



# universidade pública, compromisso com a sociedade

Unicamp, fevereiro de 2017

[www.marceloeteresa.org](http://www.marceloeteresa.org)

## Sumário

1. Apresentação .....	5
1.a. Cenário atual.....	6
1.b. Autonomia e crise financeira.....	7
1.c. Política acadêmica .....	10
1.d. Autonomia e planejamento para superar as crises.....	11
1.e. Planejando o futuro.....	11
1.f. Pessoas .....	12
2. Formação contemporânea: da creche ao pós-doutorado .....	13
2.a. Contexto .....	13
2.b. Creche e educação infantil – DEdIC .....	14
2.c. Ensino médio e técnico.....	15
2.d. Graduação .....	16
2.d.i. Ingresso e permanência na graduação.....	17
2.d.ii. Rumo a um currículo contemporâneo: interdisciplinaridade, flexibilização, aprendizagem ativa, contemporaneidade .....	20
2.d.iii. Gerando potencial criativo.....	21
2.d.iv. Financiamento dos cursos de graduação .....	22
2.e. A formação de professores na Unicamp.....	22
2.e.i. O cenário da formação de professores na Unicamp .....	22
2.e.ii. Ações efetivas para a consolidação da formação de professores na Unicamp .....	24
2.e.iii. Centro de Referência para a Formação de Educadores (Cerfe) .....	24
2.f. Pós-graduação.....	25
2.f.i. Capacitação e excelência acadêmica .....	25
2.f.ii. Gestão .....	27
2.g. Aspectos gerais da formação universitária contemporânea: internacionalização, interdisciplinaridade, relevância social, pesquisa.....	27
2.g.i. Duplo diploma e cotutela .....	27
2.g.ii. Cursos de curta duração e escolas de verão e inverno .....	28
2.g.iii. Acolhimento de refugiados .....	28
2.g.iv. Desenvolvendo o ensino de línguas - internacionalizando a Universidade .....	29
3. Pesquisa.....	29
3.a. Apoiando a pesquisa.....	31
3.b. Qualidade da produção acadêmica.....	32
3.c. Atraindo talentos .....	33
3.d. Pesquisas inter, multi e transdisciplinares.....	33

3.d.i. Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa .....	34
4. Relações com a Sociedade .....	35
4.a. Atividades na extensão .....	35
4.b. Cursos de extensão .....	36
4.c. Por uma Unicamp ainda mais empreendedora .....	36
4.c.i. Propriedade intelectual .....	37
4.c.ii. Parcerias e transferência de tecnologias (projetos de P&D colaborativos e licenciamento de tecnologias) .....	37
4.c.iii. Empreendedorismo .....	37
4.d. Parque científico e tecnológico .....	38
4.e. Empresas juniores e outras atividades estudantis .....	39
4.f. Esportes e práticas corporais.....	39
4.g. Institucionalização do voluntariado.....	40
4.h. Área da saúde .....	40
4.h.i. Complexo hospitalar .....	40
4.h.ii. Cecom .....	43
5. Cultura e sociedade .....	44
5.a. Contexto .....	44
5.b. Editora da Unicamp.....	46
5.c. Comunicação, informação e divulgação.....	46
5.d. Fortalecimento e ampliação dos canais de comunicação entre os cidadãos e a universidade – Ouvidoria e Portal da Transparência.....	48
6. Organização interna.....	49
6.a. Gestão de pessoas .....	49
6.a.i. Funcionários .....	49
6.a.ii. Docentes .....	53
6.a.iii. Teto salarial.....	54
6.a.iv. Dupla matrícula .....	55
6.a.v. Unicamp Jovem.....	56
6.b. Reposição de quadros e situação orçamentária .....	58
6.c. Estrutura organizacional e governança.....	59
6.d. Órgãos da administração .....	60
6.e. Tecnologia da informação .....	60
6.f. Avaliação institucional.....	62
6.g. Planejamento estratégico dos órgãos da administração.....	63
6.h. Relações interpessoais.....	63

7. Infraestrutura .....	64
7.a. Área física.....	65
7.b. Sistema de Bibliotecas, Arquivos Históricos e Centros de Documentação .....	66
7.b.i. Sistema de Bibliotecas .....	66
7.b.ii. Arquivos históricos e centros de documentação .....	67
7.c. Uma universidade, diversos campi! .....	67
7.c.i. Campus I e II de Limeira.....	68
7.c.ii. Campus de Piracicaba .....	70
7.c.iii. Campus de Paulínia.....	70
8. Inclusão, Sustentabilidade e qualidade de vida.....	71
8.a. Qualidade de vida nos campi.....	71
8.b. Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente universitário .....	71
8.b.i. Ações da Unicamp na formação universitária de estudantes com deficiência e tradutores e intérpretes de Libras-Português .....	72
8.b.ii. Atendimento das pessoas surdas e deficientes auditivas.....	73
8.c. Gestão de benefícios sociais .....	73
8.d. Mobilidade .....	74
8.e. Segurança .....	74
8.f. Sustentabilidade .....	75
9. Gestão financeira e orçamentária .....	78
9.a. As receitas .....	78
9.b. As despesas .....	80
10. Considerações Finais.....	81
Biografias .....	82

## 1. Apresentação

A Unicamp completou, há pouco, 50 anos, destacando-se em todas as áreas acadêmicas como referência na produção de conhecimento e na formação de pessoas, tanto no Brasil quanto no exterior. O êxito de nossa Universidade é fruto do trabalho de todos os seus membros (professores, funcionários, pesquisadores e estudantes), que assumiram a missão delegada pelos diferentes setores da sociedade que a sustenta e se dedicam a formar pessoas num ambiente de produção de conhecimento. Soubemos vencer desafios e conseguimos, no exercício pleno da autonomia, tomar decisões estratégicas para sua consolidação e crescimento.

No entanto, sabemos que há obstáculos imensos a enfrentar. Estamos diante de uma crise financeira sem precedentes, com profundos reflexos na vida das pessoas que aqui trabalham e estudam. Vivemos também uma crise política que cria antagonismos entre os vários segmentos, com reflexos na imagem da Universidade perante a opinião pública e nas nossas condições de trabalho. Estas crises precisam ser entendidas, discutidas e resolvidas, para que possa ser mantida a trajetória de sucesso da instituição.

Precisamos ser capazes de defender a universidade pública, gratuita, de qualidade e com autonomia, atenta às demandas da sociedade e preparada para as transformações acadêmicas, científicas, tecnológicas, sociais e culturais de nossos dias. Nossa história mostra que ser pública, gratuita e ter autonomia financeira são condições essenciais para cumprir essas demandas com a qualidade necessária e com inclusão social, pois permitem estimular e aproveitar talentos de toda a comunidade, do Brasil ou do exterior, formá-los no ambiente de produção de conhecimento e, assim, contribuir de maneira efetiva na formação de pessoas comprometidas com a constante atualização do conhecimento e com a democracia e a justiça social.

Queremos trabalhar para garantir um ambiente marcado pela valorização da multiplicidade de opiniões sobre os vários aspectos da vida acadêmica e, sobretudo, pelo respeito mútuo de todos os que aqui convivem, promovendo a universidade como um lugar estimulante, desafiador, criativo, dinâmico, humano e capaz de superar os desafios que a ela se forem apresentando.

Nossa proposta para atingir esse objetivo consiste basicamente em resgatar a participação das pessoas que construíram e constroem a nossa Universidade, valorizando suas ações por meio de uma gestão flexível, ágil, colegiada, acadêmica e institucional. É nossa convicção que a Unicamp do século 21 exige que sejamos solidários, dinâmicos, inovadores, e que tenhamos responsabilidade, implementando um projeto institucional e acadêmico em sinergia com a sociedade em constante transformação.

Para isso, a gestão universitária precisa também estar atenta às demandas dos diferentes setores da sociedade, qualificando-as em função dos objetivos centrais da universidade pública, que é, antes de tudo, uma instituição formadora de profissionais competentes, críticos, criativos e proativos, capazes de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, menos desigual, mais democrática. E, tendo em vista esse objetivo, poderá então promover com eficiência e responsabilidade as ações necessárias, que incluem, por exemplo, a continuada inovação no ensino, pesquisa e extensão, por meio da valorização das culturas, dos conhecimentos gerados e apropriados pela sociedade, da interdisciplinaridade, da internacionalização, da sustentabilidade, de ações afirmativas, de inclusão social e de permanência estudantil em todas as suas dimensões.

Assim sendo, teremos de estimular a realização de discussões profundas sobre o papel da graduação, da pós-graduação e da pesquisa neste novo milênio, no qual a extensão e, na área de Saúde, a assistência devem se configurar como parceria efetiva e mais abrangente com a sociedade. A tarefa não é fácil e as variáveis do momento, como trataremos de expor ao longo dos tópicos do programa, são muitas. Mas a Unicamp impõe

que tenhamos ousadia e responsabilidade para apresentar um projeto institucional e acadêmico que honre e nos permita retomar uma história de sucesso.

### 1.a. Cenário atual

Essa história é visível de vários ângulos. O mais eloquente são os índices de reconhecimento e desempenho. De fato, a nossa Universidade esteve entre as primeiras 50 do ranking da *Times Higher Education* (THE) de Universidades com menos de 50 anos, e cerca de 98% de seus mais de dois mil docentes têm hoje grau de doutor, dos quais 90% trabalham aqui em tempo integral. Hoje, as três universidades estaduais paulistas estão entre as melhores do país e da América Latina, sendo que a USP ocupa a primeira posição e a Unicamp a segunda.

Os programas de pós-graduação da Unicamp são um destaque à parte, pois há décadas obtêm a pontuação média mais alta entre todas as universidades brasileiras, segundo o sistema nacional vigente de avaliação, e concedem, a cada ano, cerca de 800 títulos de doutorado e 1.200 de mestrado. Na produção científica brasileira, a Unicamp também aparece em posição de destaque, com aproximadamente 7% dos artigos publicados em periódicos indexados com autores brasileiros (2.714 publicações em 2014, InCites/TomsonReuters), sendo a melhor universidade brasileira em produtividade científica *per capita* e em citações por publicação (2014). Dessas publicações, um terço tem coautores internacionais.

Já no quesito registro de patentes, a Unicamp ocupa o terceiro lugar no país, atrás somente da Whirlpool e da Petrobras. Por fim, a área de saúde da Universidade é referência nacional, atendendo exclusivamente pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e de maneira exemplar uma população que extrapola sua região de abrangência. Igualmente importante é a sua relação com a região em que está instalada. Além disso, a Unicamp e a Região Metropolitana de Campinas (RMC) formam um dos mais importantes centros de alta tecnologia no Brasil, estando aqui localizados institutos de pesquisa e empresas que se beneficiam mútua e sinergicamente da presença da Universidade. Esses são resultados únicos no contexto latino-americano.

De fato, ao longo dessa trajetória, mais de 450 empresas já foram fundadas por ex-alunos, funcionários ou membros do corpo docente da Unicamp, gerando milhares de empregos. Na área de formação de professores e de gestores escolares, a Unicamp tem um papel ímpar, com inúmeros cursos e programas de educação continuada focalizados na escola pública, desde a pré-escola e educação infantil até o ensino médio e técnico. Na área da saúde, atua no atendimento às populações, na assistência, na organização do sistema regional de saúde, em conjunto com as prefeituras, e na gestão de hospitais estaduais e dos Ambulatórios Médicos de Especialidades (AMEs).

Com base no conhecimento adquirido nessa experiência profícua de interação com a sociedade, as parcerias e pesquisas cooperativas podem e devem agora ser incrementadas e ampliadas para outros órgãos e organismos sociais, incluindo mais fortemente as áreas públicas e áreas de amplo apelo social.

Entretanto, não só as demandas da sociedade se multiplicam, mas também as formas de produção e divulgação do conhecimento sofrem mudanças profundas nesta era de processos e comunicação digitais. Por isso, é cada vez mais importante equacionar aspectos do mundo do trabalho e das dinâmicas sociais e culturais, e conciliar o desafio de promover inclusão e transformação do país sem abrir mão de uma visão acadêmica da universidade. E aqui se encontra um dos grandes desafios para a Universidade na atualidade: manter, dinamizar e melhorar os indicadores acadêmicos, fazendo-os refletir nas atividades de extensão mais diretamente voltadas à satisfação dos anseios da sociedade e dos seus múltiplos segmentos.

Para este novo salto qualitativo e quantitativo, alguns aspectos da vida da Universidade devem ser remodelados: a gestão deve se voltar para o atendimento e incremento das atividades-fim, apoiando efetivamente docentes, pesquisadores, funcionários e estudantes; as atividades de apoio ao ensino, pesquisa e extensão devem estar preparadas e qualificadas para atender eficazmente as múltiplas demandas internas e externas; a infraestrutura física, material e de comunicação deve estar permanentemente atualizada e disponível para as atividades acadêmicas e científicas; e o parque instrumental e sua estrutura devem ser constantemente atualizados para atender aos novos modelos de pesquisa colaborativa nacional e internacional.

Ao mesmo tempo, as práticas modernas de ensino requerem uma nova dinâmica na relação ensino/aprendizagem, e as responsabilidades perante a sociedade requerem meios qualificados para disponibilizar seus especialistas para construir respostas rápidas, transparentes e compartilhadas no atendimento das demandas sociais.

A abordagem sinérgica desses desafios permitirá que a Unicamp construa um novo e mais elevado patamar de excelência; a maneira como responderá a esses novos desafios irá determinar como a Universidade avançará e em que ritmo isso ocorrerá.

### 1.b. Autonomia e crise financeira

A partir de um decreto estadual de 1989, foi instituída a autonomia financeira das universidades do Estado de São Paulo. O percentual de repasse do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) pelo Estado às universidades evoluiu de 8,4% da arrecadação do ICMS em 1989, para 9,57% em 1995, permanecendo o mesmo deste então. A parcela da Unicamp é 2,1958%.

Anualmente, a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (Alesp) aprova um projeto de lei que “estima a receita e fixa a despesa do Estado para o exercício seguinte”, baseada na estimativa de arrecadação do ICMS e na previsão de arrecadação de recursos extraordinários provenientes do Programa Especial de Parcelamento – PEP e na parte oriunda da Lei Kandir (Lei Complementar nº 87/96). Entretanto, é preciso observar que a previsão de arrecadação de ICMS de 2017 não recupera a queda real da arrecadação do Estado nos últimos três anos, situando-se, em termos reais, no mesmo patamar da arrecadação de 2009.

A proposta orçamentária da Unicamp para 2017 está baseada numa estimativa de arrecadação de ICMS que utilizou os parâmetros econômicos propostos pelo governo estadual: crescimento do PIB-Nacional de 1,23% e inflação prevista de 5,14%. Com esses parâmetros, o orçamento previsto para a Unicamp em 2017, que pode ou não se efetivar, é 6,7% maior do que a estimativa de fechamento do orçamento 2016, com valor previsto de R\$ 2.250.017.601, assim composto:

Em R\$ 1,00

Quota-Parte ICMS + PEP (A)	Quota-Parte Lei Kandir (B)	Receita do Tesouro Estadual (C = A + B)	Receita Própria (D)	TOTAL (E = C + D)
2.088.666.856	10.000.745	2.098.667.601	151.350.000	2.250.017.601

O orçamento de 2017, proposto pela atual administração e aprovado pelo Conselho Universitário (Consu), apresenta um *deficit* de R\$ 122 milhões que seria coberto, mais uma vez, com recursos da reserva estratégica. Esse fato, aliás, é inédito, pois nunca na Unicamp se elaborou uma proposta orçamentária com *deficit*! Além disso, esse orçamento

não contempla recursos para as seguintes ações previstas ou prometidas: contratações de funcionários, docentes e pesquisadores; promoções de funcionários e pesquisadores; manutenção predial; reajuste de salários; ampliação de contratos; aquisição do terreno da moradia estudantil e sua construção; isonomia salarial; promoção dos funcionários por avaliação de desempenho; ampliação do Fundo de Apoio ao Ensino, à Pesquisa e Extensão (Faepex) para suporte aos grupos de pesquisa, neste momento de crise das agências de fomento; apoio aos programas de pós-graduação, em função da crise externa de financiamento, etc.

A atual Administração não apresentou ao Consu uma análise de outros cenários possíveis de crescimento econômico e de inflação, que poderiam parametrizar os limites inferiores e superiores da arrecadação. Isso permitiria analisar melhor a real viabilidade de o orçamento proposto se efetivar. Por exemplo, há revisões dos parâmetros econômicos realizados ao longo do segundo semestre de 2016 e, portanto, conhecidas da Administração da Unicamp.

Essas revisões sugerem para 2017 uma inflação de 5% e um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 0,70% – números bastante diferentes daqueles que a Assessoria de Economia e Planejamento (Aeplan) usou como base. Com estes novos parâmetros, pode-se estimar uma frustração de receitas de R\$ 36,82 milhões no orçamento aprovado, o que elevaria o *deficit* do orçamento para R\$ 158,8 milhões.

Outro dado a ser levado em conta é que a Secretaria da Fazenda publicou, no último dia 6 de janeiro, o decreto nº 62.413 que já contingencia o orçamento-2017 da Unicamp em 38 milhões de reais, confirmando a consistência da nossa análise. O *deficit* estimado, portanto, pode ainda crescer, seja pela frustração de receitas, seja pelo aumento das despesas, ou por ambos. Por outro lado, já há uma expectativa de melhoria do cenário econômico para 2018, mas que evidentemente depende muito da situação política interna e externa, bem como da evolução da economia mundial. Assim, é fundamental estabelecer as bases para uma melhoria efetiva da situação salarial, recomposição de quadros e da recuperação das reservas assim que a crise econômica arrefecer.

Entender a situação orçamentária na sua profundidade permite separarmos os componentes externos e os internos da crise, permitindo que a Universidade planeje as suas ações adequadamente. Realizar diagnósticos detalhados, aceitar a realidade e desenvolver estratégias para diferentes cenários é o único caminho para promover a sustentabilidade orçamentária da Universidade.

### **Uma crise anunciada**

A crise econômica brasileira esteve presente na mídia a partir de 2013. Estava também pautada nas discussões da Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP), na Câmara de Administração (CAD) e no Consu. Nas revisões orçamentárias que a Unicamp realiza a cada quadrimestre, explicitavam-se as dificuldades orçamentárias. Entretanto, prevaleceu a visão otimista de que as dificuldades econômicas passariam, o que efetivamente não ocorreu até o presente momento.

A Unicamp, ao final de cada exercício, faz o fechamento do orçamento, onde se apuram as receitas e despesas executadas. Se há *deficit*, a Unicamp os compensa com recursos da reserva estratégica. Essa reserva é formada por dois conjuntos de recursos, uma parte, denominada Despesas Orçamentárias a Pagar (a de maior volume), é formada por recursos reservados para ações aprovadas que ainda não foram iniciadas ou completamente implantadas. A outra parte é chamada reserva técnica, valor destinado a cobrir despesas eventuais, inclusive as decorrentes da queda de receita (popularmente também conhecida como reserva livre).

A **reserva técnica** é, portanto, a parte da **reserva estratégica** que não tem recursos comprometidos. Como o próprio nome diz, a reserva técnica se destina a despesas eventuais. Mas não é o que tem ocorrido, como se pode perceber pela consideração desta tabela:

#### Valor da Reserva Técnica

Ano	Valor Em R\$ Milhões
2014	R\$ 328,33
2015	R\$ 280,46
2016	R\$ 171,60 (*)
2017	R\$ 49,60 (**)

(\*) Posição junho/2016 (2ª Revisão)

(\*\*) Estimado (R\$ 171,60 - R\$ 122,0)

Nosso entendimento é que a reserva técnica não deve ser utilizada para cobrir, rotineiramente, despesas previsíveis de caráter permanente e continuado, como vem sendo feito na Unicamp nos últimos anos. Não se trata, pois, de sermos alarmistas. Trata-se, sim, de sermos responsáveis com o presente e, principalmente, com a garantia de um futuro para a universidade pública.

Essa visão é compartilhada pelos órgãos externos de controle, como por exemplo o Tribunal de Contas do Estado, que se manifesta da seguinte forma em relação à análise das contas da USP, que são homólogas às da Unicamp: "*Diante de notícias de risco fiscal consistente no complexo exaurimento do Fundo de Reserva da USP, impõe-se aos gestores responsáveis a reflexão intertemporal dos fins a que tal fundo deveria se prestar, sendo absolutamente inepta a hipótese do seu manejo para cobrir quaisquer novas despesas obrigatórias de caráter continuado e, em especial, para custear a expansão da despesa de pessoal*".

