos estudos a sede do CPQBA, sob responsabilidade da sua direção mas que devem interagir com as ações do Plano Diretor da UNICAMP.

O que queremos para os campi da UNICAMP em Limeira

Os dois campi localizados na cidade de Limeira – o Campus I de Limeira abrigando atualmente o Colégio Técnico de Limeira (COTIL) e a Faculdade de Tecnologia (FT); e o Campus II de Limeira, a Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) – merecerão tratamento especial. É urgente a transferência da FT para o Campus II de Limeira para implantar definitivamente esse campus, com uma eficiente instalação das duas Faculdades de modo a garantir a qualidade de seus cursos de graduação e pós-graduação e de suas atividades de Pesquisa e de Extensão.

Entre outras, as seguintes ações deverão ser realizadas:

- Inserção do Campus II de Limeira nas ações do Plano Diretor da UNICAMP;
- Apoio especial à ação em curso para a efetivação da licitação dos novos prédios do Campus II de Limeira e que abrigarão docentes e instalações comuns às Faculdades, como a biblioteca;
- Apoio especial à instalação de laboratórios das Faculdades para atividades de ensino e de pesquisa no Campus II de Limeira;
- Apoio especial aos trabalhos de definição e implantação dos cursos de graduação que completarão o Campus II de Limeira;
- Planejamento da ocupação das instalações liberadas pela FT de forma a melhorar a situação de funcionamento do COTIL no Campus I de Limeira;
- Ação junto aos governos Estadual e Municipal para obtenção de apoio à expansão das atividades da FT, FCA e COTIL.

A Universidade tem, na implantação do Campus II de Limeira, uma ótima oportunidade de criar um campus modelo em sustentabilidade e, assim, demonstrar soluções que podem ser replicadas para os demais campi e para a sociedade.

O que queremos para a UNICAMP em Piracicaba

O Campus de Piracicaba é dedicado à Faculdade de Odontologia de Piracicaba (FOP) e abriga atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e prestação de serviços à Comunidade. Seu Plano Diretor é de responsabilidade da diretoria da FOP, mas deve contar com o apoio de ações do Plano Diretor UNICAMP. Deve-se ter presente que, embora dedicado a uma única Faculdade, a inserção do Campus em área da cidade e sua fronteira com o Rio Piracicaba, avenidas de grande fluxo de veículos e vizinhança direta, trazem desafios importantes a serem considerados.

Os impactos altamente positivos das ações exemplificadas e aqui reunidas no título “Plano Diretor UNICAMP” torna obrigatória a garantia da continuidade e principalmente da expansão dessas ações.

UNICAMP e Sociedade

A UNICAMP e o CRUESP, órgão que aglutina as três Universidades Paulistas, têm estado ausentes dos grandes debates nacionais com relação às políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão. Também têm tido dificuldade, frente aos constantes ataques às nossas instituições, em tornar claro e transparente o papel das Universidades Paulistas para as sociedades paulista e brasileira.

Adicionalmente, desde 2015 temos experimentado uma redução significativa do aporte de recursos aos nossos Programas de Pesquisa e de Pós-Graduação, fato que vem prejudicando de forma significativa nossa atuação, sem mencionar a falta de atualização nos valores das bolsas voltadas aos estudantes. Estamos ainda assistindo à apresentação de propostas de alterações de orçamentos, hierarquias e subordinações, aí incluídos FAPESP, CAPES, CNPq e Finep, as quais certamente colocam em risco a Política de Ciência e Tecnologia em São Paulo e no Brasil.

A UNICAMP deve assumir papel protagonista em relação a soluções para os problemas da sociedade. Com seu nome internacionalmente associado à inovação, caberá à Universidade, cumprindo seu papel de

instituição pública mantida pela sociedade e alinhada com iniciativas internacionais de Pesquisa e Inovação Responsável, participar da criação de soluções inovadoras e sustentáveis para as principais questões sociais.