#### O que propomos

Considerando que o cenário econômico nacional deverá apresentar melhoras paulatinas no médio prazo, nossa administração não se eximirá de suas responsabilidades e liderará um amplo movimento de discussão sobre a execução orçamentária, diagnosticando detalhadamente os problemas, construindo diversos cenários e explicitando claramente a situação para a comunidade interna.

Vamos organizar rapidamente uma pauta de debates para responder de forma efetiva como vamos reequacionar, com medidas concretas, a questão orçamentária para reduzir substancialmente o *deficit*, preparando as bases para um crescimento sustentável. Isso será feito divulgando **todos** os números do nosso orçamento e da reserva estratégica, dando visibilidade e explicações detalhadas sobre eles, e divulgando com clareza todas as medidas que serão sugeridas para equacionar o problema orçamentário com parâmetros técnicos.

Essas medidas seguirão sempre o caminho institucional, dando ao Planejamento Estratégico (Planes) da Unicamp e aos órgãos colegiados o papel que lhes cabe como

norteador das decisões sobre investimentos. Vale ressaltar que essas medidas serão essencialmente de caráter administrativo e de gestão, e não estão previstas quaisquer reduções nos benefícios dos trabalhadores, nem corte no vale-alimentação, nem demissões, nem fechamento de órgãos. Entendemos que a manutenção das atividades-fim da Universidade e a valorização das pessoas que aqui trabalham é fundamental para a sua defesa neste momento tão crítico.

Ao mesmo tempo, cientes de que a defesa da universidade pública se faz não só pela eficácia no cumprimento dos seus objetivos específicos (a formação de quadros, a pesquisa e a extensão), mas também pela completa transparência da aplicação dos recursos, trataremos de criar imediatamente um canal de divulgação que apresente à sociedade os inúmeros benefícios que a Universidade lhe oferece e que lhe mostre também, com clareza, como são utilizados os recursos aqui investidos.

A imagem da Unicamp perante a opinião pública somente irá melhorar se soubermos mostrar o que somos, o que fazemos pela sociedade e o cuidado com o qual gerimos os recursos e o patrimônio da instituição. É neste sentido que nossa candidatura Marcelo (reitor) e Teresa (vice), cujo lema é **Universidade Pública: Compromisso com a Sociedade**, se propõe a trabalhar.

### 1.c. Política acadêmica

A Unicamp vivenciou em 2016 um cenário complexo de conflitos internos que não podem ser minimizados ou tidos como resolvidos. Além dos desafios de natureza orçamentária, portanto, a próxima administração terá que lidar com o clima tenso ainda presente na Universidade. Os efeitos dessa tensão não foram devidamente compreendidos e nem enfrentados pela atual gestão, gerando em uma parcela significativa da comunidade universitária uma sensação de falta de governança, de abandono, de falta de mediação e estímulos para a boa convivência nos campi, de falta de reconhecimento da importância da missão da Universidade.

Por isso mesmo, é urgente restabelecer o clima de tranquilidade para as atividades e de normalidade nas relações interpessoais na Universidade, o que só se conseguirá fazer enfrentando corajosamente a profundidade das crises financeira e política, suas dimensões internas e externas e seus horizontes de solução no curto, médio e longo prazo.

É nossa convicção que a Unicamp necessita reconstruir as relações interpessoais e recuperar, com a serenidade necessária, um ambiente acadêmico marcado pelo respeito mútuo entre estudantes, docentes, funcionários e gestores. Para isso, o diálogo tem de ser permanente, efetivo, franco e honesto, refutando qualquer tipo de jogo de aparências, e sobretudo tem de ser baseado nos princípios fundamentais de respeito à pluralidade de ideias que deve prevalecer em uma instituição pública de ensino e pesquisa. A reconstrução do ambiente universitário exigirá, portanto, novas e efetivas ações que valorizem o genuíno e democrático debate, com envolvimento e participação de todos, sobre os múltiplos assuntos da pauta política e acadêmica, preservando e visando sempre tornar ainda melhores as atividades de ensino, extensão e pesquisa, que constituem nossa função e bem mais precioso.

Tão importante quanto o debate interno é a retomada do protagonismo da Unicamp no constante e necessário diálogo com a sociedade. O afastamento, exacerbado pela crise institucional, orçamentária e política, fez com que a imagem da instituição fosse profundamente afetada perante a opinião pública. A atual administração não foi capaz de ocupar espaços na mídia com resultados e aspectos positivos da Universidade, deixando que preponderassem notícias que prejudicavam nossa imagem e davam força àqueles que pregam a privatização do ensino superior.

A atual gestão poderia ter sido capaz de mostrar a todos, sem grande esforço, a Unicamp como ela é em essência: pujante, inovadora, criativa, responsável e comprometida com os desafios do país, perante a sociedade que a sustenta. Por não ter feito isso, deixou-nos como legado um sentimento de crescente desconexão entre o que aqui se faz de bom, entre a consciência dos que trabalham na e pela Universidade e a forma como a sociedade, sua mantenedora, a percebe e julga.

Essa deterioração da imagem da Universidade prejudica a credibilidade que outrora existia, e que trazia para nós o apoio da opinião pública em momentos de crise e, assim, colaborava para fortalecer a bandeira da autonomia universitária. Recompôr a imagem da universidade é dever inadiável dos próximos gestores. De nossa parte, como se verá a seguir neste programa, não serão poupados esforços para superar crises por meio de diálogo franco e honesto. E não seremos jamais gestores públicos omissos no exercício das nossas funções.

#### 1.d. Autonomia e planejamento para superar as crises

Os subprodutos deste cenário de crise financeira e de crise política são dois grandes riscos para o projeto de universidade pública que honra seus compromissos com a sociedade. Um desses riscos é que ganhe corpo na opinião pública a persistente difusão de propostas de privatização como forma de se resolver o problema de financiamento e manutenção das atividades universitárias. Para preveni-lo, é urgente que se demonstre não só que a cobrança de mensalidades não resolverá os entraves da educação superior brasileira, mas que, pelo contrário, os acrescentará.

Os custos de uma Universidade como a Unicamp não podem ser equacionados com mensalidades, já que são muito altos. E são altos principalmente porque a Unicamp é muito mais do que um espaço onde ocorrem aulas. É sobretudo um lugar onde se produz conhecimento por meio da interação entre pesquisa, ensino e extensão, propiciando aos seus egressos, além de uma formação científica que lhes permita enfrentar com criatividade e competência os desafios da contemporaneidade, uma formação ampla, cidadã, que desde a graduação lhes permite contribuir (na extensão e na assistência) para o desenvolvimento científico, social, cultural e artístico da sociedade brasileira. Contribuição essa, aliás, que não é só dos estudantes, mas também dos professores, pesquisadores e funcionários, cujos esforços se conjugam para construir este espaço único que é a universidade pública.

O outro risco é que se generalizem e ganhem força as constantes acusações de privilégio salarial, de regalias, de má gestão, de desperdício de dinheiro público com que se pretende minar a credibilidade das universidades públicas, com vistas à eliminação gradual da sua autonomia financeira – movimento já ensaiado quando da aprovação do orçamento do Estado.

Recompôr a imagem da Universidade, por meio da demonstração da sua importância e da qualidade do trabalho que aqui se faz, nos parece prioritário. E a isso, como se verá no programa, dedicaremos grande atenção e esforço, por meio de um conjunto de ações de comunicação e de divulgação que serão parte importante da interlocução com a sociedade.

#### 1.e. Planejando o futuro

Uma medida certamente essencial à gestão responsável, para fazer frente aos problemas que vimos descrevendo, é o fortalecimento de uma **cultura de planejamento** na Universidade. Não planejar implica vivenciarmos ciclos periódicos de crises. Hoje, a Unicamp dispõe dos resultados da Avaliação Institucional das suas Unidades Acadêmicas e do Planejamento Estratégico - Planes Unicamp 2016-2020, elaborado em sintonia com

a Avaliação. Utilizar estes resultados para propor, debater e implementar estratégias de ação de médio e longo prazos será um caminho natural para uma administração menos personalista e mais atenta aos dados, aos indicadores e às decisões institucionais.

Realizado e implantado de maneira adequada, o efetivo planejamento promoverá o aprimoramento e crescimento de cada órgão, bem como definirá melhor cada finalidade, permitindo clareza nos critérios de alocação de recursos e clara apresentação dos gastos, com vistas à eficiência da gestão. Garantir o equilíbrio das contas da instituição, por meio da priorização de investimentos, da racionalização do uso dos recursos e da implantação de mecanismos de acompanhamento da execução orçamentária, é uma prática essencial da boa administração pública. Não há futuro promissor para a Unicamp sem responsabilidade orçamentária.

Aprimorar os instrumentos de avaliação institucional vinculado a metas específicas para cada uma das unidades acadêmicas é, portanto, uma das tarefas mais importantes que teremos pela frente. E implantar um sistema de acompanhamento da execução orçamentária e de análise do ambiente externo, que nos permita avaliar a evolução econômica do país, é um passo essencial para a retomada do equilíbrio financeiro e orçamentário.

A Avaliação Institucional, em conjunto com o Planes 2016-2020, permitirá, num primeiro momento, que se encontre a melhor trajetória de saída da crise e, num segundo momento, a implantação do crescimento sustentável. Diagnosticar, planejar, realizar, acompanhar e avaliar: eis os passos da verdadeira e responsável autonomia.

## 1.f. Pessoas

Não se constrói uma universidade de excelência sem os melhores quadros. A Unicamp ocupa uma posição tão alta entre as suas congêneres porque é constituída por docentes, funcionários, pesquisadores e estudantes altamente qualificados e motivados para trabalhar e para estudar. Esse é o nosso principal patrimônio. Por isso, nosso programa dá especial atenção aos assuntos relacionados às carreiras dos docentes, dos pesquisadores e dos funcionários, dentro de uma ampla política de desenvolvimento dos recursos humanos.

Ao mesmo tempo, sem nunca perder de vista que uma das principais missões da universidade pública de excelência é a formação de profissionais altamente qualificados, nosso programa contempla formas de desenvolver os processos de ensino/aprendizagem com foco no estudante, de modo a garantir uma formação ampla e diferenciada, na qual a capacitação profissional se dá também por meio do engajamento na pesquisa e nas atividades de integração com a sociedade.

O foco na formação de alto nível dá à Unicamp sua enorme relevância social e lhe permite ter um papel estratégico no desenvolvimento do país. Por isso é tão importante não somente criar as condições para que ela se processe num ambiente profícuo e colaborativo, mas também refletir sobre as várias demandas que se fazem à universidade pública, alinhando-as aos interesses maiores da universidade e elaborando estratégias que permitam responder às mesmas com criatividade e com eficácia, nas diversas fronteiras do conhecimento, por meio de um conjunto de ações levadas a cabo por uma comunidade integrada e consciente do seu papel social.

Nosso programa **Universidade Pública – Compromisso com a Sociedade** define um conjunto consistente de planos e de ações que nos permitirá construir a Unicamp do futuro, aprofundando sua relação com diferentes setores da sociedade, por meio de aprimoramentos no ensino, na pesquisa, na extensão e na assistência à saúde e, principalmente, na gestão com ousadia, inovação e responsabilidade. **O desafio da**

**Unicamp é pensar para o futuro e transformar ideias em realidades. Essa é a Unicamp que queremos.**

## 2. Formação contemporânea: da creche ao pós-doutorado

### 2.a. Contexto

Na tipologia universitária corrente, a Unicamp é caracterizada como “compreensiva”, uma vez que oferece programas de formação em várias áreas do conhecimento e nos diversos níveis de ensino superior – graduação, pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, e extensão universitária. Além disso, ela oferece também ensino médio/técnico nos colégios técnicos e também ensino infantil e educação complementar (Programa de Desenvolvimento e Integração da Criança e do Adolescente - Prodecad) – estes últimos por meio da Divisão de Ensino Infantil e Complementar (DEdIC). A universidade abriga ainda, no campus de Barão Geraldo, a Escola Estadual “Sérgio Porto”, que recebe entre seus alunos uma parcela importante de filhos de funcionários da Universidade.

Essa ampla oferta de formação, que resulta num acúmulo de experiências dificilmente igualadas, se dá no âmbito de uma Universidade que prima pela integração pesquisa/ensino e pelo desenvolvimento de pesquisa altamente qualificada, caracterizada pela inovação em todas as áreas de atuação.

Nós consideramos essa configuração uma das maiores riquezas da Unicamp e, por isso, em várias partes deste programa, apresentamos propostas que visam aproveitar ao máximo o seu potencial criativo, alinhando as várias instâncias formativas em função de um horizonte comum. A ideia é garantir a participação substantiva da Unicamp no esforço mais geral de colaborar com o aprofundamento da democracia e da justiça social, com a sustentabilidade socioambiental, com a melhoria das condições de vida da população, em particular daquelas frações que têm tido menos condições de participar dos benefícios advindos do desenvolvimento econômico.

No que toca a esse objetivo mais amplo, nosso programa responde com uma proposta de formação organizada em três eixos: inclusão, reforma curricular e interação com a sociedade, tratados de forma complementar e integrada.

Do nosso ponto de vista, promover a inclusão social é uma consequência necessária do compromisso com o caráter público da universidade. E porque acreditamos que os diferentes grupos da sociedade devem estar representados na universidade, tendo acesso à formação de qualidade, defendemos medidas de ação afirmativa que, ao mesmo tempo, produzam equidade e propiciem adequadas condições de estudo aos estudantes oriundos dos mais variados grupos sociais.

No que diz respeito à reforma curricular, o objetivo será manter a alta qualidade dos cursos da Unicamp, o que não se fará sem uma ampla e sempre atualizada discussão sobre o currículo necessário para a formação de profissionais mais alinhados com as competências esperadas nas diferentes áreas e também em condições de participar como protagonistas dos mais importantes debates sobre os destinos do nosso país.

Trata-se de incentivar e de apoiar a produção e implementação de novos e variados modelos de formação universitária, favorecendo práticas interdisciplinares que integrem o ensino à pesquisa e à extensão, pautando o enfrentamento de problemas reais apresentados pela sociedade, a exemplo do que é feito em algumas das melhores universidades do mundo. Além de ser um aspecto relevante e urgente do processo de formação, a abordagem dos grandes desafios do mundo moderno tem um poder mobilizador e agregador que nos permitirá focar energias em projetos interdisciplinares e intersetoriais de grande alcance social, com estratégias de formação geral e profissional academicamente pertinentes e socialmente inclusivas.

No cenário contemporâneo, acreditamos que a universidade deva estar atenta aos desafios e demandas da sociedade, o que requer a disposição de superar, na estruturação curricular, as fronteiras epistêmicas produzidas pelos tradicionais recortes disciplinares, em busca do melhor desempenho na pesquisa, no ensino e na extensão. Essa disposição não é algo estranho à nossa realidade. Pelo contrário, já é presente de modo bastante intenso na pesquisa, uma vez que os problemas científicos, cada vez mais complexos, exigem nova postura conceitual e pragmática na sua abordagem.

Nesse contexto, se a pesquisa individual deve ser um espaço a ser preservado, a pesquisa e as discussões inter, trans e multidisciplinares tendem a ser cada vez mais comuns, gerando visões e propostas mais abrangentes de solução dos problemas científicos e do pensamento. O que propomos, portanto, é estender sistematicamente a dinâmica já presente no ambiente da pesquisa para o ambiente de ensino, promovendo práticas interdisciplinares e criando currículos mais flexíveis em todos os cursos da Universidade.

Outro foco de nosso programa é o fortalecimento da interação qualificada com a sociedade em múltiplas dimensões. Temos uma impressionante capacidade instalada que permite pesquisar, discutir e propor soluções para problemas emergenciais, bem como para o desenvolvimento sustentável do Brasil e do mundo.

Temas de relevância social como energia, meio ambiente, saúde, gestão pública, sustentabilidade, industrialização/desindustrialização, economia, arte, diversidade cultural, inclusão social e racial, democracia etc., devem ser abordados em diferentes níveis, mobilizando a diversidade de saberes presente na Universidade, dando origem a propostas acadêmicas e políticas para discussão na sociedade. Esses temas devem ser abordados de modo interativo nas atividades diurnas do campus e deveriam ser incluídos em todas as revisões curriculares, para que a comunidade e os alunos compreendam as múltiplas dimensões dos problemas e criem condições de definir as melhores formas de abordá-los de forma inovadora, respeitando sua complexidade.

Por fim, é nossa convicção que, para atingirmos esse objetivo, a Universidade deva, de forma institucional, apresentar essas questões como prioridade de gestão, para que as pesquisas, as atividades interdisciplinares e o conhecimento advindo das práticas de extensão viabilizem ações efetivas e de relevância social.

## 2.b. Creche e educação infantil – DEdIC

A Unicamp implantou há mais de 30 anos, fruto de lutas e reivindicações das mulheres trabalhadoras, a primeira unidade de educação infantil – o Ceci Berçário, na época denominado CCI (Centro de Convivência Infantil). Com as mudanças na sociedade e nas configurações familiares, a demanda pelo atendimento se expandiu e hoje a creche faz parte da DEdIC e atende a mais de 800 crianças e adolescentes, filhos e filhas de funcionários da Unicamp e da Funcamp, bem como de estudantes, em quatro unidades: Ceci Integral, Ceci Parcial (CAS), Ceci FOP (Piracicaba) e Prodecad, na modalidade de educação não formal.

Considerando a sua relevância, é fundamental incluir a DEdIC em nosso plano de gestão, respeitando suas especificidades, sua história e sua trajetória, mas, principalmente, vislumbrando avanços. Nosso entendimento é de que a DEdIC é um espaço de educação que integra o ciclo educacional que inicia na educação infantil, passando pela modalidade de educação não formal até a pós-graduação.

Com o intuito de que a DEdIC se consolide como campo educativo, julgamos urgente consolidar suas diretrizes pedagógicas, estimular sua integração com unidades acadêmicas e com outros órgãos (museus, bibliotecas, etc.), e flexibilizar a rotina das crianças, especialmente daquelas que permanecem nove horas no campus, possibilitando

outras linguagens, interações, vivências e aprendizagens, melhorando a infraestrutura dos espaços. É também importante planejar a ampliação para os campi de Limeira. Logo, é preciso implementar uma carreira para os professores, avaliar e rever a sua estrutura gerencial, dotá-la de um regimento que descreva suas atividades, responsabilidades e forma de indicação da sua diretoria pela comunidade. E, por fim, atribuir-lhe orçamento próprio suficiente para dar agilidade ao seu custeio e manutenção.

## 2.c. Ensino médio e técnico

Os dois colégios técnicos da Unicamp – o Colégio Técnico de Campinas (Cotuca) e o Colégio Técnico de Limeira (Cotil) – são parte integrante e indissociável desta Universidade desde a sua criação. Juntamente com o curso técnico em prótese dentária oferecido pela Faculdade de Odontologia de Piracicaba (FOP), eles têm reconhecida qualidade e papel relevante na formação de técnicos de alto nível para diversos setores da sociedade.

Os colégios da Unicamp possuem um corpo docente qualificado, com experiência acadêmica e significativa experiência no mercado de trabalho. Além de ações contínuas para melhoria da sua infraestrutura e manutenção da qualidade do ensino, com ênfase no aprimoramento contínuo dos docentes da carreira MST, cremos que é preciso incorporar os colégios de forma mais orgânica às rotinas da Universidade, garantindo-lhes as mesmas formas de apoio institucional já destinadas às unidades de ensino e pesquisa.

Dentre as ações que julgamos essenciais ao melhor desempenho dos Colégios, estão as seguintes:

- Viabilizar o prédio próprio do Cotuca no campus de Barão Geraldo, atuando decisivamente na solução dos problemas que postergaram sua construção, objetivando sua inauguração e ocupação o mais breve possível.
- Promover alterações estatutárias e/ou regimentais para permitir a participação dos colégios em todas as instâncias institucionais da Unicamp, como por exemplo a representação de seus docentes nos órgãos de extensão da Universidade e representação dos diretores no Consu e nas respectivas câmaras.
- Destinar investimentos para melhoria de infraestrutura e modernização de salas de aula, laboratórios e outras instalações de acordo com prioridades estabelecidas no Planes 2016-2020, liberando os recursos contingenciados.
- Fortalecer o programa Inova Jovem e o programa de internacionalização de estudantes, docentes e funcionários dos colégios.
- Incorporar os cadastros e os históricos escolares dos estudantes dos colégios ao sistema acadêmico da Unicamp, facilitando a comunicação formal dos dados com a Secretaria Estadual de Educação.
- Criar programas de incentivo à qualificação dos docentes e funcionários dos colégios técnicos, no Brasil e no exterior.
- Criar programas específicos de apoio à docência nos colégios no Espaço de Apoio ao Ensino e Aprendizagem (EA)<sup>2</sup>.
- Discutir com os colégios a criação de programas de pesquisa e atividades de extensão, com a participação de seus professores.
- Tornar extensivos aos colégios técnicos os editais que forem lançados pelas pró-reitorias e as linhas de fomento do Faepex nas várias modalidades.
- Estimular a criação de programas de ações afirmativas e inclusão social para estudantes de escolas públicas do ensino fundamental, baseados no modelo bem-sucedido do Programa de Formação Interdisciplinar Superior (ProFIS).

- Fomentar a participação de alunos e docentes nas feiras e em programas diversos da Universidade, facilitando o acesso e criando embriões desses eventos dentro dos colégios, como feiras tecnológicas, debates, fóruns, semanas temáticas, apresentações artísticas, entre outros, de modo a produzir conteúdos para serem levados a eventos maiores.
- Apoiar ações que visem aproximar o colégio do mercado, promovendo mecanismos que alinhem os conteúdos dos cursos atuais às demandas do mercado.
- Estimular a elaboração de projetos para ensino a distância, desenvolvendo ambientes virtuais para disponibilizar materiais didáticos.
- Desenvolver um mecanismo para aproveitamento de vagas remanescentes.
- Estimular a celebração de acordos de parceria entre os colégios, e dos colégios com faculdades e institutos, de modo que os alunos do ensino médio tenham acesso aos laboratórios e às pesquisas desenvolvidas na Universidade.
- Estimular boas práticas institucionais, com transparência e participação efetiva da comunidade no planejamento e nas decisões, mantendo um ambiente de estabilidade, seriedade e preocupação com o futuro.
- Ativar e apoiar as empresas juniores dos colégios.
- Atuar decisivamente na solução dos problemas contratuais dos docentes, por meio da criação de um grupo de trabalho vinculado à administração central, com a participação dos interessados, da Procuradoria Geral (PG) e das direções dos colégios, com a função de acompanhar a tramitação dos processos e de elaborar conjuntamente propostas de soluções.

## 2.d. Graduação

Nenhuma Universidade consegue se desenvolver e se manter entre as melhores se não tiver como prioridade o ensino de graduação. E não é diferente entre nós: os cursos de graduação da Unicamp são reconhecidos entre os melhores do país em suas respectivas áreas.

Reconhecendo a prioridade dos investimentos em graduação, após um importante período de expansão de vagas e abertura de cursos noturnos, a Universidade procurou qualificar e valorizar o ensino de graduação, com a criação do EA<sup>2</sup> e o Prêmio de Reconhecimento à Docência em Graduação<sup>1</sup>. Entretanto, novas ações nos parecem necessárias para a manutenção da qualidade dos cursos, pois, do nosso ponto de vista, eles não têm acompanhado as rápidas mudanças da sociedade contemporânea, que exigem dos nossos estudantes uma formação arrojada, dinâmica, inovadora e socialmente responsável.

Para manter o papel de vanguarda na formação de graduação, um dos pilares tem de ser a valorização do docente, cuja prática didática deve ocupar lugar de destaque na avaliação de suas atividades. Docentes motivados, cursos com infraestrutura adequada, propostas curriculares inseridas nas necessidades do mundo contemporâneo, formação cultural e científica ampla, e estudantes identificados com seus cursos são condições para a excelência dos cursos de graduação.

Entre outras propostas de ação que se delineiem ao longo dos próximos quatro anos, trazemos à comunidade este breve programa de gestão, no que toca às ações de natureza geral e implementação imediata:

- Estruturar instrumentos de avaliação do ensino e das atividades de docência que forneçam dados e inspirem a reflexão permanente sobre os rumos do ensino de

---

<sup>1</sup>Ambos criados na gestão do professor Marcelo Knobel à frente da Pró-Reitoria de Graduação.

graduação, assegurando a participação livre e crítica de docentes, discentes e gestores.

- Melhorar continuamente a infraestrutura e os recursos de custeio para que os cursos de graduação disponham das melhores condições de funcionamento, priorizando as unidades em implantação, em especial os cursos noturnos.
- Otimizar a ocupação das salas de aula e, se necessário, ampliar o número de salas, estimulando a criação de laboratórios de uso compartilhado.
- Ampliar espaços de convívio para os estudantes.
- Ampliar o repositório virtual de aulas e palestras disponíveis *on-line* de maneira gratuita e com livre acesso.
- Dar continuidade e ampliar a troca de experiências sobre a graduação com instituições de qualidade de outros países e com organismos internacionais. Esses programas permitirão que a Unicamp avalie e avance em várias questões centrais no ensino de graduação, em um contexto cada vez mais globalizado e competitivo.
- Aprofundar a articulação do ensino com a pesquisa em diferentes modalidades de interação.
- Apoiar projetos de importância social e humanitária, registrando-os como atividades curriculares.

#### 2.d.i. Ingresso e permanência na graduação

Nosso programa, como o nome já deixa claro, tem firme compromisso com a universidade pública, gratuita, de qualidade e com a inclusão social. Esses valores, aliás, orientam a Unicamp desde a sua criação e, ao longo de seus 50 anos, respondem também pelo fato de que ela tenha se consolidado rapidamente como uma das universidades brasileiras e latino-americanas de maior reputação internacional.

Temos a convicção de que, por ser uma universidade pública e, portanto, comprometida com o princípio de justiça social, os diferentes grupos da sociedade devem estar aqui representados, tendo acesso a uma formação de qualidade. Hoje essa ainda não é a realidade. Especificamente no que diz respeito ao ingresso nos cursos de graduação, verificam-se fortes desigualdades de chances determinadas pela origem social, étnico-racial ou, em termos estritamente escolares, pelo requisito de conhecimentos que não são assegurados em geral pela educação básica.

Esse quadro tende a reproduzir desigualdades de acesso às oportunidades educacionais no ensino superior e, por decorrência, tende a reproduzir as próprias hierarquias sociais de nossa sociedade profundamente desigual. A reversão dessa situação é necessária para que possa haver um maior aprofundamento da democracia e da justiça social no Brasil. Isso deve ser feito por meio da implementação de políticas de redistribuição de oportunidades educacionais. O desafio para a Unicamp será encontrar formas de, ao mesmo tempo, atender as necessidades de ação afirmativa e inclusão social e continuar a assegurar formação de qualidade para os estudantes oriundos dos mais variados grupos sociais.

Atualmente, a Unicamp possui programas de inclusão múltiplos e inovadores, sendo a universidade brasileira que mais compromete recursos orçamentários com ações de inclusão e permanência. Entretanto, ela precisa continuar a inovar, aprofundando sua experiência, para poder fazer frente a este momento tão delicado da vida nacional. Nesse sentido, nosso programa prevê políticas de inclusão sistemáticas que articulem três eixos de ação: o acesso à Universidade, a permanência nela e o desenvolvimento acadêmico.

## *Eixo 1 – Acesso*

A Unicamp tem implantado diferentes iniciativas voltadas às ações afirmativas e à inclusão social, destacando-se entre elas o apoio a cursinhos populares, o Programa de Ação Afirmativa e Inclusão Social (Paais) e o ProFIS. Deve-se observar que o cursinho popular e o Paais são programas que levam ao ingresso por meio do vestibular e, portanto, mantêm o principal vetor da elitização do acesso ao ensino superior, que é o próprio vestibular. Diferentemente deles, o ProFIS é um processo alternativo ao vestibular e amplia as oportunidades de acesso à Universidade para pessoas que não as teriam pela via tradicional do vestibular. Como já são programas implantados, precisam ser acompanhados, avaliados e periodicamente revistos e aprimorados. Outros mecanismos de acesso, além da nota no vestibular, também têm sido propostos, entre eles os que utilizam a nota do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) como mecanismo de ingresso, além da implantação de cotas étnico-raciais.

Uma vez que essas ações se dirigem a uma gama diversificada de grupos sociais tradicionalmente mais distantes da universidade e que trazem a ela necessidades e experiências novas, enriquecedoras e desafiadoras, é imprescindível que a coordenação dessas políticas encontre meios ágeis e transparentes de escuta de necessidades, anseios e de regulação de conflitos. Por isso, propomos formas institucionais permanentes para recebimento de propostas e anseios da comunidade, de regulação de conflitos e de construção de soluções institucionais.

Dada a complexidade dos assuntos, e cientes de que a universidade pública tem responsabilidade com a inclusão social, apresentamos propostas que atuarão decisivamente no processo de inclusão:

- Avaliar a possibilidade de uso de critérios adicionais aos já estabelecidos no processo atual do Vestibular da Unicamp. Tal como já ocorre nas provas de aptidão dos cursos de Artes ou Arquitetura, um conjunto de critérios adicionais podem ser mobilizados, de modo combinado, para a seleção dos alunos nos diferentes cursos da Universidade.
- A Unicamp precisa e pode ir além dos limites impostos pelo Vestibular, buscando alunos com diferentes trajetórias educacionais. Para isso, mediante a verificação da viabilidade e da legalidade, pode-se propiciar aos cursos de graduação a diversificação dos critérios e das formas de seleção de seus alunos, considerando-se por exemplo o uso de: nota no Enem, obtenção de premiações em olimpíadas nacionais e internacionais em diferentes áreas, e desempenho em cursos técnicos e de formação artística de qualidade reconhecida.
- Avaliar cuidadosamente os impactos das alterações recentes no programa Paais e, se for o caso, ajustar a pontuação atribuída pelo programa aos candidatos, para diferenciar alunos integralmente formados na rede pública de ensino e alunos que cursaram apenas o ensino médio naquela rede.
- Ampliar o apoio a cursinhos populares, incentivando a docência neles de estudantes de graduação e pós-graduação.
- Avaliar a possibilidade de expansão e aprimoramento do ProFIS para a Região Metropolitana de Campinas, para a região de Limeira e de Piracicaba.
- Avaliar a possibilidade de reservar vagas para o sistema nacional (Sistema de Seleção Unificada - Sisu). Esta pode ser uma opção para aumentar a participação de alunos oriundos da rede pública, ampliando a base geográfica de recrutamento de alunos da Universidade.

- As cotas étnico-raciais têm sido assunto de discussão no Brasil e no mundo (Teranishi *et al.*, 2015)<sup>2</sup>, sendo amplamente utilizadas como instrumento de inclusão social. No Brasil, foram definidas em lei para as universidades federais em 2012. No momento em que este programa está sendo escrito, essa discussão está em curso, e uma proposta deverá ser encaminhada ao Conselho Universitário. Acreditamos que as cotas podem ser um instrumento, dentre outros, para a inclusão de grupos sub-representados na universidade. Portanto, nos comprometemos a dar continuidade a esse debate e a implementar o que for decidido pelo Consu, articulando as cotas a outras medidas de inclusão abordadas neste programa.

## **Eixo 2 - Permanência**

É importante ressaltar que a real inclusão social demanda não apenas tratar do acesso, mas também da permanência estudantil. O objetivo específico das políticas de permanência é reduzir as desvantagens sociais de alunos já matriculados, oferecendo-lhes condições mais iguais para que cursem com pleno aproveitamento o ensino superior.

Na Unicamp, elas se materializam pela oferta de um conjunto de ações que incluem moradia estudantil, alimentação subsidiada e/ou gratuita, provimento de renda por meio de bolsas, transporte subsidiado e gratuito, serviços de saúde médica e odontológica, serviços de assistência psicológica e psiquiátrica. Todas essas ofertas serão mantidas e aprimoradas. Entretanto, é preciso avançar no sentido da coordenação e otimização das ações necessárias para apoiar a permanência, e para tanto propomos:

- Criar a Comissão Permanente de Ações Afirmativas e Inclusão Social, vinculada às PRG e PRPG, para apresentar propostas de alteração das normas relacionadas ao assunto e acompanhar a efetividade dos programas de acesso, permanência e inclusão social em conjunto com a PRG e a PRPG.
- Avaliar continuamente, em conjunto com o Serviço de Apoio ao Estudante (SAE), as demandas por apoio financeiro para a permanência e acolhimento de estudantes em situação vulnerável, incluindo, em conjunto com a Comissão Permanente de Ações Afirmativas e Inclusão Social, a eficácia das políticas de bolsas de alimentação, transporte, moradia, estabelecendo parâmetros adequados, transparentes e públicos de subsistência dos estudantes, etc.
- Avaliar, permanentemente, em conjunto com o Serviço de Apoio Psicológico e Psiquiátrico ao Estudante da Unicamp (Sappe), todas as políticas de saúde mental.

## **Ações específicas na Moradia**

- Assegurar a expansão da Moradia, redefinindo o modelo de governança transparente, público e responsável na distribuição das vagas, disponibilizando todas as informações relacionadas ao assunto.
- Providenciar melhorias na atual Moradia Estudantil com aquisição e instalação de rede wi-fi – área externa e interna; reforma das cinco casas interditadas do bloco B; construção de uma caixa d'água central, com remoção paulatina das caixas localizadas nas casas; reforma paulatina dos telhados de todas as casas; instalação de hidrômetro para cada casa, com registro de consumo, facilitando a localização dos possíveis vazamentos; construção de novo parquinho com renovação dos equipamentos e criação de locais de convívio.
- Implantação do serviço de manutenção 24 horas.

---

<sup>2</sup> Teranishi, Pazich, Knobel and Allen (2015), *Mitigating Inequality: Higher Education Research, Policy, and Practice in an Era of Massification and Stratification*, Bingley, UK: Emerald.

- Efetivação da política de permanência exclusiva dos estudantes da Unicamp selecionados pelo Serviço Social do SAE.

### Eixo 3 - Ações acadêmicas

Há uma outra vertente da permanência estudantil que tem natureza acadêmica. A avaliação institucional referente ao período 2009-2013 mostrou que há um contínuo e significativo aumento no número de disciplinas de todas as áreas com índice de reprovação maior que 20%. Isso pode significar que os alunos estão ingressando sem conhecimentos e habilidades que lhes são exigidos na universidade, o que os impede de acompanhar a contento os cursos. Da mesma forma, nota-se aumento da evasão em quase todos os cursos e em todas as áreas, provavelmente decorrente do descompasso entre conhecimentos e habilidades que a Universidade requer dos estudantes e aqueles que não lhes foram assegurados pela educação básica.

A Unicamp deve tratar deste problema de modo sistemático e organizado, visando uma substancial redução na evasão e nos índices de reprovação em disciplinas, sem perda da qualidade na formação dos estudantes. A PRG, em conjunto com as unidades, deverá definir, no curto prazo, procedimentos de acompanhamento dos dados para cada curso e, com base nesses dados, as unidades definirão um plano de trabalho para redução dos seus índices de reprovação e de evasão.

#### 2.d.ii. Rumo a um currículo contemporâneo: interdisciplinaridade, flexibilização, aprendizagem ativa, contemporaneidade

A revisão curricular em todos os cursos é imperativa. Uma vez que as unidades são responsáveis por ela, cabe à administração central criar mecanismos para incentivá-la e apoiá-la. Por conta disso, é importante que a Unicamp e as unidades identifiquem boas experiências de aprimoramento curricular, promovendo sua disseminação no ambiente universitário, para servir como inspiração e motivação para implantação em escala mais ampla. Neste sentido, propomos:

- Disponibilizar suporte e apoio técnico-pedagógico para as unidades que desejem promover reestruturações curriculares, respeitado o princípio da autonomia, valorizando a busca de excelência, a formação integral e as tendências e critérios de cada área de conhecimento.
- Incentivar ações para que todos os cursos tenham a necessária qualidade em sua área, levando em conta a experiência de nossa comunidade e as várias recomendações procedentes de processos de avaliação interna e externa, incluindo a avaliação dos seus egressos.

Para que isso ocorra, as questões relacionadas à revisão curricular, à inserção da interdisciplinaridade no processo de formação do aluno e à implantação do processo de aprendizagem ativa são algumas das condições que precisam ser debatidas, destacando-se entre elas:

- Articular com as unidades a revisão dos currículos para torná-los mais flexíveis, permitindo aos alunos o desenvolvimento de competências mais abrangentes na abordagem de problemas complexos e multidisciplinares, inserindo-os em um ambiente de aprendizagem ativa, que incorporem as atividades extracurriculares.
- Estimular a adoção de estratégias educacionais baseadas em práticas de colaboração e em relações que incentivem a integração de grupos disciplinares, promovendo uma formação efetivamente interdisciplinar dos estudantes.

- Apoiar ideias e projetos educacionais que tenham impactos significativos na aprendizagem, por meio do incentivo a seminários, oficinas e interação com outras universidades no Brasil e no exterior.
- Incorporar, nas disciplinas de todos os cursos, conteúdos relacionados com sustentabilidade, ética, valores humanísticos, para aprimorar a formação dos estudantes.
- Incorporar nos currículos as atividades extracurriculares praticadas pelos estudantes (empresas juniores, atividades esportivas e culturais, participação em grupos como Enactus, Baja SAE, entre outros).

Pensamos que, além de seu valor acadêmico *per se*, os temas de flexibilização de percurso acadêmico e flexibilização curricular assumiram recentemente uma dimensão importantíssima, diante da modernização no processo de ensino-aprendizagem e da necessidade de um novo tipo de profissional formado, capaz de trabalhar em equipe e de ter uma atuação proativa nos processos de trabalho. Esta realidade exigirá uma readequação curricular, bem como a incorporação de projetos colaborativos e de temas interdisciplinares nos tópicos a serem estudados. Exigirá ainda uma importante reformulação do processo ensino/aprendizagem, criando condições de aprendizagem mais autônoma do estudante. Esta pode ser uma das estratégias para tornar os cursos mais atraentes para os estudantes, contribuindo para a redução dos índices evasão e de reprovação em disciplinas.

Dentre os vários objetivos da revisão curricular, destacam-se o aprofundamento da formação em temas desafiadores da ciência e do conhecimento do mundo contemporâneo, a incorporação de metodologias ativas de aprendizagem (o que requer uma redução nas atividades em sala de aula), a redução do ensino enciclopédico para a incorporação do aprendizado fundamental sólido, a incorporação nos currículos das experiências dos alunos que atuam intensivamente em atividades extracurriculares (empresas juniores, atléticas, grupos organizados atuando em tecnologias sociais, ações empreendedoras, artísticas, iniciação científica, etc.), gerando um processo eficiente de aprendizagem em assuntos que nem sempre são abordados nos currículos dos cursos<sup>3</sup>.

#### 2.d.iii. Gerando potencial criativo

A Unicamp tem colaborado de forma inequívoca para que Campinas seja reconhecida como uma das mais inovadoras cidades brasileiras. De modo a aprofundar essa contribuição, a Universidade pode e deve **criar espaços que catalisem o potencial criativo e inovador de nossos estudantes**. Tais espaços requerem investimentos financeiros relativamente baixos e tendem a oferecer retornos relevantes não apenas à Universidade, mas também ao seu entorno. Dentre as sugestões acolhidas neste programa de gestão, destacam-se:

- Implementação de laboratórios e oficinas multiuso, como “*fab labs*”, que poderiam acomodar atividades de ensino, prototipagem para pesquisa e inovação.
- Incentivar as empresas juniores no oferecimento de serviços de pequena monta para empresas locais ou, ainda, na realização de cursos abertos à comunidade externa.
- Fornecer local adequado para que os estudantes que atuam em grupos organizados possam desenvolver produtivamente as suas atividades regulares (reuniões, desenvolvimento de projetos, ensaios, cursos, entre outros).

---

<sup>3</sup> Em algumas unidades e cursos, isso já ocorre, como é o caso da Faculdade de Engenharia Mecânica (FEM), Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) e cursos na área da saúde.

- Colaborar para a organização de concursos, a fim de que os estudantes desenvolvam soluções de problemas e processos de interesse social e/ou institucional.

Outra maneira de estimular esse potencial criativo é a realização de desafios anuais, que envolvam o desenvolvimento de propostas de intervenção a partir de temas complexos, tais como efeitos sociais, econômicos e ambientais de obras públicas, formas de enfrentamento das epidemias, alternativas para a crise hídrica, soluções de gestão para a administração pública, programas e projetos culturais e artísticos, etc. Trata-se de uma outra maneira de integrar atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando a uma maior conexão entre aquilo que a Universidade pode oferecer e as demandas reais da sociedade. Para além dos resultados concretos que essa ação poderia gerar, deve-se enfatizar seu grande potencial pedagógico, uma vez que aí se configura um exercício que passa por diagnóstico da realidade, compreensão dos processos que a condicionam e proposição de formas de enfrentamento de problemas.