É o fazer ciência com e para a sociedade, dentro dos seis princípios do arcabouço de Pesquisa e Inovação Responsável: **engajamento**, na articulação de pesquisadores com a sociedade civil, indústrias e formuladores de políticas públicas; **igualdade de gênero**, abordando a modernização na gestão de recursos humanos; **educação em ciências**, não apenas na formação de futuros pesquisadores mas também de outros atores sociais; **acesso aberto**, com transparência e acesso gratuito aos resultados de pesquisas realizadas com financiamento público; **ética**, de modo a assegurar maior relevância e aceitação dos resultados da pesquisa e inovação; e **governança**, para articular as demais dimensões e assegurar responsabilidade para evitar desenvolvimentos prejudiciais ou antiéticos na pesquisa e na inovação.

Os Reitores das Universidades Estaduais Paulistas têm a obrigação de levar esse importante debate à sociedade.

Carreiras

Servidores na UNICAMP são abrigados em duas classes de carreira: docente e não docente.

As carreiras docente abrigam Docentes em Ensino de Línguas (DEL), Docentes em Educação Especial e Reabilitação (DEER), o Magistério Secundário Técnico (MST), o Magistério Tecnólogo Superior (MTS), o Magistério Artístico (MA) e o Magistério Superior (MS). À exceção da carreira MS, que reflete necessidades comuns ao âmbito das três Universidades Paulistas, as demais carreiras refletem particularidades de funcionamento da nossa Universidade e são regidas por necessidades no âmbito exclusivo da UNICAMP.

As carreiras não docente abrigam o Profissional de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (PAEPE), o Pesquisador e o Procurador. Essas carreiras também refletem necessidades específicas da UNICAMP e, assim, são regidas por essas necessidades e no âmbito exclusivo da UNICAMP.

Atualmente, o foco do debate em relação às carreiras na UNICAMP inclui a reformulação da Carreira PAEPE, gratificações e teto salarial.

Reformulação da Carreira PAEPE

A carreira PAEPE é regida atualmente pela Deliberação CAD-A-004/2010 aprovada na Câmara de Administração (CAD) do Conselho Universitário da UNICAMP em Sessão de 14 de dezembro de 2010, substituindo a norma anterior, CAD-A-001/2003. Presentemente, a CAD hospeda uma proposta de reformulação desta carreira, proposta esta subdividida em uma parte dedicada à organização e outra ao denominado Programa de Gestão de Desempenho dos servidores da carreira PAEPE.

Esse processo de reformulação ocorre há quase quatro anos e ainda está muito distante de apresentar solução para muitas questões. Como efeito colateral perverso, as promoções nestes anos ficaram prejudicadas, com exceção para os servidores recém-admitidos. Dentro do contexto da descentralização financeira e de decisões e responsabilidades, entendemos que a solução a ser buscada passa por uma legislação central que coloque definições de estruturação geral – organização em níveis de responsabilidade, gradação salarial, critérios balizadores de promoção, definição de funções existentes etc., cabendo às Unidades o detalhamento do perfil e responsabilidade de cada função, recursos para promoção, critérios específicos de acompanhamento e promoção, preenchimento de vacâncias, entre outras.

A título de reflexão inicial, apresentamos os princípios que devem reger uma ação de reformulação da carreira PAEPE, englobando também o

processo de progressão e tendo presente nossa visão de administração descentralizada com relação a recursos, responsabilidades e poder de decisão.

Finalidade e objetivos: a estruturação de uma carreira no âmbito de uma corporação deve definir, de forma clara, a expectativa da corporação em relação a seus colaboradores. No caso da UNICAMP, o estabelecimento de perfis locais cumpriria o ponto mais importante deste requisito.

Atribuições e Responsabilidades: entendemos a carreira como ligada a preceitos gerais válidos para toda a Universidade e também aos preceitos locais, definidos em cada Unidade. Por exemplo, ingresso e avaliação devem ter sua análise essencialmente de forma local, da mesma forma que a definição de perfis de atuação e o desempenho alvo do servidor.