#### 2.d.iv. Financiamento dos cursos de graduação

Tradicionalmente, a Unicamp financia os cursos de graduação por meio do orçamento anual das unidades e, no caso de projetos especiais de graduação, de recursos atribuídos pelo Faepex ou PRG. Anualmente, os coordenadores de cursos elaboram projetos que são apresentados e analisados, sendo os montantes de recursos geralmente insuficientes para as reais necessidades. Além disso, os montantes máximos de recursos são iguais para todas as unidades, independentemente da sua especificidade e de projetos pedagógicos em andamento ou implementação. Esta forma de financiamento adicional somente agrega trabalho à já atribulada vida dos coordenadores de curso.

Como forma de obter maior rendimento dos recursos e otimizar o tempo de trabalho dos coordenadores, nossa proposta consiste nos seguintes pontos:

- Atribuir automaticamente às unidades o montante de recursos que historicamente vem sendo aportado, para que as diretorias, em conjunto com as coordenações e comissões de curso, definam a sua alocação, registrando as decisões sobre destinação e a forma de tomada de decisão num memorial sucinto;
- Atribuir às unidades os recursos para viagens de campo, mobilidade para estágios e outras atividades curriculares fora do campus, em montante adequado ao cumprimento da finalidade.
- Alocar um percentual adicional para manutenção e aquisição de instrumentos e equipamentos, destinados às disciplinas de graduação (laboratórios, instrumentos, etc.), a ser definido por meio de editais anuais com recursos substanciais para as unidades que se dispuserem a elaborar um programa de revisão curricular, revisão dos processos de ensino-aprendizagem, redução da evasão e das reprovações em disciplinas.

#### 2.e. A formação de professores na Unicamp

##### 2.e.i. O cenário da formação de professores na Unicamp

A Unicamp é composta por 24 unidades de ensino e pesquisa. Nelas são ministrados cursos de nível superior de graduação e de pós-graduação nas principais áreas do conhecimento. Dentre essas unidades, 11 possuem cursos de formação de professores (oito institutos e três faculdades), totalizando 23 cursos de licenciatura, nos períodos diurno e noturno. Nesses cursos, estão matriculados aproximadamente três mil alunos, o que representa 17% do total de mais de 18.500 estudantes de graduação da Unicamp.

A formação de professores na Universidade vem acontecendo em um espectro de projetos pedagógicos que dialogam com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores e, também, com as orientações do Conselho Estadual de Educação. Neste sentido, os cursos de formação de professores oferecidos nas áreas de Exatas, Tecnológicas, Biológicas, Humanas e Artes apresentam diferentes formas de articulação entre ensino, pesquisa e extensão, com destaque para projetos e programas que envolvem formadores e licenciandos em experiências diversas.

Desde 2004, os cursos de licenciatura são desenvolvidos pelas unidades em parceria com a Faculdade de Educação (FE), tendo sido criada naquela ocasião uma Subcomissão da Comissão Central de Graduação (CCG) para articular os vários setores. Em 2013, foi criada a Comissão Permanente de Formação de Professores (CPFP) da Unicamp, vinculada à Pró-Reitoria de Graduação, com a finalidade de prover a Universidade de subsídios no que se refere à sua política de formação de professores. A CPFP tem desempenhado um papel fundamental como instância articuladora do diálogo entre as diferentes unidades de ensino e pesquisa responsáveis pelas licenciaturas, e tem sido responsável pelas articulações da Unicamp com instâncias externas, tanto com outras universidades públicas como com órgãos governamentais nas esferas municipal, estadual e federal.

A formação de professores é um aspecto central do compromisso da Universidade com a educação básica, que deve ser pensada como um direito social fundamental. Ademais, o fortalecimento da educação básica é decisivo para o aprofundamento da experiência democrática, para o desenvolvimento do país e, não menos importante, para a própria existência da Universidade.

No contexto da formação de professores, sabe-se que as dificuldades em torno das questões de reconhecimento social, valorização da profissão e condições de trabalho são problemas a serem considerados tanto em nível local quanto mundial. Nesse sentido, a Unicamp não pode se esquivar do enfrentamento de tais questões, devendo chamar para si o papel de liderança e o protagonismo que a qualificam para participar do debate nacional sobre a valorização da profissão docente, mesmo que as condições sejam extremamente adversas.

Desse modo, é de fundamental importância a assunção integral de que os cursos de formação de professores são graduações plenas e não acessórios dos processos de credenciamento de bacharéis no ofício da docência. Assumir tal princípio, do ponto de vista curricular, significa valorizar em sua plenitude os saberes pedagógicos, científicos, técnicos e artísticos necessários para a formação do profissional educador, apto a atuar com compromisso político na educação de crianças, jovens e adultos no país.

A formação de professores inclui necessariamente ampla discussão política e ética, devendo, para tanto, considerar o contexto adverso que atravessamos. Por isso, a Unicamp deve ser protagonista nas disputas sobre a regulação da educação pública nacional, debatendo criticamente propostas como, por exemplo, o projeto de lei Escola sem Partido, a Base Nacional Comum Curricular, a reforma do Ensino Médio, entre outras.

Nos debates sobre a educação nacional, bem como nos currículos e nas atividades realizadas nos cursos de formação de professores, é preciso fortalecer e reiterar o posicionamento político e público da universidade a favor de propostas de educação que encorajem o aprofundamento da experiência democrática e a difusão dos princípios de justiça social. Deve-se assim, fomentar propostas de educação que combatam as desigualdades e as práticas de exclusão, preconceito e silenciamento das minorias políticas e da diversidade cultural existentes em nossa sociedade.

A Unicamp, como uma das mais bem qualificadas universidades do país, não pode se omitir ou virar as costas para estas questões. Formar professores como profissionais

plenos, intelectuais, sensíveis, comprometidos politicamente com a justiça social, é tarefa central da Universidade e nos apresentamos de forma profundamente comprometida com esta problemática. Compromisso, aliás, que já se verifica na prática, na nossa Universidade, por meio da organização de inúmeros cursos de especialização nas diversas áreas de formação de professores, ministrados tanto pela Faculdade de Educação (FE) quanto por outras unidades.

Há experiências em andamento por meio de projetos de extensão que devem ser apoiadas e estimuladas. Além desses projetos, em caráter absolutamente inovador, em conjunto com várias unidades e com a participação de membros de Secretarias Municipais de Educação, a PRPG articulou a criação, inicialmente, do curso de especialização no Ensino de Ciências e Matemática (Pecim) e, posteriormente, do mestrado e doutorado no Programa de Pós-Graduação Multiunidades, que se iniciou a partir da aprovação da Capes em 2011. A proposta desse curso, destinado a professores da rede pública que atuam desde o nível fundamental ao ensino médio, expressa inequivocamente o nosso compromisso com a formação de professores.

#### 2.e.ii. Ações efetivas para a consolidação da formação de professores na Unicamp

Considerando o cenário da formação de professores na Unicamp, os princípios éticos, políticos e pedagógicos exigidos para a boa formação docente na relação com a sociedade e aquilo que já foi realizado no contexto das licenciaturas e das ações relacionadas à formação de professores, em diferentes épocas, propomos as seguintes diretrizes e ações:

- Ampliar a atuação política e acadêmica da Unicamp nas esferas federal, estadual e municipal relativas à formação de professores, promovendo princípios éticos e políticos orientados pela afirmação da democracia e da justiça social.
- Articular parcerias entre as universidades estaduais públicas paulistas no âmbito da formação de professores.
- Apoiar projetos e propostas destinados à discussão de formação e de qualificação continuada de professores nas unidades de ensino e pesquisa.
- Fortalecer as ações relativas ao estágio supervisionado nas licenciaturas, mantendo auxílio para estagiários e incentivando parcerias universidade-escola, com prioridade para propostas que envolvam os sistemas escolares das regiões metropolitanas, os colégios técnicos da Unicamp e a DEdiC.
- Analisar condições para a ampliação do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (Pibid), a fim de fomentar ações que priorizem parcerias entre unidades formadoras de professores e escolas nas regiões de atuação da Unicamp.

Por fim, e o mais importante, nós, Marcelo e Teresa, que já nos empenhamos decisivamente para ampliar a participação da Unicamp na formação de professores, firmamos aqui nosso compromisso de atuar no enfrentamento de todo e qualquer projeto com caráter privatista e de desqualificação de uma formação pública de qualidade.

#### 2.e.iii. Centro de Referência para a Formação de Educadores (Cerfe)

Há muito tempo, e por múltiplas razões, os cursos de licenciatura da Unicamp carecem de uma nova concepção de formação. Isso fica evidente quando se considera a enorme evasão dos nossos cursos e a polarização entre a formação geral e a específica nos cursos de licenciatura, por exemplo. A Unicamp já experimentou algumas maneiras de tratar deste problema, mas ainda não encontrou a forma mais efetiva de fazê-lo.

Dada a importância do assunto Formação de Professores, propomos retomar as discussões para viabilização de um órgão dedicado a coordenar e implementar as ações necessárias para atender às necessidades da Universidade. A proposta é que o Centro de Referência para a Formação de Educadores (Cerfe) seja o espaço de integração de todas as unidades que trabalham com formação de professores e que tenha entre outros objetivos a missão de (a) analisar a grave situação da formação de professores para atuar no ensino básico do país e (b) encontrar a melhor forma de a Unicamp construir seus cursos.

O Cerfe, assim concebido, é uma proposta inovadora de formação de educadores, levando em conta experiências nacionais e internacionais. Seu objetivo será articular, em um espaço definido, ações entre instâncias formadoras de professores na Unicamp em todos os níveis: na graduação para a educação infantil, no ensino fundamental e no ensino médio, associados à formação continuada (presencial, semipresencial), e na pós-graduação e pesquisa na área.

A orientação do Cerfe será necessariamente interdisciplinar e, especialmente no caso da formação continuada, terá efetiva interface com as tecnologias de informação e comunicação, devendo se associar à rede de escolas para atuar na própria formação inicial do professor, no modelo de “residência pedagógica” (já desenvolvida pela Unifesp), que poderá ainda ser acoplada à formação em nível de especialização ou mestrado.

Para atuar no atendimento à demanda massiva existente atualmente nas redes de comunicação, aprimorando a qualidade da formação em escala, o Cerfe promoverá o uso e o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação no processo de formação de educadores, tendo em vista fornecer parâmetros de eficiência e alta qualidade acadêmica à formação continuada, seja na forma presencial, seja na semipresencial, via videoconferência e demais tecnologias de informação e de comunicação.

As metodologias ativas de aprendizagem demandam materiais didáticos e educativos em diferentes mídias para apoio aos múltiplos níveis de ensino. O Cerfe poderá dar contribuição importante nesse sentido, por ser espaço onde múltiplas atividades de criação de materiais didáticos e educativos serão estimuladas, servindo de apoio aos docentes e aos professores das redes de ensino.

## 2.f. Pós-graduação

A Unicamp se destaca, no panorama brasileiro e internacional, por seu protagonismo no sistema nacional de pós-graduação e pela relevância de seus programas em diversas áreas do conhecimento. Nossa Universidade, como é do conhecimento geral, lidera o ranking nacional durante diversos períodos de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A qualidade dos trabalhos desenvolvidos na pós-graduação da Unicamp também se verifica por meio da conquista de muitos prêmios nacionais ao longo de sua história.

Nossas atividades de pós-graduação e de pesquisa sempre estiveram intimamente associadas. E como os diversos indicadores quantitativos da nossa pós-graduação são razoavelmente estáveis nos últimos anos, sempre fortemente atrelados à sólida formação de nossos pós-graduandos, acreditamos que o maior desafio está na consolidação de alguns cursos novos e nos avanços qualitativos de alguns poucos cursos já consolidados.

No que toca à pós-graduação, nosso programa enfatiza algumas ações para qualificá-la, várias das quais já estão consolidadas em muitas unidades.

### 2.f.i. Capacitação e excelência acadêmica

- Incentivar os docentes recém-contratados a se credenciarem nos programas de pós-graduação de suas unidades, por meio da concessão de bolsas a seus

orientandos, expandindo o prazo de utilização dos recursos e bolsas do Programa Ciência e Arte nas Férias e Auxílios à Pesquisa para Docentes em Início de Carreira (Papdic) do Faepex.

- Desenvolver ações para qualificar o ensino público, visando à inserção do nosso futuro egresso, ampliando parcerias com as Secretarias Estadual e Municipal de Educação e com o Ministério de Educação (MEC).
- Criar um espaço de formação mais abrangente para os pós-graduandos, por meio de seminários, cursos de curta duração e escolas de verão, abertos e contando com a participação de renomados especialistas de todas as áreas do conhecimento.
- Elaborar, em conjunto com a Vice-Reitoria Executiva de Relações Internacionais (Vreri) e pró-reitorias acadêmicas, um plano estratégico de internacionalização e um ambiente altamente atrativo para os pós-graduandos, especialmente para os doutorandos e pós-doutorandos, objetivando, por exemplo:
  - Criar, expandir e consolidar os acordos com universidades estrangeiras consideradas estratégicas, visando viabilizar estágio no exterior para os doutorandos.
  - Estimular os programas de pós-graduação a adotarem iniciativas relacionadas à internacionalização, seja por meio do estabelecimento de convênios com instituições estrangeiras, seja por meio de ações dupla diplomação com instituições qualificadas no exterior.
  - Propor à Capes um projeto piloto no âmbito do Doutorado-Sanduíche no Exterior, no qual se permita que os estudantes cursem disciplinas no âmbito do convênio, de modo a permitir e estimular a mobilidade estudantil durante o cumprimento de créditos.
  - Estimular atração de alunos do exterior para que se insiram em nossos programas de pós-graduação.
  - Incentivar os programas de pós-graduação para que adotem exames internacionais de ingresso.
  - Estabelecer programa para incentivo e financiamento da vinda de professores pesquisadores, com vistas a ministrar cursos de pós-graduação e viabilizar a montagem de projeto de pesquisa conjunto.
  - Estudar a implantação de um projeto de doutorado internacional por meio de convênio com universidades do exterior.
- Auxiliar programas de pós-graduação com conceitos abaixo de 5 na Capes, bem como aqueles recém-criados, para que possam melhorar a sua avaliação.
- Continuar a ampliação e aprimoramento do Programa de Estágio Docente (PED), a fim de qualificar os pós-graduandos da Unicamp para atuar no sistema nacional superior de ensino e pesquisa. Avaliar continuamente se os objetivos do Programa estão sendo alcançados, bem como se os critérios de distribuição das bolsas estão adequados às demandas das áreas.
- Criar em todos os cursos formas de orientação de alunos de pós-graduação em ética na pesquisa.
- Incentivar a valorização das disciplinas e outras oportunidades de formação para a docência no ensino superior para estudantes de pós-graduação, incluindo incentivo ao programa PED e similares.
- Coordenar a discussão de propostas de novos cursos em áreas estratégicas para o país.

- Incentivar a aproximação da Agência Inova com as empresas do Parque Tecnológico e outras, trazendo temas, orientação e mesmo financiamento complementar para os programas de pós-graduação.
- Estudar a criação de cursos e/ou atividades de pós-graduação e pós-doutoramento, via parcerias, visando incrementar a atuação da Unicamp na inovação tecnológica, bem como a formação de recursos humanos altamente qualificados em áreas de alta demanda, como a da saúde, a farmacêutica, a de energia, biotecnologia, nanotecnologia, tecnologia da informação, entre outras.

#### 2.f.ii. Gestão

- Aprimorar a moldura institucional para viabilizar a ampliação do número de cursos multidisciplinares, multiunidades, em rede e interuniversidades.
- Investir na melhoria da infraestrutura de trabalho para os docentes, visando superar a heterogeneidade de condições de trabalho vigentes nas diversas unidades.
- Elaborar um Plano de Auxílio à Gestão das Comissões de Pós-Graduação (CPG) e coordenadores de Pós-Graduação, pois acreditamos que, para o bom andamento administrativo dos programas de pós-graduação e para a sua evolução qualitativa, é urgente:
  - Organizar dentro da PRPG um grupo de apoio dedicado a auxiliar os coordenadores na gestão das CPGs, no que diz respeito aos aspectos regimentais, recursos financeiros, definição de estratégias para atração de alunos bem qualificados, obtenção de maior mobilidade internacional e elaboração dos relatórios anuais da Capes e prestação de contas.
  - Informatizar todos os programas e processos da pós-graduação, atuando decisivamente para integrar os bancos de dados de produção acadêmica da Unicamp com as plataformas Lattes e Sucupira, de modo a reduzir o trabalho das coordenadorias e secretarias dos cursos.
  - Aprimorar a interlocução da PRPG com a DGA, capacitando coordenadores e funcionários com relação à legislação vigente, visando melhorar os processos e a utilização dos recursos repassados pelas agências de fomento à Universidade.

#### 2.g. Aspectos gerais da formação universitária contemporânea: internacionalização, interdisciplinaridade, relevância social, pesquisa

##### 2.g.i. Duplo diploma e cotutela

Esses programas estão consolidados na Unicamp, mas podem ser ampliados como um importante mecanismo de formação qualificada dos alunos e de incremento da internacionalização da universidade. A PRG, a PRPG e a Vrerri deverão, em conjunto, definir as melhores estratégias para incrementar os programas de pós-graduação, estimulando alunos de outros países a participarem efetivamente deles em todas as áreas. Ações específicas envolvendo países, especialmente os da América Latina, serão estimuladas por meio de acordos interuniversitários bilaterais, uma vez que muitos países reformularam as leis de educação superior e estão buscando titular seus docentes.

## 2.g.ii. Cursos de curta duração e escolas de verão e inverno

A Unicamp tem potencial para aumentar significativamente a implantação de cursos de curta duração e Escolas de Verão e de Inverno nos períodos letivos e não letivos, abordando temas variados. Esses cursos, ministrados por docentes brasileiros e/ou estrangeiros, poderão ser abertos a estudantes brasileiros e estrangeiros, tanto no nível de graduação quanto de pós-graduação, com registros no sistema acadêmico e com possibilidade de incorporação dos respectivos créditos nos currículos. Tais cursos podem ser mecanismos eficazes não apenas de integração entre ensino e pesquisa, mas também de internacionalização da universidade.

Há várias formas de financiamento já estabelecidas nas agências de fomento, brasileiras e estrangeiras que permitem a implantação de cursos breves, presenciais, semipresenciais ou a distância, sem grandes aportes de recursos orçamentários. Na nossa proposta, caberá à PRPG, em conjunto com a Vrerri, criar os mecanismos para viabilizar esses cursos e incentivar a sua realização também em língua estrangeira.

## 2.g.iii. Acolhimento de refugiados

A dura realidade das guerras, violências e conflitos internacionais se expressa na migração forçada. Mais de 21 milhões de refugiados deixaram seus países em 2015, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU). O Brasil é signatário dos principais tratados internacionais de direitos humanos e, em 1997, foi promulgada a Lei de Refúgio (nº 9.474/97), que amplia a condição de refúgio e considera em sua definição toda situação de violação generalizada de direitos humanos.

No Brasil, o número total de solicitações de refúgio passou de 966 em 2010 para 28.670 em 2015. A maioria dos solicitantes vem da África, Oriente Médio, América Latina e Caribe. O país possui atualmente 6.364 refugiados e 2.499 refugiadas, totalizando 8.863 imigrantes de 79 nacionalidades. Entre 2010 e 2016, foram ainda aprovados cerca de 80 mil vistos humanitários para imigrantes do Haiti. A população refugiada no Brasil tem apresentado diferentes níveis de escolaridade, com 53% desse contingente com idade entre 15 e 29 anos.

Em 2011, durante a gestão do professor Marcelo Knobel na PRG, a Unicamp realizou uma pequena, mas importante experiência: recebemos 41 jovens haitianos no Programa Emergencial Pró-Haiti em Educação Superior, em parceria com a Capes. O acordo visava contribuir para a reconstrução do ensino superior daquele país, arrasado pelo terremoto de janeiro de 2010, e permitiu o ingresso desses estudantes numa graduação “sanduíche” em diversas áreas, com duração de um ano e meio. A partir de 2013, 29 destes alunos permaneceram na Universidade para concluir seus estudos de graduação e outros sete iniciaram um programa de mestrado. A continuidade do apoio da Capes ao programa foi uma conquista da perseverança dos alunos haitianos e da Unicamp, que assumiu seu papel social para além do Brasil, permitindo uma experiência gratificante, de notável resultado educacional, que merece ser continuada.

Outra iniciativa que diz respeito à internacionalização é a adesão da Unicamp ao Programa Estudante Convênio-Graduação (PEC-G), um dos instrumentos de cooperação que o governo brasileiro oferece para outros países em vias de desenvolvimento, especialmente da África e da América Latina.

Nesse cenário e com o objetivo de tornar a vivência acadêmica mais rica em termos de diversidade e alteridade cultural, dado o fato da Unicamp ministrar cursos em diferentes níveis de escolarização, propomos um amplo programa de ação, a ser formulado pela Vrerri e implantado como projeto piloto em unidades/órgãos que, num primeiro momento, se voluntariem a acolher estudantes nessa condição de refúgio. Em linhas gerais, aqui estão as ações previstas:

- Realizar esforços junto ao Ministério da Justiça/Itamaraty e aos organismos internacionais para a instituição de um sistema de bolsas para acolhimento de refugiados em nossos cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação.
- Criar um sistema expresso de análise para convalidação de diplomas de graduação e de pós-graduação para propiciar o exercício profissional de profissionais pertencentes à categoria de refugiados.
- Implantar a Cátedra “Sérgio Vieira de Mello” do Alto Comissariado das Nações Unidas para o Refúgio, que apoia instituições de liderança internacional no tema, para a promoção conjunta de atividades de ensino, pesquisa e extensão visando à inclusão de refugiados na vida universitária.
- Implementar seminários nacionais e internacionais que estimulem a discussão do tema sobre refúgio e as estratégias de acolhimento junto a diferentes setores da sociedade.
- Obter apoio das embaixadas para garantir a subsistência de estudantes refugiados, comprometendo-as com o processo de inclusão social e cultural.
- Obter apoio das comunidades universitárias locais para que atuem como voluntárias no acolhimento e no processo de inclusão social e cultural desses estudantes.

#### 2.g.iv. Desenvolvendo o ensino de línguas - internacionalizando a Universidade

O ensino de línguas na Universidade deve ser visto como o desenvolvimento da competência plurilíngue e pluricultural necessária para enfrentar os desafios de comunicação em um mundo multilíngue e multicultural e deve estar integrado com as propostas de internacionalização da universidade. Assim, faz-se necessário repensar a natureza das disciplinas de línguas oferecidas, para alinhá-las ao uso em contextos reais.

A internacionalização requer também o trabalho com Português como Língua Estrangeira (PLE) ou como língua de acolhimento para estrangeiros (docentes e alunos) que buscam a Unicamp. É preciso, pois, incrementar a área de PLE e tornar a Unicamp um centro de excelência em português para estrangeiros.

A PRG e a PRPG, em conjunto com a VRERI, CEL e IEL, deverão, pois, estruturar ações para atender à demanda de cursos intensivos dos mais variados tipos dentro de parâmetros econômicos viáveis e efetivos. Estas ações também deverão ser capazes de atualizar e redefinir o papel do CEL (Centro de Ensino de Línguas), para que possa estar em sintonia com o panorama atual das línguas estrangeiras e do português para falantes de outras línguas.

### 3. Pesquisa

Entendemos que uma universidade pública de qualidade deve buscar o avanço do conhecimento nas diferentes áreas do saber, pois essa é uma das molas propulsoras do desenvolvimento econômico e social e da construção de uma sociedade mais justa.

No âmbito científico, as universidades têm o papel de nutrir a curiosidade do ser humano pelo desconhecido e permitir que ele possa entender a si mesmo e ao mundo que o cerca, mesmo quando não há uma aplicação prática ao alcance imediato envolvida nessa busca. Devemos também lembrar que algumas das descobertas mais transformadoras tiveram sua origem na mera curiosidade de seres humanos preparados para colocar as questões importantes e equipados com o conhecimento necessário para buscar as respostas. Afinal, um dos papéis da universidade é preparar o conhecimento que possa vir a ser necessário no futuro, a despeito do caráter imprevisível do mesmo.

A produção de conhecimentos, a inovação tecnológica e a formação de pessoas preparadas para a vida profissional e aptas a participar de maneira plena na sociedade são

algumas das contribuições que a universidade pode oferecer para o país superar os problemas com os quais se confronta. Adicionalmente, deve formar profissionais preparados para atuar com base nos princípios éticos e com vistas ao exercício pleno da cidadania. Em suma, a produção de conhecimento é fundamental para o desenvolvimento, para o bem-estar da população, para o autoconhecimento, para a sabedoria e, portanto, para melhores condições de se fazer escolhas que beneficiem a coletividade. A pesquisa tem, por isso, um papel importante nesse programa de gestão.

Para fortalecer a pesquisa, precisamos apoiar diretamente aqueles que se ocupam dela: professores, pesquisadores, estudantes e funcionários. Precisamos garantir a todos que dela participam o apoio administrativo necessário para que empreguem o máximo de sua dedicação para a atividade fim, minimizando o tempo gasto em processos meramente burocráticos. Para isso, é necessário que a administração central amplie programas de apoio à formulação e gestão de projetos, particularmente aqueles de natureza transversal, consolidando secretarias de apoio à pesquisa onde já existem e implantando-as nas unidades de ensino e pesquisa que ainda não contam com elas, atuando no gerenciamento da infraestrutura de pesquisa através dos centros multiusuários, formulando e implementando políticas estruturadas de internacionalização das atividades de pesquisa e estimulando a formulação de projetos transversais que possam unir competências de diferentes especialidades em torno de uma temática comum, tais como energia, saúde, mudanças climáticas, alimentos, envelhecimento, cidades inteligentes e outros.

Atenção especial será dada aos quadros mais jovens de docentes e pesquisadores, desenvolvendo interlocução constante com vistas a oferecer o apoio institucional necessário para a instalação e estruturação de seus grupos de pesquisa, a inserção em redes de pesquisa nacionais e internacionais, o intercâmbio com centros de excelência no exterior e a consolidação de suas áreas de pesquisa.

A produção científica, tecnológica e artística de qualidade será valorizada em todas as dimensões, respeitando-se os valores e a cultura próprios de cada área. Para tal, propõe-se promover uma reflexão sobre análise de desempenho com o objetivo de construir critérios qualitativos pertinentes às diferentes áreas do conhecimento que permitam compreender o desempenho acadêmico para além das métricas quantitativas.

A contribuição dos funcionários que apoiam as atividades fim é um aspecto fundamental do trabalho desenvolvido na Universidade. Sua participação e engajamento serão reconhecidos e estimulados por meio de programas e iniciativas que correspondam às expectativas, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho seguros, instigantes e que apoiem o desenvolvimento profissional.

A Unicamp deve continuar a exercer seu protagonismo na inovação, contribuindo com ideias e processos que emanam de suas atividades de ensino e pesquisa e contribuem para a inovação tecnológica em seus diferentes setores. A parceria com colaboradores externos, por meio de convênios e de outros instrumentos que preservem a missão da universidade pública, será estimulada, em paralelo ao aperfeiçoamento do sistema de gestão a fim de garantir a necessária agilidade na tramitação dos processos pelas instâncias universitárias.

É necessário também criar condições para superar certos limites tradicionalmente colocados para o avanço do conhecimento. O incentivo ao desenvolvimento de ações transversais, que apoiem a articulação de competências e da infraestrutura instalada, é fundamental para enfrentar o desafio de oferecer soluções para problemas complexos que exigem a mobilização de conhecimentos de diferentes tipos e naturezas para contribuir na solução de questões urgentes e importantes para a sociedade.

Por fim, como o avanço no conhecimento depende de muitos fatores, das colaborações e de muito diálogo, todas as áreas devem ser apoiadas no seu esforço para

participar dos debates que considerarem mais qualificados e na disseminação dos conhecimentos produzidos, por meio de ações amplas e sustentadas na valorização da produção acadêmica. Entendemos que as diferentes áreas têm tradições diferentes que se materializam em práticas e valores distintos, mas todas compartilham o valor primeiro que entendemos deva orientar as ações em pesquisa: a excelência acadêmica.

### 3.a. Apoiando a pesquisa

Como parte da nossa estratégia de fortalecimento da pesquisa, propomos:

- Aumentar o apoio administrativo e técnico à pesquisa, facilitando a elaboração de projetos, a busca de financiamentos e a gestão dos recursos captados por meio do fortalecimento dos setores de apoio à pesquisa em cada unidade ou por serviços compartilhados entre as várias unidades.
- Abrir linhas específicas de fomento no Faepex para estimular acordos internacionais definidos em função dos interesses das unidades, possibilitando visitas e workshops de prospecção de potenciais instituições parceiras.
- Aumentar os recursos do Faepex de modo a permitir que esse fundo possa apoiar o cotidiano acadêmico dos docentes e pesquisadores, atendendo demandas qualificadas e simplificando a gestão.
- Apoiar parcerias internacionais para melhorar a visibilidade da pesquisa da Unicamp, definindo, juntamente com as unidades, as principais instituições estrangeiras com as quais devemos colaborar na formação e na pesquisa, com atenção às ações que integrem a graduação, a pós-graduação e a extensão.
- Agilizar todas as fases da tramitação de convênios de pesquisa, por meio de implantação de sistema informatizado de gestão de processos.
- Apoiar e estimular a pesquisa em unidades localizadas fora do campus de Campinas, de acordo com as especificidades de cada uma delas.
- Criar mecanismos de acesso para os docentes das carreiras especiais, em particular dos colégios técnicos, a todas as formas de fomento à pesquisa da Unicamp.
- Discutir a criação de um centro de processamento de alto desempenho na Unicamp, em formato de consórcio entre unidades que necessitem de recursos avançados. Um dos objetivos principais do consórcio seria otimizar espaço físico e infraestrutura básica para hospedar grandes computadores, reduzindo gastos que a Universidade tem atualmente, com multiplicação de “datacenters” pelo campus.
- Reforçar as políticas atuais de apoio aos docentes e pesquisadores em início de carreira, de tal forma que eles possam ter plena condição de se instalar em um bom laboratório e/ou dispor de equipamentos, livros e recursos necessários ao melhor desempenho na sua área de pesquisa.
- Incluir no relatório de atividades de docentes e pesquisadores a possibilidade de apresentação do plano de desenvolvimento da pesquisa em curso ou de pesquisas futuras, de modo que as unidades e outras instâncias que têm acesso ao relatório consigam avaliar melhor o progresso e mapear as dificuldades encontradas, especialmente no caso dos docentes e pesquisadores em início de carreira.
- Discutir as características e a diversidade dos critérios de avaliação das pesquisas nas várias áreas do conhecimento na Unicamp, estabelecendo parâmetros que reflitam o que é esperado dos nossos pesquisadores em cada área e em cada nível da carreira, incorporando e ajustando indicadores quantitativos e qualitativos.
- Incentivar a inovação tecnológica através da produção de patentes e de invenções por docentes e pesquisadores, especialmente as que contem com a participação de estudantes.

- Aferir custos de pesquisa e criar/melhorar as estratégias de definição de contrapartidas da Unicamp frente aos financiamentos externos de pesquisa.
- Manter interlocução próxima com agências de fomento nacionais e internacionais.
- Manter os editais anuais de infraestrutura e incorporá-los ao orçamento geral da Universidade por meio do Planes Unicamp 2016-2020.
- Apoiar e valorizar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), constituído pelos seus dois comitês (Pesquisa em Seres Humanos e Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais), dando-lhe as adequadas condições de trabalho (espaço físico e recursos humanos) e uma eficiente estrutura organizacional através da certificação do órgão.
- Apoiar financeiramente o CEP nas atividades externas à Unicamp e em particular naquelas que envolvem a participação dos membros e sua mesa diretiva em eventos, congressos e cursos relacionados à ética em pesquisa.
- Apoiar e ampliar a infraestrutura e as atividades de pesquisa experimental na área biomédica, que dependem do fornecimento de animais de laboratório, garantindo o controle genético, sanitário e de ambiente adequados, assegurando condições ideais para experimentação, em estrito respeito à legislação e sob a supervisão da Comissão de Ética em Experimentação Animal (CEUA/UNICAMP).
- Incentivar políticas de interação e parcerias com laboratórios de outros centros nacionais, em particular daqueles na região.

### 3.b. Qualidade da produção acadêmica

A produção científica, tecnológica e artística será valorizada em todas as suas dimensões, respeitando-se os critérios e a cultura próprios de cada área do conhecimento. Para estimular a qualidade da produção, desenvolveremos as seguintes ações:

- Incrementar a internacionalização da pesquisa para dar maior visibilidade à produção acadêmica (necessidade explicitada na Avaliação Institucional referente ao período 2009-2013). Para facilitar a análise da situação em cada área, a PRP deverá definir, em conjunto com cada unidade, um conjunto de indicadores de produção acadêmica para o acompanhamento da sua evolução.
- Estimular a publicação em periódicos de maior relevância e qualidade editorial, por meio de linhas específicas de fomento ou de critérios adicionais às linhas tradicionais.
- Valorizar a produção artística de qualidade, de acordo com critérios definidos pela área.
- Apoiar financeiramente os custos de publicação em revistas, livros ou outras formas de divulgação, em editoras de reconhecido prestígio acadêmico e os custos de realização de trabalhos artísticos vinculado à pesquisa.
- Apoiar financeiramente a participação em congressos de grande relevância para a área, como primeiro autor ou autor correspondente, cujo trabalho tenha sido aceito em periódicos renomados.
- Defender a propriedade intelectual de resultados de pesquisa, sem prejuízo de acesso aberto às publicações dos resultados das pesquisas desenvolvidas na Unicamp, majoritariamente financiadas com verba pública.
- Apoiar a qualificação e a visibilidade de publicações científicas periódicas eletrônicas de acesso aberto; manter, aprimorar e ampliar o Portal de Periódicos Eletrônicos Científicos e o Portal de Blogs de Ciência da Unicamp.

- Prover serviços de tradução de trabalhos científicos e, em ação conjunta entre PRP, PRG e PRPG, organizar oficinas de redação de trabalhos científicos na graduação e pós-graduação.
- Promover o debate sobre diretrizes de ética e integridade acadêmica e oferecer orientação à comunidade da Unicamp.

### 3.c. Atraindo talentos

Ensino e pesquisa compartilham valores comuns como curiosidade, criatividade e preparo acadêmico. Devemos reconhecer que a vitalidade acadêmica depende do fluxo constante de gerações talentosas de estudantes e esta é uma das características das universidades públicas. Atrair e despertar talentos, engajar jovens estudantes em grupos de pesquisa de forma a apoiá-los na transição do ensino médio para o ensino superior, assim como estimular a transição entre a graduação e a pós-graduação para aqueles que desejam continuar sua formação são algumas das ações estruturantes da pesquisa no que se refere ao seu corpo discente.

Quanto a este tópico, nossas propostas para manter e aprimorar o alto desempenho da Unicamp na pesquisa são:

- Discutir com as unidades a possibilidade de se destinar certo número de vagas novas destinadas à contratação de docentes para atuar em áreas na fronteira do conhecimento, definindo uma política própria para tais contratações.
- Estimular a introdução de programas de pós-doutorado na maioria das áreas da Unicamp, tanto para doutores brasileiros como também como forma de atrair doutores estrangeiros.
- Ampliar a política de atração de quadros qualificados de docentes e pesquisadores com experiência no exterior, iniciada com o programa de Professor Visitante do Exterior.
- Instituir prêmios e honrarias para os bons estudantes.

### 3.d. Pesquisas inter, multi e transdisciplinares

O incentivo ao desenvolvimento de ações transversais, que apoiem a articulação de competências e da infraestrutura instalada é fundamental para enfrentar o desafio de oferecer soluções para problemas complexos, que exigem a mobilização de conhecimentos de diferentes tipos e naturezas para contribuir para a solução de questões urgentes e importantes para a sociedade. Pensando nisso, nosso programa propõe:

- Mapear a capacidade e as competências existentes, através da criação de um portal com os centros multiusuários, Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão (Cepids), institutos nacionais de ciência e tecnologia (INCTs), e grandes equipamentos já instalados.
- Apoiar projetos de pesquisa transversais em estágio exploratório para fomentar colaborações.
- Captar recursos externos para a implantação de novos centros multidisciplinares com infraestrutura avançada (*facilities*).
- Dar suporte ao atendimento das demandas de apoio à pesquisa apresentadas pelas diferentes áreas, tais como: acervos, arquivos, bibliotecas, bases de dados, informática, entre outros.
- Apoiar pesquisas transdisciplinares extensivas a todas as Unidades de Ensino e Pesquisa, Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa e órgãos da área de saúde.

### 3.d.i. Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa

Os Centros e Núcleos da Unicamp desempenham diferentes e importantes atividades. Suas funções estão fortemente relacionadas com as pesquisas interdisciplinares. O primeiro Centro Interdisciplinar da Unicamp foi criado em 1977, e hoje os 21 Centros e Núcleos existentes constituem uma experiência inovadora e bem-sucedida de realizar pesquisa interdisciplinar na Universidade. Desse modo, os Centros e Núcleos têm demandas próprias que decorrem da grande diversidade de ações que realizam.

Para ressaltar e valorizar o papel dos Centros e Núcleos, acreditamos que a Coordenadoria de Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa (Cocen) deve ser fortalecida e para isso propomos as seguintes medidas:

- Estabelecer em conjunto com os Centros e Núcleos um planejamento estratégico, baseado na Avaliação Institucional para o desenvolvimento do sistema da Cocen, identificando pontos a serem melhorados (por exemplo, expansão do quadro de recursos humanos de apoio técnico). Esse seria um esforço extraordinário, pois os Centros e Núcleos continuarão participando conjuntamente com as outras unidades das atividades de planejamento e avaliação institucional regulares da Unicamp.
- Propor que o processo de escolha do coordenador da Cocen ocorra pela elaboração de uma lista tríplice a partir de consulta pelo conjunto dos Centros e Núcleos, sendo posteriormente indicado pelo reitor. Ao ser indicado desse modo, entendemos que o coordenador da Cocen deve ter assento no Conselho Universitário, e tomaremos as ações para realizar esse encaminhamento.
- Incrementar a divulgação dos resultados de pesquisa e outras atividades dos Centros e Núcleos para as comunidades interna e externa.
- Melhorar a infraestrutura física e tecnológica dos Centros e Núcleos e da Cocen.
- Discutir a institucionalização da participação dos Centros e Núcleos nos cursos de extensão.
- Estimular a aproximação das atividades de pesquisa dos Centros e Núcleos com a Inova e com a Escola de Extensão.
- Criar uma área interdisciplinar com representação da Cocen na Comissão Executiva do Faepex.

A Unicamp vem renovando e ampliando seu quadro de pesquisadores. Esta renovação requer estratégias institucionais distintas das que vêm sendo implantadas até hoje para manter os padrões de qualidade pelos quais a Unicamp é reconhecida. Desta forma, estamos apresentando em nosso programa um conjunto de ações que fortalecerão as atividades destes profissionais e dos Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa:

- Propor a inclusão de um representante dos pesquisadores entre os membros do Consu.
- Encaminhar através da Câmara Interna de Desenvolvimento de Pesquisadores (CIDP) a proposta de revisão da deliberação da carreira de pesquisador.
- Informatizar o Relatório Periódico de Atividades dos pesquisadores.
- Encaminhar discussões sobre o estatuto da Universidade, a respeito de questões relativas à carreira de pesquisador, como por exemplo, atuação em cursos de extensão etc.
- Preservar no orçamento anual os recursos para promoções de modo isonômico com a carreira MS.

- Garantir a isonomia com a carreira MS nas iniciativas de qualificação e acesso a recursos em chamadas e editais internos da Universidade.

## 4. Relações com a Sociedade

A relação com a sociedade constitui uma parte da missão da Unicamp, pela qual esta exerce sua responsabilidade social, ampliando os mecanismos que permitem a geração e difusão de conhecimento, trazendo para dentro da Universidade novas questões e abordagens, gerando transformações positivas no ensino, na pesquisa, na gestão universitária e na própria atividade de extensão. A união do saber da sociedade com o da academia enriquece cada passo dado internamente, dinamiza o processo ensino-aprendizagem e traz benefícios diretos e indiretos, em termos de conhecimento, a todos os que atuam na Instituição.

A Unicamp desde a sua criação interage de maneiras diversas com a sociedade, por meio de muitos vários mecanismos, dentre os quais podemos destacar:

- Educação continuada com cursos e programas de extensão universitária, além de projetos e ações culturais que provocam a interação e convivência dos públicos interno e externo.
- Desenvolvimento de projetos em parcerias com empresas, órgãos públicos, organismos nacionais e internacionais e comunidades de vários tipos.
- Difusão da cultura de propriedade intelectual por meio da transferência de tecnologia, orientação para o empreendedorismo, disponibilização de espaços para abrigar empresas *spin off* e *startups*.
- Apoio às empresas juniores que interagem com a sociedade, através de prestação de serviços, consultorias, desenvolvimento de projetos, cursos etc.
- Atividades individuais de docentes/pesquisadores/funcionários/estudantes e de grupos de pesquisa; atividades de assistência na área de saúde etc.
- Produções artísticas oferecidas à sociedade.
- Desempenho de um importante papel, tanto na produção acadêmica e na formação de profissionais, quanto na assistência, contribuindo também para consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS).