Estrutura: a carreira deverá ser estruturada em níveis ou grupos de referência mapeados para funções da legislação e circunstanciadas localmente através dos perfis de atuação específica.

Ingresso: a necessidade e ocasião de ingresso terão sua análise realizada essencialmente de forma local; o ingresso sendo feito de forma constitucional, por concurso público. Os recursos virão dos recursos alocados às Unidades quando da definição dos orçamentos locais anuais.

Ascensão: entendemos que a forma de ascensão deve dar-se exclusivamente por avaliação local de mérito e decidida em função de recursos orçamentários locais. O esforço de qualificação profissional deve

ser analisado pelas comissões locais e considerado no processo tendo em vista a indicação no perfil local da função/cargo.

Desenvolvimento do servidor: a política de desenvolvimento dos servidores, através da agora denominada Escola de Educação Corporativa da UNICAMP, tem mostrado ao longo dos anos a sua importância e deve ser prestigiada. Será certamente um instrumento importantíssimo na formação das novas habilidades essenciais ao processo de descentralização administrativa e financeira.

Recursos Financeiros: dentro da política de descentralização orçamentária, de poder de decisão e de responsabilidades, a fixação de cada orçamento de cada Unidade de Despesa definirá anualmente a parcela orçamentária a ser usada para Pessoal, tanto para ingresso como para ascensão.

O reestudo da carreira PAEPE deve contemplar uma carreira que sirva uma organização administrativa, financeira e de responsabilidades descentralizada. Funções/cargos necessitam de perfis adequados a realidades locais e que guiem os servidores não docentes para os requisitos necessários à ascensão profissional. Esta prática aliás já está há muito estabelecida para os docentes. Necessitamos de uma carreira PAEPE que privilegie simultaneamente as necessidades da UNICAMP e o entendimento administrativo do corpo não docente. Isto já existe de forma exitosa para as carreiras docente. Sabemos fazer!

Gratificações

Com a recente ratificação pelo Conselho Universitário das gratificações das nove funções do alto escalão administrativo – Reitor, Vice-Reitor, Pró Reitores e Chefes de Gabinete – restabeleceu-se na Universidade uma discussão sobre gratificação.

É nossa opinião que este assunto deve ser discutido sob a ótica da “Nossa Premissa” que abaixo elencamos e não sob argumentos exclusivamente voltados à sua legalidade.

Nossa Premissa: Todos os membros docentes e não docentes da administração – central e outras – devem submeter-se aos mesmos critérios de corte salarial dos servidores da Universidade.

A forma segundo a qual pretendemos implementar, em nossa administração, as Gratificações para as nove funções de alto escalão será estabelecendo na Câmara de Administração (CAD) os valores de Gratificação e, então, aplicar o corte calculado segundo os mesmos critérios de corte salarial vigentes para todos os servidores. Adicionalmente será mantida sua extinção após a finalização do exercício da função.

Obedecendo a hipótese da “Nossa Premissa” avaliaremos no parágrafo a seguir um conceito que permeia a UNICAMP desde há pelo menos 15 anos e que visa prover um novo ordenamento a todas as gratificações dos docentes. Este conceito, que elencaremos a seguir sob o

título “Premissa Adicional”, deverá ser amplamente discutido em toda a Comunidade para posterior decisão da CAD e CONSU.

Premissa Adicional: Todas as gratificações de função docente terão reflexo pecuniário exclusivamente durante o exercício da função, não restando qualquer reflexo após o desligamento da função. Às gratificações aplicam-se os mesmos critérios de corte elencados em “Nossa Premissa”.

Objetivo da “Premissa Adicional”, que pela legislação trabalhista só pode ser aplicada aos docentes, é igualar no âmbito da carreira as responsabilidades acadêmicas e as administrativas, porém privilegiando os reflexos de longo prazo para a carreira acadêmica. Por outro lado, entendemos que esta ação permitirá a manutenção de nossa estrutura de gratificações, ao mesmo tempo desafogando o orçamento no médio prazo. Certamente esta ação passa a valer para as gratificações obtidas após a aprovação da medida.