### 4.a. Atividades na extensão

O conhecimento gerado a partir de investimentos na universidade pública deve ser disponibilizado especialmente para a sociedade que a mantém. As formas de disseminação são múltiplas e devem ser estimuladas e viabilizadas com eficiência, criando ou incentivando. Para isso, propomos:

- Criação de mecanismos para facilitar a realização de projetos com instituições governamentais ou de fomento para o desenvolvimento de projetos de relevância social e econômica.
- Aprimoramento de normas e procedimentos para estabelecimento de convênios, contratos e parcerias com organismos externos à universidade, nacionais ou internacionais.
- Revisão das normas internas em função da nova lei de Inovação.
- Criação de grupo de trabalho multidisciplinar/interinstitucional para se adequar ao modelo brasileiro de negócio para a inovação tecnológica nas diversas áreas de atuação da Unicamp, provendo condições para que a Inova estimule o aprimoramento deste modelo.
- Inserção das atividades de extensão na formação acadêmica dos estudantes.

- Apoio à manutenção e ampliação de programas de voluntariado na Universidade para ações consistentes junto a diferentes segmentos excluídos ou marginalizados da sociedade.
- Incentivo a parcerias para o desenvolvimento de assuntos comunitários e fomento de atividades artísticas, culturais e desportivas.

A Unicamp realiza inúmeros eventos vinculados a ensino, pesquisa, extensão e a divulgação da Universidade e às suas atividades. Isto requer um enorme esforço dos organizadores, que deveria ser melhor apoiado pela administração central e seus órgãos. Por isso, nesse campo de atividade, propomos:

- Integrar as equipes, as ações, a divulgação e as informações, otimizando esforços e a disponibilização de informações para a sociedade.
- Centralizar a transmissão via Web e disponibilizar materiais e textos em uma única biblioteca virtual.
- Implantar uma infraestrutura de apoio à organização, divulgação e gerenciamento de eventos.
- Unificar a organização dos eventos institucionais, articulando as suas atividades e buscando patrocínio para estas atividades.

#### 4.b. Cursos de extensão

A educação continuada realizada por meio dos cursos de extensão tem um papel importante na disseminação dos conhecimentos para a sociedade. Tais cursos, presenciais ou a distância, visam atingir públicos variados e com interesses diversos. Para realizar cursos nas mais diferentes formas e conteúdos, consideramos importante reorganizar a infraestrutura física e de equipamentos hoje disponível, bem como prover suporte ao ensino de extensão de modo mais eficiente. Os objetivos e ações previstas em nosso programa para manter e incrementar as atividades de extensão são as seguintes:

- Ampliar o oferecimento de cursos de capacitação a distância em tempo real, com alunos em diferentes localidades e com a participação de docentes de instituições em diferentes localidades.
- Criar e manter atualizado um registro dos alunos de extensão, unificando os dados com os registros junto à Diretoria Acadêmica.
- Estimular a produção de cursos em língua estrangeira para ampliar a visibilidade internacional da Unicamp.
- Melhorar o processo de oferecimento de cursos de extensão, para diminuir o tempo necessário entre a proposição e o eventual oferecimento do curso.
- Ampliar as parcerias e canais de divulgação dos cursos de extensão.

#### 4.c. Por uma Unicamp ainda mais empreendedora

A Unicamp é reconhecida nos âmbitos nacional e internacional como uma universidade com resultados excelentes em inovação e empreendedorismo. É um posicionamento histórico, baseado em uma cultura de interação com a indústria, promovida desde a fundação da Universidade. O advento da criação da Agência de Inovação (Inova) em 2003 demonstra o pioneirismo da Unicamp neste setor e o compromisso com os conceitos e a formação para a inovação e o empreendedorismo. Apesar do sucesso que vem apresentando, ainda há muitos desafios a serem enfrentados, para os quais gostaríamos de definir estratégias agregadoras, agrupadas nos tópicos a seguir.

#### 4.c.i. Propriedade intelectual

Com um portfólio de 1006 patentes vigentes (requeridas ou concedidas), a Inova consolidou procedimentos relacionados aos pedidos de patentes nacionais e processos de internacionalização via PCT (*Patent Cooperation Treaty*) e ao atendimento ao docente e ao pesquisador com vistas à proteção do resultado da pesquisa na Unicamp. E tem atuado na difusão da cultura de propriedade intelectual para divulgar os procedimentos e sua política de inovação por meio de palestras, cursos e treinamentos para uso de ferramentas de inteligência tecnológica. Implantou, ainda, no conjunto de atividades de estímulo, a versão web do Guia do Inventor.

Para avançar nesse campo, propomos, entre outras ações:

- A criação de uma política de gestão de portfólio.
- A consolidação de metodologia de oferta sistemática das tecnologias a empresas.
- A consolidação do processo de análise da retroalimentação das empresas para a constituição de uma série de recomendações que impactem na alteração da atual política de gestão do portfólio na Universidade, com base em indicadores de oferta de tecnologias e de interesse de mercado.

#### 4.c.ii. Parcerias e transferência de tecnologias (projetos de P&D colaborativos e licenciamento de tecnologias)

O licenciamento de tecnologias acadêmicas é uma atividade desafiadora em todo o mundo. Universidades de pesquisa, como a Unicamp, são cada vez mais estimuladas a transferir o resultado de sua pesquisa em benefício da sociedade. Ciente deste desafio, a Inova está, cada vez mais, se posicionando em uma estratégia proativa de buscar o parceiro interno ou externo mais adequado. Além disso, como universidade de destaque internacional, sabemos que nossas conexões com parceiros globais podem ser um diferencial de valor importante para nossas empresas locais.

Um dos desafios nesta área é estimular a academia a empreender a partir do resultado da pesquisa na Universidade. Temos que trabalhar no âmbito das políticas nacionais e estaduais, adequar a interação docentes e empresas e formar estudantes cada vez mais empreendedores, que possam ser um caminho importante para a formação de empresas a partir do resultado da pesquisa na Unicamp.

Para tanto, é necessário:

- Incentivar à inovação tecnológica com foco no licenciamento.
- Incrementar a cooperação com o setor produtivo, com destaque nas contribuições para sociedade, sejam elas locais, regionais ou nacionais, ampliando cada vez mais este alcance para o cenário internacional.
- Sistematizar o apoio para que as empresas-filhas da Unicamp tenham acesso a parceiros nacionais e internacionais.

#### 4.c.iii. Empreendedorismo

A Unicamp é considerada uma universidade líder no tema de empreendedorismo. Diversas são as iniciativas que a consolidam como tal e merecem destaque. A coleta de dados sobre as empresas-filhas realizada pela Inova foi ampliada em 2016. Estima-se que 6 mil ex-alunos da Unicamp se tornaram empreendedores, com mais de 430 empresas ativas, empregando 22 mil pessoas e com um faturamento de mais de 3 bilhões de reais.

Atualmente, a Inova articula a rede de ex-alunos por meio do grupo Unicamp Ventures.

Para incrementar estas ações propomos:

- Apoiar a criação do Conselho do Unicamp Ventures para auxiliar no planejamento de ações conjuntas de Inovação.
- Consolidar o Conselho de Startups.
- Criar o Fundo Patrimonial de Empreendedorismo, que visa, a partir de doações, promover a cultura empreendedora no campus.
- Manter o apoio e estimular na revisão curricular a oferta de disciplinas de empreendedorismo em diversos cursos da Unicamp.
- Colaborar com o treinamento de docentes em universidades parceiras, que são referências internacionais nesta área.
- Oferecer treinamento a estudantes e interessados por meio de competições de empreendedorismo, como o Desafio Unicamp e o Inova Jovem.
- Criar ambientes para a promoção de atividades empreendedoras, para além da Incubadora, como *fab labs*, *makerspaces* e espaços de eventos modulares, inclusive com a possibilidade de convívio nestes espaços, das empresas juniores da Unicamp e outros grupos de estudantes.
- Abrigar startups com projetos de pesquisa em parceria com a Unicamp ou empresas incubadas na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp (Incamp) no Parque Científico da Universidade, ampliando a interação entre grandes empresas inovadoras e startups, alunos, ex-alunos em um ecossistema mais aberto para a interação e, por consequência, para a inovação.
- Identificar desafios no setor produtivo trazendo para laboratórios e salas de aula os problemas reais, na busca de soluções e inovações que contribuam efetivamente em diferentes frentes como da saúde, tecnologia, economia, humanas e ciências sociais.
- Criar uma área de atuação na Inova voltada para o desenvolvimento e implantação de projetos culturais.

#### 4.d. Parque científico e tecnológico

O grande desafio no Parque Científico e Tecnológico da Unicamp é viabilizar mais espaços para abrigar grandes e médias empresas e startups. Estes espaços podem gerar recursos não só para tornar a Inova Unicamp autossustentável financeiramente, como também para investimentos em infraestrutura de ensino e de pesquisa e para as atividades de estímulo ao empreendedorismo, criando ambientes mais propícios para a inovação, impactando a economia local e nacional.

Para isso, a Unicamp precisa discutir ampla e institucionalmente um projeto urbanístico-tecnológico a ser executado em sua nova área. Precisamos discutir a proposta de implementar a expansão da Universidade, criando uma Cidade Tecnológica em parte desta área, com recursos advindos de parcerias com o setor público e privado.

O Parque Científico e Tecnológico da Unicamp constitui iniciativa promissora que objetiva, por meio da cooperação entre o meio acadêmico e o setor produtivo, propiciar o desenvolvimento da região de Campinas e o da sociedade como um todo. De fato, o parque pode vir a contribuir significativamente em um variado rol de atividades, tais como a ampliação da atuação dos grupos de pesquisa em trabalho conjunto com empresas e instituições; o apoio à formação de estudantes de graduação e pós-graduação; a geração de inovações e a consequente criação de novas oportunidades de depósito de patentes; a captação de recursos para ampliar o financiamento da pesquisa universitária. Além disso, ele também pode ser uma importante fonte de receita para a Unicamp, a exemplo do que já acontece com diversas instituições do gênero no Brasil e no exterior.

#### 4.e. Empresas juniores e outras atividades estudantis

A Unicamp tem um conjunto importante de empresas juniores nas mais variadas áreas de atuação, formadas e administradas exclusivamente por estudantes dos mais variados cursos. Elas interagem com vários segmentos da sociedade, por meio de prestações de serviços, consultorias, desenvolvimento de projetos, cursos etc. Essas empresas se consolidaram ao longo do tempo e hoje são agentes importantes de formação para o empreendedorismo, e se organizam por meio do Núcleo de Empresas Juniores. Além disso, outros grupos importantes de estudantes têm crescido nos últimos anos, incluindo, por exemplo, o Trote da Cidadania pelo Consumo Consciente, o time Enactus Unicamp, a equipe Baja SAE, além de grupos de teatro, corais, entre outros. Por esta razão, apresentamos em nosso programa algumas propostas articuladoras de novas relações da administração com grupos estudantis de atividades extracurriculares:

- Prover apoio da Inova na captação de projetos junto a empresas, na análise das demandas de financiamento de atividades, no fortalecimento dos vínculos com diversos setores da sociedade e na criação de startups pelos estudantes formados.
- Incentivar a integração das atividades acadêmicas desenvolvidas no âmbito das atividades extracurriculares no currículo formal dos cursos de graduação, facilitando o processo ensino/aprendizagem pelo desenvolvimento de projetos e atividades que transcendem a sala de aula.
- Colaborar com a infraestrutura para que os estudantes possam desenvolver as suas atividades, incluindo reuniões, cursos, palestras, ensaios, realização de oficinas, entre outros.

#### 4.f. Esportes e práticas corporais

O tema Esporte Universitário no Brasil não parece ter recebido a importância que lhe é devida. Por isso mesmo, demanda séria reflexão e iniciativas criativas, que o situem e integrem num projeto institucional e acadêmico voltado para promover a qualidade acadêmica e simultaneamente o compromisso com a sociedade.

Nos debates de que participamos, ficou clara a necessidade de estabelecer uma verdadeira política de desenvolvimento do esporte universitário da Unicamp. Também ficou claro para nós que essa iniciativa, na qual se reafirmará o papel protagonista da nossa universidade, poderá ter grande importância na prática de outras universidades, que enfrentam desafios semelhantes aos nossos.

Por política de desenvolvimento do esporte entendemos uma estratégia para coordenar, valorizar e difundir o esporte e as práticas corporais na Universidade. Um conjunto de ações institucionais que permita a ocupação produtiva dos espaços dos campi, promova a integração da comunidade e a qualidade de vida, contribua para formação integral do estudante e gere produção de conhecimento nas diversas áreas correlatas.

Para implementar essa política, propomos as seguintes ações, conforme os tópicos abaixo:

- Espaços físicos e Infraestrutura: mapeamento dos espaços existentes e das condições em que se encontram, criando um sistema de reservas online para sua ocupação; reformas e adequações de espaços já identificados como prioridade, nas áreas hoje vinculadas à Faculdade de Educação Física (FEF) e outros órgãos; realização do centro esportivo da Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA); construção de novos espaços para atender às necessidades crescentes da prática esportiva; priorização na utilização do ginásio multidisciplinar para o esporte e

práticas corporais; definição e destinação de um ambiente adequado para a instalação física da Liga das Atléticas da Unicamp.

- Recursos financeiros: tornar o financiamento de práticas esportivas e corporais institucional, com transparência e responsabilidade; prover condições para continuidade dos projetos já apresentados de Bolsa Aluno Monitor Esportivo e Escola de Mediadores Esportivos, inclusive inserindo-as como atividades curriculares; constituir uma rubrica orçamentária para o esporte, com o objetivo de financiar especialmente os eventos da e na Unicamp, com critérios claros e públicos de seleção das propostas e divulgação dos seus resultados.
- Apoio e inserção institucional: criação de um Conselho de Esportes e Práticas Corporais da Unicamp, com representação de todos os segmentos envolvidos, que deverá estabelecer um calendário de eventos esportivos levando em conta campeonatos, festivais e espetáculos esportivos e a definição de uma política institucional.

#### 4.g. Institucionalização do voluntariado

As melhores universidades do mundo incentivam os seus membros a participarem de ações sociais, como forma de complementação da formação integral, realização pessoal e diferencial de competitividade no mercado de trabalho. Na Unicamp há diversos projetos e ações voluntárias, que são realizadas junto à sociedade, espalhados nos campi e desconhecidos de boa parte da comunidade.

Nossa proposta, ao institucionalizar o voluntariado Unicamp, é reunir todos os projetos e ações pertinentes, apoiá-los administrativamente e financeiramente, com recursos já existentes na Universidade. Tal iniciativa visa incentivar as pessoas à ação solidária, fomentar o resgate de valores e aproximar a Universidade da sociedade, em relações de parceria.

Quando consideramos os motivos que mobilizam o trabalho voluntário, há duas vertentes fundamentais: o de cunho pessoal - a doação de tempo e esforço como resposta a uma inquietação interior que é levada à prática -, e o de cunho social, - a tomada de consciência dos problemas ao se deparar com a realidade, que leva à luta por um ideal ou ao comprometimento com uma causa.

Para caminhar rumo à institucionalização do voluntariado e dele obter o melhor proveito para a sociedade, algumas ações são:

- Mapear as ações e os voluntários já existentes na Universidade.
- Conectar as ações de voluntariado com os currículos acadêmicos, através de diversos mecanismos já existentes (por exemplo, criar uma disciplina AM para registro das atividades no histórico dos estudantes ou disciplinas de estágios).
- Apoiar iniciativas já existentes e grupos incipientes, quando pertinentes.
- Criar, no âmbito da Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PREAC), uma estrutura de apoio administrativo, que coordene as informações e ofereça estímulo às ações solidárias, por meio da divulgação de iniciativas externas ou demandas internas.

#### 4.h. Área da saúde

##### 4.h.i. Complexo hospitalar

Uma das áreas de maior exposição à sociedade é a área da saúde que, seguindo a tradição ao longo dos anos, vem desempenhando suas atividades de forma destacada no

cenário local e nacional, sob a liderança das Faculdades de Ciências Médicas (FCM), de Enfermagem (Fenf) e de Ciências Farmacêuticas (FCF). Esse complexo sistema desempenha um papel importante tanto na produção acadêmica, na formação de profissionais, quanto na assistência, contribuindo para a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS).

As ações desse sistema caracterizam-no como diferenciado em relação às outras áreas da universidade, seja pela sua dimensão e complexidade, seja pelo seu impacto social para a comunidade externa à Unicamp, sendo um dos principais canais pelo qual nossa Universidade atende às demandas da população.

Atualmente, a área da saúde da Unicamp responde pelo atendimento de cerca de seis milhões de habitantes, e é composta pelas seguintes unidades: Hospital das Clínicas (HC), Centro de Atenção à Saúde da Mulher (Caism), Centro de Hematologia e Hemoterapia (Hemocentro), Centro de Diagnóstico de Doenças do Aparelho Digestivo (Gastrocentro); e os centros coordenados pela FCM: Centro de Investigação em Pediatria (Ciped), Centro Integrado de Pesquisas Onco-hematológicas na Infância (Cipoi) e Centro de Estudos e Pesquisas em Reabilitação (Cepre). Na clínica odontológica, a Unicamp atua através da Faculdade de Odontologia de Piracicaba (FOP). A área inclui ainda o Centro de Saúde da Comunidade (Cecom), que atende estudantes, docentes e funcionários da comunidade da Unicamp.

Esse sistema ainda administra unidades externas de saúde tais como: Hospital Estadual de Sumaré (HES), e os Ambulatórios Médicos Especializados (Ames), por meio de convênios entre a Unicamp, através da FCM, e a Secretaria Estadual de Saúde (SES/SP).

Ao longo das últimas três décadas, a população que recorre a esse complexo de saúde aumentou significativamente, gerando número cada vez maior de consultas, exames e cirurgias. Atualmente, a Unicamp responde por aproximadamente 2/3 do financiamento do HC e do Caism, sendo a SES/SP (através do repasse de recursos do SUS), responsável pelo terço restante. Isto significa que a Universidade tem aplicado um montante substancial de seu orçamento na área da saúde. O papel histórico da Unicamp no desenvolvimento de políticas públicas em saúde nas três esferas de governo, e seu protagonismo nacional e internacional no ensino, pesquisa e assistência em inúmeras áreas da medicina será amplamente explorado na qualificação cada vez maior de nossa integração ao SUS.

Com o desenvolvimento tecnológico, novos procedimentos terapêuticos e diagnósticos foram incorporados à prática médica, exigindo atualização constante da infraestrutura de hospitais e laboratórios, bem como a aquisição de novos insumos. O ritmo de incorporação de novas tecnologias - responsável em grande medida por melhorias na assistência e no ensino praticado na Unicamp - pressiona ainda mais o orçamento. Ao mesmo tempo, nossos dois principais hospitais (HC e Caism), inaugurados na década de 80, expandiram pouco suas áreas físicas. A crise econômica atual só veio agravar este problema, tanto pelo aumento do contingente populacional que passou a depender da saúde pública, quanto pelas crescentes restrições orçamentárias impostas a toda Unicamp.

O congelamento dos repasses do SUS (vigente há anos), a redução cada vez maior de aportes da SES/SP para a Unicamp, e o foco do governo federal no financiamento de sua rede própria de hospitais universitários agravam ainda mais a dependência de nosso complexo de saúde ao orçamento da Unicamp. **Esse cenário configura um imenso desafio para a sustentabilidade e para o desenvolvimento da área da saúde e de tudo que ela representa para o ensino, pesquisa e extensão da Unicamp e do país.**

O reconhecimento da importância desse desafio é um aspecto fundamental de nossa proposta administrativa. Reconhecemos a necessidade e a urgência de promover ações que criem as condições adequadas para que a área da saúde da Unicamp, já consolidada, possa continuar se desenvolvendo de maneira harmônica com a Universidade e atendendo, com o dinamismo e a excelência que sempre a caracterizaram, às demandas de ensino, pesquisa e extensão da comunidade acadêmica e de nossa população. Também reconhecemos que essas ações devem ser vistas como estratégicas para a Universidade, com foco não apenas na solução (urgente) dos desafios que se acumularam ao longo das últimas décadas, mas principalmente no desenvolvimento de ferramentas de gestão para o enfrentamento e a superação dos novos desafios que certamente surgirão ao longo das próximas décadas. Por isto, neste programa, intitulado justamente **Universidade Pública – Compromisso com a Sociedade**, propomos:

- Avançar nas discussões de modelos de gestão administrativa, orçamentária e financeira da área, observando a sua inserção na estrutura dos diferentes níveis de governo: municipal, estadual e federal.
- Apoiar o pleno funcionamento da Fundação da Área da Saúde, para que obtenha a certificação como Entidade Beneficente de Assistência Social (filantropia), como ferramenta indispensável para uma administração ágil e efetiva, com autonomia e responsabilidade financeira, como forma de reduzir as despesas com encargos patronais.
- Encontrar formas de valorização das carreiras na área da saúde, com reposição e garantia da manutenção dos profissionais em seus quadros.
- Colaborar para o fortalecimento da integração da área da saúde com as redes de saúde local e regional, buscando auxiliar na resolução das demandas regionais, de modo a oferecer a nossos alunos o acesso a diferentes cenários de prática durante a graduação e a residência (integração ensino-serviço-comunidade), representando um aspecto essencial para que possamos devolver à sociedade profissionais capacitados para atendimento a suas demandas.
- Criar um plano diretor da área da saúde, que estabeleça diretrizes para sua expansão a curto, médio e, principalmente, longo prazo.
- Liderar a criação de fóruns de discussão de novos modelos de financiamento da área da saúde, dentro dos princípios já consolidados do SUS.
- Apoiar estratégias que visem ao investimento nas atividades de ensino e pesquisa. Embora a assistência à população seja a faceta mais visível da área da saúde, seu protagonismo na pesquisa, no ensino e no desenvolvimento de políticas públicas na área de saúde é reconhecido por toda a comunidade acadêmica nacional e internacional. Ao longo dos últimos anos, nossos bancos atraíram novos talentos que, após anos de formação acadêmica altamente qualificada, escolheram a Unicamp para o desenvolvimento de suas carreiras como professores e pesquisadores. No entanto, para a manutenção e desenvolvimento deste potencial são necessários estímulos e investimentos continuados em infraestrutura e na carreira. Reconhecemos como papel da administração central a criação de condições para o desenvolvimento pleno deste potencial que representa um dos maiores ativos de nossa Universidade.
- Estimular a participação da administração superior da universidade nas decisões de políticas na área da saúde, criando canais institucionais de comunicação efetiva com o conjunto das unidades acadêmicas e os órgãos da área de saúde.
- Implantar um sistema de avaliação institucional dos órgãos da área de saúde como parte do diagnóstico para elaboração dos respectivos planejamentos estratégicos,

aprovando-os institucionalmente para que se transformem em um instrumento de gestão compartilhado com a administração central.

- Estimular mais projetos de pesquisa na área da saúde para que, além de contribuir para a consolidação do SUS, a área insira suas iniciativas assistenciais na meta conceitual de formar pessoas no ambiente de produção de conhecimento.

#### 4.h.ii. Cecom

Além do complexo hospitalar, a Unicamp conta com a Coordenadoria de Serviços Sociais – CSS/Cecom, responsável pelo planejamento e execução de programas de promoção de saúde direcionados à comunidade interna da Unicamp, com atendimento ambulatorial gratuito aos seus alunos, funcionários e docentes em diversas especialidades médicas, saúde mental, fisioterapia, nutrição, enfermagem e odontologia. Desenvolve também ações de divulgação e campanhas específicas, conjuntamente com a área hospitalar e da FCM, Fenf e FEF.

Criado com a missão de executar programas de promoção de saúde direcionados à comunidade universitária, o Cecom atende, em média, 150 mil usuários por ano. Ao longo destes 30 anos de existência, a população universitária cresceu, tornando necessárias ações para melhoria nos critérios de acesso, agendamento e atendimento do usuário, bem como para a valorização e aprimoramento dos profissionais dessa unidade, oferecendo melhores condições de trabalho, com destaque para a ampliação e melhoria da infraestrutura. O atendimento a essas demandas permitirá que o Cecom possa manter o foco nas ações de promoção da saúde, prevenção de doenças, e assistência, com equipe multiprofissional e interdisciplinar qualificada.

Reconhecendo a importância do Cecom para a qualidade de vida dos membros da comunidade interna da Unicamp, nosso programa de gestão propõe:

- Dar continuidade a todas as ações e programas já consolidados do CECOM.
- Apoiar a implantação do Planes 2016-2020.
- Implantar no campus de Limeira um serviço equivalente ao existente em Campinas.
- Viabilizar um plano de comunicação e de divulgação das iniciativas e seus resultados, para que a comunidade externa possa se apoderar dos conhecimentos em promoção da saúde do trabalhador no ambiente de trabalho.
- Implantar os prontuários eletrônicos, integrando-os com os da área hospitalar da Unicamp.
- Estabelecer um canal de contato direto do Cecom com o HC, para direcionamento apropriado de alunos e funcionários com as diferentes especialidades, em casos de necessidades.
- Prover as condições para a implantação de um projeto de qualidade de vida, incentivando os profissionais do Cecom a se qualificarem para novos campos de atuação e especialidades, promovendo assim mais envolvimento e excelência no atendimento ao usuário.
- Criar condições administrativas e orçamentárias para agilizar a manutenção e aprimoramento dos equipamentos da unidade.
- Integrar as informações do Cecom/HC/Caism/Gastrocentro/Hemocentro nos aspectos relacionados ao atendimento à saúde dos servidores e dos alunos da Unicamp.

## 5. Cultura e sociedade

### 5.a. Contexto

A universidade pública que desejamos deve ter ações propositivas e cumprir seu papel de protagonista na área de cultura em nossa região.

O momento atual é dramático para a cultura. Por um lado, ela passa por um processo de imensa concentração e homogeneização. Alguns poucos veículos possuem uma penetração gigantesca, produzindo e transmitindo conteúdos muito similares, em grande medida estandardizados. Talvez o exemplo mais visível disso sejam as numerosas salas de cinema mostrando os mesmos poucos filmes. O mesmo se aplica à música e às demais artes e manifestações culturais. Por outro lado, devido a políticas de austeridade, o Estado, que seria responsável por contrabalançar essa situação, financiando atividades culturais de valor intrínseco, mas pouco atrativas para o mercado, não tem cumprido seu papel a contento.

Assim, fora dos “muros” da Unicamp, a região de Campinas vem padecendo da falta de uma política cultural há muitos anos, pois a oferta e fomento de atividades artístico-culturais não se encontram na pauta dos agentes públicos em nossa região metropolitana e as iniciativas e manifestações que subsistem se mostram de modo disperso e sem convergência, o que as torna de pouca acessibilidade e por conseguinte baixo impacto na vida social de nossa comunidade.

Esse contexto externo torna mais importante que em qualquer outro momento a ação da Unicamp junto à comunidade. E o primeiro passo para isso é fortalecermos as ações culturais internamente, coordenando-as de modo efetivo para que tenhamos uma agenda cultural forte, capaz de dinamizar a agenda cultural de toda a região.

Sucedede que, apesar de a Unicamp possuir pesquisa de relevância nacional sobre a área específica da cultura, bem como de possuir uma grande produção artística de alto nível, devido especialmente às atividades do Instituto de Artes (IA) e de alguns centros e núcleos, a gestão da Universidade tem tratado a cultura como um elemento lateral dentro de suas ações estratégicas. Isso porque as ações institucionais para gestão da cultura são coordenadas em nossa Universidade por uma Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (Preac). Essa estrutura organizacional de finalidade ampla tem mostrado, ao longo do tempo, que a cultura fica em demérito em relação às atividades e políticas de extensão, com as quais não pode nem deve ser confundida.

Em consequência da falta de uma política da cultura, há enorme deficiência no mapeamento das inúmeras e dispersas produções e ações culturais desenvolvidas na Unicamp. Essa dispersão das atividades, que não pode ser tolhida por algum mecanismo centralizador, deve ser, entretanto, mais bem aproveitada pela própria Universidade, por meio de uma coordenação efetiva, de uma divulgação ampla e de preservação das atividades culturais que aqui ocorrem, tanto para a comunidade interna como externa à Instituição. E isso só se consegue com investimento de recursos e constituição de órgãos apropriados de coordenação.

No que toca ao investimento de recursos, uma das ações propositivas de maior relevância será o apoio à continuidade do processo de finalização do complexo do IA, que permitirá um novo e mais alto patamar de qualidade nas produções artísticas internas, com expansão a toda região metropolitana de Campinas. Além do complexo do IA, será preciso aproveitar todas as possibilidades de financiamento para finalização do Museu de Artes Visuais da Unicamp (MAV), bem como para fortalecer ainda mais os elos do Museu Exploratório de Ciências da Unicamp (MC) com a comunidade interna e externa. Da mesma forma, a criação e o aperfeiçoamento de projetos institucionais itinerantes e de circulação, como o Aluno Artista e Artista Residente, são fundamentais para difusão de atividades artísticas em todos os espaços da Unicamp e também fora do âmbito

acadêmico. Como são vários órgãos e vários espaços, cremos que seja necessário desenvolver um sólido plano gestor das atividades culturais da Unicamp. Por fim, para dar visibilidade ao conjunto de ações, é preciso desenvolver e implantar mecanismos efetivos de difusão cultural e captação de recursos na área cultural.

Além das ações já em andamento, é preciso investir, por exemplo, em outras iniciativas, como a criação de espaços para projeção de filmes e outras obras. É preciso também disponibilizar equipamentos e recursos humanos para que os diversos meios internos de comunicação, em especial a TV da Unicamp, possam ser um poderoso veículo de criação e difusão cultural. Além disso, esses meios podem ser preparados para se constituírem em espaços acadêmicos aptos a receber estudantes e contribuir para o aprimoramento de sua formação. Da mesma forma, é preciso retomar os esforços para criar na Unicamp uma rádio aberta que mantenha uma programação diferenciada, de relevância cultural e científica.

Tendo em vista essas questões, vamos criar um órgão na administração central, a partir de uma reestruturação da PREAC, que trate de conduzir a política cultural na universidade. Tal órgão deverá ter, para bom desempenho da sua função, um corpo diretivo representativo da atividade de reflexão e criação cultural existente na nossa comunidade, plenamente capacitado para dialogar interna e externamente.

No que diz respeito à área da cultura, pois, o que nosso programa propõe são as seguintes ações:

- Conclusão da obra do Teatro do IA e de todo complexo de Laboratórios e Salas de Aula do Instituto de Artes.
- Conclusão da obra do Museu de Artes Visuais (MAV).
- Valorização e incremento de espaços culturais existentes e criação de outros espaços com programação cultural.
- Consolidação da rádio *web* e desenvolvimento das gestões necessárias para a criação de uma rádio universitária com programação de alto nível, para atingir as comunidades interna e externa.
- Investimento em instalações, equipamentos e recursos humanos para a TV Unicamp, propiciando uma programação relevante, condizente com a posição que a nossa Universidade ocupa no cenário das universidades brasileiras, promovendo a integração do ensino e da pesquisa com o espectador.
- Estímulo à prática da arte e a realização de eventos artísticos nas várias unidades, por meio de ampla divulgação das propostas e da elaboração de uma efetiva agenda cultural, que permita a visibilidade das iniciativas e a presença do maior público possível para cada atividade.
- Integração do Museu de Ciências da Unicamp (MC) com as escolas públicas da região de Campinas, com a Dedic e com as atividades de ensino/aprendizagem dos estudantes, especialmente os de licenciaturas.
- Criação de um espaço do MC e outras atividades culturais no antigo prédio do Colégio Técnico de Campinas (Cotuca), para ampliação do contato da Universidade com a população de Campinas e região.
- Criação de linhas de financiamento no Faepex para projetos inovadores de atividade cultural nos campi.
- Incremento dos programas de fomento à produção artística, como por exemplo, o projeto do Aluno Artista e do Artista Residente.
- Ampla divulgação das atividades culturais que ocorrem na Unicamp para as comunidades interna e externa.

- Oferecimento das atividades desenvolvidas no campus de Campinas para os campi de Limeira e Piracicaba.
- Busca de parcerias para patrocínio às atividades culturais e artísticas.

### 5.b. Editora da Unicamp

A Editora da Unicamp é um dos canais pelos quais a Universidade se apresenta de forma direta e eficaz à sociedade.

Com quase 1.400 títulos publicados e 500 em catálogo, a Editora da Unicamp produz cerca de 30 títulos inéditos por ano, além de reimprimir de 30 a 40 títulos conforme a demanda do departamento comercial. Seus livros têm recebido, com frequência, alguns dos principais prêmios do país e são vendidos em todo território nacional, por meio de livrarias e distribuidoras.

Como a Editora da Unicamp foi há tempos plenamente institucionalizada e tem autonomia de gestão e administração, não cabe estabelecer aqui diretrizes, no que diz respeito à produção de livros, mas apenas indicar as direções que prevemos, dentro do quadro geral deste programa, para a melhor realização dos objetivos e propostas submetidos à comunidade.

Nesse sentido, dentro das linhas aqui definidas, a Editora será instada a colaborar com as nossas propostas em todas as frentes de trabalho: dos esforços de internacionalização e colaboração internacional com instituições congêneres até a participação na capilarização da cultura, por meio da realização de feiras e eventos, tendo em vista a comunidade externa e interna, passando pelo aproveitamento mais decisivo da sua função formadora nas áreas em que a Unicamp tem atuação, por exemplo, os trabalhos editoriais e as atividades artísticas relacionadas com a produção de livros.

Para isso, a Editora deve contar com instalações adequadas e caberá à administração levar a cabo o projeto de sede própria, já aprovado há mais de quatro anos em todas as instâncias e dimensionado arquitetonicamente para que ela possa exercer também essa função importante de se tornar – como praticamente todos os órgãos da Universidade – um espaço de real aprendizagem e intercâmbio de saberes.

De fato, é possível, com pouco investimento e por meio de convênios com institutos, faculdades e órgãos de caráter público como a Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, dar os primeiros passos na direção de construir, na Unicamp, uma editora-escola, que além de estágios ofereça ainda cursos nas já referidas áreas de preparação e revisão de textos, de editoração e produção gráfica, de design de capas e miolos de livro, bem como de comunicação visual.

Ao mesmo tempo, a Editora deverá usar a sua autonomia para concentrar-se na sua missão específica e central no âmbito universitário, que é proceder à publicação de livros de referência ou com grande potencial de inovação em todas as áreas do conhecimento, em edições confiáveis e endossadas por um conselho editorial do mais alto nível.

### 5.c. Comunicação, informação e divulgação

A comunicação institucional tem grande importância estratégica para a Unicamp, não só por difundir informação relevante, mas também por pautar a mídia interna e externa com realizações e assuntos pertinentes à missão da Instituição, promovendo a interação entre a Universidade e os públicos interno e externo, fortalecendo assim a sua imagem institucional.

Entretanto, a atual estrutura de comunicação da Unicamp está fragmentada. Há diversas estruturas, distribuídas em diferentes órgãos, com pouco planejamento e deficiente coordenação, o que dificulta a necessária agilidade e a assertividade no fluxo

de informações, bem como não permite o acompanhamento dos avanços tecnológicos na área de comunicação, em especial no que diz respeito ao monitoramento das redes sociais, que tornaram muito mais rápida a disseminação de informações na sociedade.

Isso se evidencia em especial nos momentos de crise, quando a instituição responde de maneira lenta e inadequada às demandas da mídia, trazendo prejuízos para a imagem da Universidade. A recém-criada Secretaria de Comunicação na Unicamp tem muitos pontos polêmicos e sua implantação completa é inviável do ponto de vista orçamentário no cenário atual. A Unicamp precisa retomar as discussões e buscar a forma de desenvolver uma efetiva política de comunicação, informação e divulgação.

No que toca à informação, acreditamos que todos os servidores têm direito ao acesso a informações e decisões que afetem diretamente a sua vida funcional, de modo que todos saibam o que está ocorrendo e tenham garantidas as oportunidades de acesso aos programas e ações de gestão de pessoas. Os comunicados dos órgãos da administração são, normalmente, muito técnicos para serem compreendidos por leigos ou por pessoas pouco familiarizadas com os temas. A correta e acessível divulgação da informação interna também deve ser uma das prioridades da Comunicação da Unicamp.

Para equacionar e dar início à solução dos problemas de comunicação na Unicamp, propomos:

- Imediata rediscussão da estrutura, quadros e atribuições da recém implantada Secretaria de Comunicação, integrando todos os órgãos existentes que atuam na área, estabelecendo-se as responsabilidades, metodologias e processos de trabalho de cada setor, as formas de cooperação entre eles, resolvendo os graves problemas de comunicação existentes.
- Criar o manual de conduta baseado nos princípios da ética profissional e da neutralidade ideológica na transmissão da informação.
- Investir na requalificação dos profissionais, visando adequar os perfis às demandas decorrentes da comunicação moderna, incluindo os novos tipos de mídia.
- Desenvolver uma plataforma de comunicação para que os diferentes tipos de mídia possam ser disponibilizados em um único sítio da Universidade, chegando ao público de forma íntegra e eficiente.
- Investir no desenvolvimento das mídias sociais e jornais eletrônicos como forma rápida e eficiente a difusão das informações científicas, culturais e institucionais e de acompanhamento da repercussão das notícias.
- Organizar ações que auxiliem o fortalecimento da imagem institucional, que deve ser entendida como um ativo da Universidade.
- Planejar, implementar e gerenciar fluxos de comunicação que promovam a interação entre todos os órgãos da administração central, professores, pesquisadores, estudantes e funcionários, dando-lhes ciência das decisões institucionais. Divulgar também comunicados relevantes para a comunidade interna em linguagem acessível a cada público.
- Pautar os veículos de comunicação com informações de interesse acadêmico e institucional, de maneira a divulgar as atividades das áreas de ensino, pesquisa e extensão.
- Criar um acervo para guardar e disponibilizar as informações, comunicados, publicações, fotos e mídias, com sistema de busca.
- Zelar para que a comunicação seja, de fato, integrada através da imagem e identidade visual da Unicamp.
- Organizar encontros periódicos para nivelamento das informações entre os órgãos da administração e os órgãos descentralizados.

#### 5.d. Fortalecimento e ampliação dos canais de comunicação entre os cidadãos e a universidade – Ouvidoria e Portal da Transparência

Atualmente, a comunidade universitária, a exemplo de toda a sociedade, tem exigido cada vez mais a transparência dos atos administrativos, a efetiva oportunidade de participação na criação de políticas públicas, o pleno controle da qualidade dos serviços prestados e, finalmente, o amplo acesso às informações institucionais.

A Ouvidoria da Unicamp é o órgão responsável por estabelecer um eficaz canal de comunicação com a comunidade, recebendo as reclamações, denúncias, solicitações e sugestões, entre outros. Atua também na qualidade de mediadora de conflitos e sugere às áreas responsáveis algumas medidas de melhoria, buscando evitar, dessa forma, a reincidência das ocorrências.

Como órgão estratégico e fundamental para o exercício da cidadania e da garantia do direito constitucional à livre expressão, esta gestão tem como meta promover o seu fortalecimento, por meio da elaboração de um manual de conduta que oriente os dirigentes dos órgãos da administração e das unidades de ensino e pesquisa sobre os trâmites e prazos para o retorno de cada manifestação, bem como, assegure ao cidadão um tratamento respeitoso, isento, com garantia de sigilo e de imparcialidade e com resposta ágil.

Além de fortalecer a Ouvidoria, é também nosso objetivo implantar o quanto antes o Portal da Transparência da Unicamp, para que a sociedade possa acompanhar os dados e as decisões que são tomadas, inclusive aquelas relativas à gestão orçamentária. O modelo a ser adotado será o mesmo do Portal da Transparência do Estado de São Paulo. O Portal deverá ter navegação simples, e os dados, continuamente atualizados, deverão também estar disponíveis em formatos exportáveis e editáveis. O portal deverá fornecer dados das unidades de ensino e pesquisa, centros e núcleos, área de saúde e administração central.

Com esse objetivo atuaremos para produzir as condições necessárias para a implementação das seguintes medidas:

- Centralizar todos os dados institucionais em um único sítio, gerando de modo automático os anuários estatísticos e os dados para avaliação institucional.
- Implantar um software que permita a análise dos dados.
- Implantar uma plataforma didática de apresentação de dados e informações, com infográficos.
- Divulgar todas as informações relativas a receitas e despesas, concursos, contratos, licitações, andamento de obras e compras.
- Divulgar todas as informações sobre receitas extraorçamentárias.
- Divulgar os resultados da avaliação institucional das unidades e órgãos da Unicamp.
- Divulgar os resultados dos rankings internacionais, dando visibilidade aos nossos destaques.
- Centralizar e divulgar os prêmios institucionais e individuais dos nossos docentes, pesquisadores, funcionários e alunos.
- Divulgar o orçamento, todas as revisões orçamentárias e projeções para demonstrar a sustentabilidade econômica da Unicamp.
- Articular a integração entre o Portal da Transparência com a Ouvidoria e o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC).

## 6. Organização interna

A organização da Universidade, por meio de sua estrutura de órgãos, unidades, colégios, centros e núcleos, área de saúde, deve ser responsável pela execução da missão da Instituição.