Teto salarial

Com a instituição do Teto Salarial Paulista, hoje no valor de R\$ 21.631,05, nossas carreiras correm o risco de sofrer uma forte desestruturação. Por exemplo, na Carreira MS, os docentes ao alcançarem o nível MS-6 e tendo 20 anos de exercício da função de professor passam a sofrer precocemente o efeito deste teto, não tendo nenhuma possibilidade de acréscimo por quinquênio ou qualquer atrativo para exercer função

administrativa. Docentes MS-5.3 com 25 anos de carreira também ultrapassam o teto.

A solução para essa questão passa certamente por uma forte ação do Reitor da UNICAMP e do Conselho de Reitores das Universidades Estaduais de São Paulo (CRUESP) junto ao Governador, Assembleia Legislativa e opinião pública. As Universidades Paulistas estão em risco. O advento do teto, em sua forma atual definida pela Assembleia Legislativa de São Paulo, coloca em risco as carreiras da UNICAMP.

Corpo Discente

A principal razão de ser de uma Universidade é a formação de seus alunos e, na UNICAMP, temos uma grande responsabilidade com os cerca de 50 mil alunos que passam anualmente por aqui na Graduação (41%), na Pós-Graduação (34%, incluindo a Especialização), nos cursos de Educação Continuada (17%) e nos Colégios Técnicos (8%). Num ambiente propício ao Ensino não deve haver barreiras artificiais entre os diferentes níveis, que estarão congregados sob a Pró-Reitoria de Ensino, cuja criação faz parte de nossa proposta.

É essencial que a UNICAMP ofereça a seus discentes um ambiente física e mentalmente saudável, no qual as atividades de Ensino não sejam um fardo e estejam articuladas com e no mesmo nível de importância que as demais atividades universitárias em Pesquisa e em Extensão. Nossos Programas de Apoio – acadêmico, financeiro, de saúde, emocional – são essenciais ao desempenho correto de nossos alunos e serão tratados prioritariamente, obedecendo a critérios de centralização e descentralização para torná-los mais efetivos.

Com relação aos Colégios, entendemos serem instrumentos de grande importância não só acadêmica, mas também de inclusão,

oferecendo um modelo de desenvolvimento de atividades que ultrapassa em muito nossas fronteiras e podendo servir de modelo para Escolas estaduais. Acelerar a transferência do COTUCA para o Campus Zeferino Vaz e propiciar uma expansão de área ao COTIL, como efeito colateral amplamente positivo da transferência da Faculdade de Tecnologia para o Campus II de Limeira, são prioridades com relação aos Colégios e às Faculdades de Limeira – FT e FCA.

Agregar às atividades de ensino de Extensão o enfoque acadêmico propiciado pela nova Pró-Reitoria de Ensino valorizará ainda mais esse aspecto. Subordinar a Escola de Extensão ao guarda-chuva da Pró-Reitoria de Ensino propiciará possibilidades de atuação e de aprendizagem complementares aos nossos discentes, bem como recursos adicionais a serem aplicados exclusivamente ao Ensino e atividades relacionadas, como a atuação de Empresas Juniores e Atléticas.

O ingresso à Graduação em nossa Universidade já obedece a critérios de inclusão que atendem às diretrizes estaduais. A última alteração em critérios do Programa de Ação Afirmativa para Inclusão Social (PAAIS) trouxe o número de ingressantes para mais próximo da meta de 50% de vagas a alunos provenientes do Ensino Público, preservando aspectos acadêmicos. É preciso reconhecer que um aperfeiçoamento ainda se faz necessário, conectando ao processo uma avaliação econômica mais pormenorizada de todos os alunos que se candidatam ao ingresso via PAAIS.

Vemos que dois segmentos merecem políticas próprias – acadêmicos com desempenho inferior e acadêmicos com desempenho excepcional. Para os primeiros foi aprovado recentemente um apoio em termos de bolsas PED e PAD para atividades de reforço. O segundo grupo não possui nenhum programa de incentivo e isso deve ser corrigido. Acreditamos que a eliminação de barreiras entre os diferentes níveis no Ensino poderão também trazer benefícios a esses dois segmentos.

Consideramos que a demanda por cotas raciais já está atendida por nosso sistema de pontuação especial dedicado às populações de origem negra e indígena. Assim a Universidade deve dirigir seu esforço não a paliativos mas à discussão e solução de acesso às Universidades. Uma rediscussão da Lei Orçamentária Anual paulista, que em sua versão 2016 direcionou menos de R\$ 30 bilhões (25%) para o ensino pré universitário, é a ação correta. Sem alterar esse perfil orçamentário e também o modelo acadêmico, jamais obteremos uma maior igualdade entre os diferentes extratos econômicos da população. Nossas cerca de 3.400 vagas anuais para a graduação representam muito pouco diante da correta demanda por uma inflexão social. Um ensino pré-escolar, fundamental e médio de qualidade para os 9,5 milhões de crianças e jovens representa a correta postura para oferecer um ensino de qualidade a toda a população paulista. A UNICAMP, ao atuar politicamente nessa questão, poderá propor e impulsionar um Programa de atuação envolvendo as Universidades Paulistas, prefeituras e governo estadual.

Área Hospitalar

Hospital de Clínicas, Hospital da Mulher – CAISM, Gastrocentro, Hemocentro, Cepre, Hospital de Sumaré e Cecom definem a Área de Assistência à Saúde na UNICAMP. As seis primeiras unidades atuam diretamente na prestação de serviços à população e, dentre essas, as cinco primeiras são majoritariamente financiadas pelo orçamento da UNICAMP.

Considerando-se as quatro primeiras unidades, as despesas de pessoal totalizam cerca de 20% das despesas com pessoal da UNICAMP e, em termos totais, a cerca de 19% da proposta orçamentária da UNICAMP para 2017 (HC, 13%; CAISM, 4,3%; Hemocentro, 1,3% e Gastrocentro, 0,4%).

Dos números acima e de uma moção recentemente enviada ao Conselho Universitário pela Congregação da Faculdade de Ciências Médicas, pode-se verificar que embora de grande monta os valores arcados pela UNICAMP são insuficientes, principalmente considerando que o repasse do SUS, responsável por cerca de 35% do financiamento da área hospitalar, não tem sido corrigido nos últimos anos. Esse mesmo documento da Congregação da FCM, de 28 de novembro de 2016,

reconhece que a UNICAMP não tem condição de arcar com uma contribuição maior do que os atuais 65% das despesas.

Parece-nos importante afirmar aqui que, em nossa opinião, esses valores já ultrapassam a contribuição que a UNICAMP pode oferecer. Mesmo porque, a estes montantes devemos ainda acrescentar valores de despesas em Unidades Acadêmicas – Faculdade de Ciências Médicas, Faculdade de Enfermagem, Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Odontologia de Piracicaba – e ainda no Centro de Engenharia Biomédica (CEB), que se relacionam fortemente com as atividades dessa importante prestação de serviços à Comunidade.

Assim, ressaltamos a importância da busca de um novo modelo para a gestão de nossa área hospitalar. Esse modelo, a nosso ver, deverá manter o controle do ensino, da pesquisa e da assistência em nossas áreas acadêmicas, compartilhando administração e financiamento com a União e com o Estado de São Paulo. Deverá, também, enfatizar o uso de recursos tecnológicos e informacionais que promovam a eficiência da gestão e da assistência. Esta é uma tarefa a ser realizada com forte participação da área hospitalar, Unidades Acadêmicas e de suporte envolvidas na área hospitalar e do Conselho Universitário.

Universidade Resiliente

Uma cidade resiliente é capaz de “resistir, absorver e se recuperar de forma eficiente dos efeitos de desastres e, de maneira organizada, prevenir a perda de vidas e bens”. Campinas, ao participar da campanha das Nações Unidas para tornar cidades resilientes, busca “criar uma consciência global dos benefícios da redução de riscos de desastres e capacitar pessoas para reduzirem sua vulnerabilidade às ameaças e ajuda as cidades a desenvolver indicadores e medidas de desempenho para acompanhamento de seus processos” (<http://cidade-resiliente.campinas.sp.gov.br/>).

A UNICAMP deve e participará institucionalmente desse projeto em nossa gestão. Esse projeto tem caráter estruturante, multidisciplinar e aponta para o futuro. Envolve inúmeras áreas de atuação de nossa Universidade e tem esforços iniciais importantes nas ações do Grupo Gestor Universidade Sustentável (GGUS) e da iniciativa Crisálida.

Tomamos aqui os princípios norteadores da resiliência – recuperação do equilíbrio, gestão de mudanças, superação de obstáculos e pressão de situações adversas – para retornar aos princípios desta proposta, de

alteração radical da gestão da UNICAMP como forma da Universidade recuperar a sua capacidade de atuação plena interna e externamente.

Enumeramos e esclarecemos as principais ações estruturantes que implementaremos:

- Descentralização: reorganização da Universidade enfatizando a descentralização administrativa, onde couber, tornando a instituição mais robusta a erros e induzindo a tomada de decisão compartilhada entre administração central e Unidades Acadêmicas;
- Redução: otimização da estrutura administrativa central e ênfase na transparência administrativa e na divulgação das decisões administrativas como instrumentos de uma administração mais robusta, facilitando e encorajando a participação da Comunidade;
- Gestão e responsabilidade: gestão compartilhada – tomadas de decisão e responsabilidade – entre administração central e Unidades Acadêmicas aproximando decisões e atividades fim;
- Controle e regulação: criação e redefinição de indicadores e de instâncias de controle e regulação de modo a que a descentralização – estrutura, gestão, responsabilidade – aponte e convirja para metas de aperfeiçoamento do Ensino, Pesquisa e Extensão na Universidade;

- Jurídico: aperfeiçoamento da estrutura atual de análise e acompanhamento de processos na UNICAMP, desvinculando Procuradoria Geral e Ouvidoria da subordinação ao Reitor.

Com essas ações entendemos que traremos o poder de decisão, bem como a responsabilidade por decisões, para mais próximo das atividades fim. Unidades Acadêmicas e outras que atuem como centros orçamentários terão orçamento próprio e individualizado – incluído o item pessoal – acompanhado por auditoria interna a ser definida, e aprovado pelo CONSU antes do seu envio ao Tribunal de Contas do Estado.

Congregações e órgãos afins passarão a atuar sob outra ótica, sendo valorizados e podendo determinar as melhores ações para o seu contexto interno e externo, obedecidas as regulações de caráter geral e de acordo com a maturidade acadêmica demonstrada pela Unidade Acadêmica.

Em um primeiro momento a Universidade será gerida pelo Conselho das Unidades Acadêmicas. Paralelamente, a reforma dos Estatutos será realizada para a definição perene da nova estrutura e dos novos procedimentos. Assim construiremos uma UNICAMP Resiliente – equilibrada, preparada para a evolução e para superar as dificuldades presentes e futuras.

Venham pensar conosco!

Acompanhe nossos boletins na Web:

<http://www.dca.fee.unicamp.br/~leopini/pensandoaunicamp/>

e no nosso blog:

<http://pensandoaunicamp.blogspot.com.br/>

Siga-nos no Facebook:

<http://www.facebook.com/pensandoaunicamp/>

e no Twitter: [@pensandounicamp](https://twitter.com/pensandounicamp)

Entre em contato conosco:

pensandoaunicamp@gmail.com