No que se refere à estrutura organizacional, é preciso antes de tudo estabelecer políticas adequadas para gestão de pessoas e para a gestão da infraestrutura para ensino, pesquisa, extensão. A reestruturação dos processos de trabalho e estabelecimento de uma política consistente de sustentabilidade financeira também são fundamentais para que a Universidade cumpra adequadamente a função que a sociedade espera dela.

Tendo em vista a complexidade das questões ligadas à gestão, neste programa elas virão agrupadas por tópicos. A saber:

1. Gestão de pessoas, que trata do quadro atual e dos desafios a serem enfrentados, tais como salários e teto; situação orçamentária e reposição de quadros; carreiras e postos de trabalho; mudança de regime e outros assuntos específicos.
2. Estrutura organizacional e governança – em que um assunto da maior importância é a desburocratização.
3. Processos de trabalho e informatização.
4. Infraestrutura física.
5. Sustentabilidade e qualidade de vida.
6. Gestão financeira e orçamentária.

### 6.a. Gestão de pessoas

Para ir logo ao ponto, é das pessoas que depende o sucesso da Unicamp. Entretanto, a Avaliação Institucional 2009-2013 mostrou que há grandes desafios a serem enfrentados na gestão de recursos humanos na Unicamp. A crise financeira que se estabeleceu desde 2013 acrescentou outros. Além disso, as decisões tomadas pela atual administração agravaram o quadro de enormes dificuldades, enquanto a possibilidade de uma radical reforma previdenciária em 2017 acrescentará outros elementos preocupantes na gestão de recursos humanos.

Por conta disso, nosso programa aborda múltiplos assuntos e apresenta propostas que apontam possíveis soluções de médio e longo prazos, a depender da evolução da crise econômica e das políticas externas que impactarão nosso dia a dia e a evolução do nosso quadro de pessoas. É importante destacar que o planejamento das ações e a construção de estratégias serão fundamentais para minimizarmos os efeitos das incertezas sobre a evolução do quadro de pessoal e são, portanto, importantíssimas para o desenvolvimento da Universidade. **Não há mais espaço para decisões casuísticas sem análise detalhada dos impactos de longo prazo.**

#### 6.a.i. Funcionários

##### *Carreira*

A Unicamp foi construída nestes 50 anos com o trabalho de inúmeros participantes: docentes, funcionários, pesquisadores e alunos.

Políticas distintas de recursos humanos foram implantadas nestes 50 anos da Unicamp. Essas políticas precisaram e precisarão ser periodicamente revistas para garantir sua coerência com o desenvolvimento da Universidade.

Na década de 1990 foi criado o Projeto Qualidade, que estabeleceu requisitos para o aprimoramento da carreira docente. A partir daí a carreira foi periodicamente revisada e atualizada, até que se obteve um período de estabilidade, o que permitiu que os docentes tivessem claros os requisitos mínimos e o perfil de cada nível da carreira.

Nesse mesmo período, estruturou-se uma primeira carreira para os funcionários. Contudo, até hoje não foi concluída uma carreira sólida, com clareza de perfis, de mecanismos de progressão, critérios de méritos, de alocação de recursos. Desde sua primeira implantação, a carreira de funcionários vem sofrendo modificações a cada gestão. A cada nova carreira, procedimentos, estruturas, mecanismos de avaliação misturados com mecanismos de promoção são implantados e os recursos são definidos por ato administrativo.

A Avaliação Institucional referente ao período 2009-2013 mostrou unanimidade na percepção de que a carreira dos funcionários não é adequada, que o processo de promoção não privilegia o mérito e que há necessidade de profundas alterações para que os funcionários possam ser avaliados com base em critérios conhecidos e relacionados ao seu posto de trabalho.

No contexto atual há uma proposta de carreira, que está em discussão há quase quatro anos, aguardando aprovação da Câmara de Administração (CAD). Além disso, essa proposta de carreira não trata da isonomia.

É, pois, necessário buscar alternativas para alterar esse estado de coisas. O que julgamos que deva ser feito, sem prejuízo de outras medidas que a dinâmica das discussões mostrar serem necessárias, são estas ações:

- Revisar a estrutura da carreira e apresentar uma proposta que contemple:
  - Estruturação dos níveis salariais com respectivos perfis.
  - Mecanismos de progressão na carreira e respectivos critérios de mérito.
  - Processo avaliatório.
  - Processo de reconhecimento de título.
  - Cronograma vinculado à disponibilidade orçamentária para a implantação de todas as fases, de modo que todos conheçam o que será feito, de que forma e qual a sequência das fases.
- Estudar a possibilidade de implantação de um prêmio de incentivo à produtividade e inovação.
- Definir como vai se dar a articulação entre a revisão da carreira e a isonomia.
- Elaborar projetos de qualificação dos funcionários com base nas necessidades dos órgãos e dos postos de trabalho.
- Estabelecer indicadores de gestão de quadros para reposição de vagas e prever anualmente recursos para reposição.
- Prever no orçamento anual recursos para promoções.

Essa discussão deverá contemplar, como indicado acima, além dos temas e problemas já abordados na proposta atual e nas propostas da Câmara Interna de Desenvolvimento de Funcionários (CIDF), outras ideias que eventualmente possam surgir. Dessa forma, os estudos a serem realizados não se limitarão apenas à rediscussão das propostas já formuladas.

A discussão deverá ainda levar em consideração uma estrutura de funções que possibilite tanto a perfeita identidade da profissão do servidor, com base na denominação oficial das profissões, quanto à possibilidade de ascensão profissional ampla, respeitando a legislação vigente.

Para tanto, os órgãos competentes envolvidos promoverão seminários de esclarecimentos sobre as propostas e serão qualificados todos os gestores e participantes dos processos de avaliação e da gestão de desempenho, de modo a nivelar as informações, fazendo com que a comunidade tenha conhecimento de como serão feitos os processos em suas distintas fases.

Por fim, a administração se compromete a apresentar anualmente, na proposta orçamentária, dentro dos critérios de sustentabilidade econômica, a forma e a cronologia de implantação das ações ligadas à isonomia, carreira, reconhecimento de títulos, prêmios, entre outros.

### *Concursos para funcionários*

Na análise das informações existentes no processo de Avaliação Institucional das Unidades de Ensino e Pesquisa e dos Colégios Técnicos – período 2009-2013, constatou-se que há diversas questões relativas aos concursos de funcionários que precisam ser abordadas, entre elas: a burocracia para sua realização; a inadequação dos selecionados aos postos de trabalho; a tramitação morosa do processo; as atribuições da Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) sobre os processos, entre outros.

A consequência desses problemas é a demanda reprimida por aprimoramento dos funcionários, o descontentamento de muitos deles com suas atividades e a busca por outros postos de trabalho na Universidade. Todo esse processo precisa ser modernizado e profissionalizado, visando eliminar os procedimentos e atos que resultam em ações judiciais e questionamentos dos órgãos de controle. Neste sentido, nosso programa propõe:

- Realizar uma revisão completa das normas de concursos públicos para funcionários, agilizando o processo, garantindo sua integridade e conformidade com a legislação vigente.
- Realizar uma revisão completa do perfil e das competências já descritas em sistemas, adequando-as às descrições dos postos de trabalho e às necessidades do local de trabalho.
- Rever o papel do DGRH, da CIDF e da CAD na gestão do processo.

Ainda no que se refere ao concurso, nosso programa **Universidade Pública – Compromisso com a Sociedade** abordará o assunto da inclusão social e étnico-racial nos concursos públicos, combinando o estabelecido na Lei Complementar nº 1259 de 15 de janeiro de 2015 (concursos federais) e na Lei 12.990 de 09 de Junho de 2014 (concursos estaduais).

Neste sentido, apresentaremos à CAD a proposta de instituir e implementar cotas étnico-raciais nos concursos públicos da Unicamp, bem como a pontuação por critérios socioeconômicos.

### *Mobilidade e Postos de trabalho*

O processo de mobilidade de funcionários é importante para o desenvolvimento dos servidores e para a melhoria na eficiência dos processos de trabalho. A Universidade não possui no momento regras claras que permitam maior mobilidade entre postos de trabalho, obedecendo à legislação vigente e visando ao bom funcionamento das atividades nas unidade/órgãos de origem e de destino. Por isso, estamos propondo neste plano de gestão:

- Criar regras bem definidas para que o processo de transferência de funcionários seja simples, ágil e transparente.
- Criar um portal de busca de talentos para dar transparência e legitimidade ao processo de mobilidade.

### *Qualificação das pessoas*

A capacitação e o estímulo ao desenvolvimento constante dos funcionários são as bases da gestão de pessoas. A Unicamp desenvolve várias ações de qualificação dos funcionários, por meio de cursos ministrados pela Escola de Educação Corporativa da

Unicamp (Educorp) e por outros mecanismos. Ações mais focadas no ambiente de trabalho e baseadas em necessidades identificadas no processo de Avaliação Institucional devem ser priorizadas. Por isso, propomos:

- Estabelecer diretrizes para os processos de qualificação dos funcionários baseados no Planes Unicamp 2016-2020.
- Fortalecer a Educorp e rever as estratégias dos cursos ministrados, alinhando-as ao Planes Unicamp 2016-2020.
- Criar sistemática de formação para novos contratados.
- Incentivar o intercâmbio de funcionários com outras instituições de ensino superior, no país e exterior, buscando inovações para seus postos de trabalhos.
- Ministrando cursos de qualificação dos funcionários em língua estrangeira de modo a cumprir dois objetivos: qualificar tecnicamente os funcionários e aperfeiçoar sua proficiência na língua.
- Ministrando cursos para supervisores e diretores de área em gestão de pessoas para aprimorar a qualificação dos mesmos em gerenciamento de equipes.
- Manter e ampliar os programas de mobilidade internacional para funcionários que a Vvri já estabeleceu.

### *Mudança de Regime CLT para Estatutário*

A falta de isonomia no regime jurídico de contratação dos servidores, que hoje se divide entre os regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e pelo regime Estatutário (Esunicamp), é uma questão fundamental a ser enfrentada pela administração da universidade.

Esse é um assunto complexo, com discussões recorrentes há décadas e que permanece ainda hoje como uma pauta em constante evolução.

O cenário atual é ainda mais complexo, pois envolve diversas ações judiciais com conteúdos correlatos, em tramitação ou com sentenças proferidas em diferentes instâncias, quer sejam sobre o caso específico da Unicamp, quer sobre outros órgãos ou autarquias públicas, estaduais ou federais.

A complexidade do assunto exige um esforço expressivo de compreensão de assuntos jurídicos, com distintas teses possíveis, e, aparentemente, pouca certeza sobre os possíveis desfechos.

Exige ainda um esforço para o acompanhamento e a comunicação, em linguagem acessível e compreensível, das várias possíveis teses jurídicas, nas suas diversas instâncias jurisdicionais e, para cada caso, de como essas teses se aplicam às diferentes situações nas quais cada servidor ou grupos de servidores se enquadram.

Em conversas com diferentes conjuntos da nossa comunidade, notamos que as pessoas estão se sentindo confusas com as informações conflitantes oriundas de diferentes fontes, desamparadas pela Instituição, que aparentemente não lhes dá o resguardo adequado, sem um canal seguro de comunicação e sem o acolhimento institucional necessário em casos tão complexos.

Tendo em vista a complexidade e o número de servidores envolvidos nessa trama jurídica, assumimos o compromisso de realizar o esforço de interagir com os interessados para promover uma uniformização das informações, uma melhor compreensão dos fatos e do andamento das decisões jurídicas e um acompanhamento diuturno da evolução dos processos, para que se busquem soluções juridicamente possíveis para vários tipos de casos, dando aos servidores opções bem estruturadas para que cada um escolha a solução que melhor satisfaça seus interesses e o interesse da Unicamp.

Com esses objetivos, estamos propondo em nosso programa:

- Acompanhar a evolução dessas discussões em seus vários âmbitos, com a assessoria dos órgãos competentes e necessários para tal finalidade e por meio de um grupo de acompanhamento permanente a ser criado formalmente junto à reitoria, com a participação dos interessados.
- Esse grupo deverá elaborar propostas de políticas e normas para o encaminhamento institucional dos vários tipos de casos, tanto individuais quanto coletivos, comunicando a todos os interessados os eventos que ocorrerem e organizando reuniões amplas de esclarecimento, sempre que necessário.
- Buscar mecanismos para promover um diálogo esclarecedor e produtivo com agentes externos relacionados aos temas (Governo do Estado, Ministério Público, Procuradoria Geral do Estado, INSS, Tribunais, consultorias especializadas etc.).
- Caso permaneça a possibilidade de mudança de regime, vamos estudar a viabilidade de utilizar as regras legais da portabilidade dos fundos de previdência, como forma de compensação, ainda que parcial, das despesas com as aposentadorias.

Estamos convictos de que esse é um tema crucial para um grande contingente de pessoas da nossa comunidade, e por isso é imprescindível que ele receba a atenção e o tratamento necessários e urgentes por parte da reitoria.

### *Isonomia*

A partir de 2013, iniciou-se a implantação de primeira fase do processo denominado isonomia salarial com a USP, sendo implantadas a primeira e segunda fases do processo, em outubro de 2013 e outubro de 2014, respectivamente. Esse processo foi arbitrado por decisões *ad hoc*, sem nenhuma institucionalidade. A forma como o processo foi implantado não levou em consideração os impactos que causaria na carreira dos funcionários, gerando enorme descontentamento e desmotivação.

O processo não foi concluído, e funcionários que haviam sido promovidos por mérito ou por títulos em processos anteriores ou que receberam referências salariais pela isonomia passaram a ter o mesmo nível de enquadramento. Por outro lado, os funcionários mais novos também não receberam todas as referências relativas ao processo de isonomia. Isso causou um enorme achatamento salarial na Universidade, principalmente no caso daqueles funcionários que se dedicaram por tantos anos à construção da Unicamp.

Entendemos que é de vital importância a resolução dessas situações, para a valorização de todos os funcionários e por isso propomos:

- Analisar com profundidade como todo o processo ocorreu, e verificar os impactos que teve sobre a carreira de Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (Paepe) e sobre cada um dos funcionários.
- Verificar anualmente a possibilidade orçamentária de continuar a implantação desse processo, desde que não comprometam recursos destinados à reposição salarial e ao reajuste dos benefícios do conjunto dos servidores da Unicamp.
- Estudar uma proposta de reconhecimento dos títulos, de modo a não permitir que a implantação de outras etapas do processo de isonomia provoque outra sobreposição de referências.

### 6.a.ii. Docentes

A Unicamp tem várias carreiras docentes (Magistério Superior - MS, Magistério Artístico - MA, Magistério Técnico Superior - MTS, Ensino de Línguas - DEL, Educação Especial e Reabilitação - DEER, Magistério Secundário Técnico - MST). Cada uma delas tem normas próprias, regulamentadas por Deliberações do Conselho Universitário.

A Deliberação Consu-A-018/2013, de 6/8/2013, autorizou o preenchimento automático, levando a um crescimento do quadro MS. Essa decisão contribuiu para distensionar as discussões sobre distribuição de docentes nas unidades e amenizar o problema de recomposição de quadros em algumas delas, mas não resolveu a questão da heterogeneidade da distribuição da carga didática, conforme claramente demonstrou o relatório da Avaliação Institucional 2009-2013. Isso decorre de a decisão não ter se baseado em indicadores e, portanto, não ter corrigido as distorções existentes.

Além disso, as unidades recentemente criadas, com corpo docente jovem, não foram adequadamente contempladas no processo implantado. O fato de algumas unidades estarem com o número de horas-aula semanais muito acima da média da Unicamp leva a consequências preocupantes: a sobrecarga de trabalho docente produz uma substancial perda de qualidade de vida dos docentes em atividade, dificulta a implantação da pós-graduação e da pesquisa, e impede uma progressiva e desejada inserção dos docentes nas atividades qualificadas de extensão.

Como forma de equacionar e resolver essa questão, propomos as seguintes medidas:

- Priorizar a distribuição de cargos de docentes entre as unidades novas, com implantação recente ou em fase de discussão ou implementação de cursos de pós-graduação, que atendem um grande número de estudantes em disciplinas de serviço, e naquelas com elevada taxa de aposentadorias, baseando-se em indicadores especialmente desenvolvidos para essa finalidade.
- Discutir critérios para atribuição de vagas para áreas específicas de interesse institucional.
- Priorizar distribuição de cargos docentes para cursos de licenciaturas.
- Regular a implantação de relatórios periódicos de avaliação para os docentes de todas as carreiras.
- Atualizar os mecanismos de gestão das carreiras nos vários tipos de regime de trabalho: descrição, critérios para ingresso e promoção, relatório de atividades, professores colaboradores.
- Estimular participação dos docentes em eventos, estágios ou outras experiências internacionais.
- Apoiar a discussão e implantação, nos relatórios de atividades, da possibilidade de opção de percurso acadêmico por parte do docente, desde que satisfeitas as diretrizes estratégicas das unidades, que estabelecerão os critérios de qualidade e excelência para cada perfil (ensino, pesquisa, extensão e administração) e os mecanismos para aprovação dos respectivos relatórios.
- Discutir mecanismos que tornem a atividade docente mais estimulante, atraente, com remuneração adequada ao seu grau de responsabilidade.
- Preservar no orçamento anual os recursos para promoções.
- Criar um prêmio de excelência para os docentes das carreiras especiais.

#### 6.a.iii. Teto salarial

Um assunto que é prioritário no programa **Universidade Pública – Compromisso com a Sociedade** é a discussão do teto salarial, pois este impacta diretamente as estruturas das carreiras e limita enormemente as possibilidades de progressão por mérito com recompensa salarial. Muitos dos docentes e funcionários com maior tempo de dedicação à Universidade já estão com salários no teto. Um teto, diga-se de passagem, artificial, pois é política e não tecnicamente definido.

Do ponto de vista imediato, é necessário que seja aprovada a proposta de emenda à Constituição Paulista que altera o teto remuneratório para docentes e funcionários das

universidades paulistas, levando em consideração a autonomia universitária. Pretendemos encarar de frente a preocupante questão do teto salarial e tomar atitudes mais incisivas junto ao governo do Estado e Assembleia Legislativa, junto à opinião pública e à mídia, com o objetivo de corrigir esta distorção que coloca em risco o futuro das universidades públicas paulistas.

Essa é uma questão política e, como tal, nossa proposta de trabalho é a de atuar politicamente em todas as esferas possíveis. Para isso, também vamos realizar um diagnóstico completo, monitorar o impacto que este corte salarial já está provocando em nossas universidades e promover uma série de debates, artigos e ações que permitam reestabelecer a valorização de nossa carreira.

O teto salarial dos docentes das universidades públicas paulistas está muito defasado com relação ao mercado e ao teto das universidades federais. Esta situação pode comprometer o futuro delas, visto que deixam de ser atraentes para os jovens que pretendem se dedicar à docência e à pesquisa no Estado de São Paulo, criando futuros entraves ao seu desenvolvimento. Além disso, há o risco de perder os talentos mais experientes e de dificultar as promissoras carreiras dos mais jovens.

Evidentemente, não se trata apenas de uma questão salarial, mas do reconhecimento da sociedade e da necessidade de manter universidades públicas de excelência no Estado de São Paulo. O reconhecimento nacional e internacional da excelência das universidades públicas paulistas demonstra que elas adquiriram o respeito acadêmico pela qualidade das ações que prestam à sociedade e ao desenvolvimento do estado e do país, fruto da qualidade das pessoas que nelas trabalham. Não podemos permitir que se produza, a partir da questão do teto salarial, um total desencanto com a carreira acadêmica, pois isso não só colocaria em risco esse patrimônio único que são as universidades públicas paulistas, mas também impactaria de modo significativo o futuro do nosso país.

#### 6.a.iv. Dupla matrícula

A dupla matrícula é um expediente que a administração utiliza para o caso de servidores que ocupam dois cargos na Universidade. Há diversas situações em que isso ocorre e se justifica, como, para referir apenas um exemplo, o caso de funcionários concursados em um órgão que ministram aulas no colégio técnico.

Em 2007, a administração optou por remunerar alguns cargos de docentes da alta administração com um subsídio, com base no fato de que os mesmos ocupavam simultaneamente dois cargos, um de docente e outro de administrador. Por conta disso, e também porque a questão implica discussão sobre o teto salarial, anualmente os docentes que ocupavam tais cargos se reportavam ao Tribunal de Contas do Estado, justificando as atividades desenvolvidas.

As remunerações do subsídio foram fixadas por ato administrativo e por isso, diferentemente das gratificações de representação, não se incorporam ao salário.

Quando esse tópico entrou na pauta política, a dupla matrícula foi taxada, interna e externamente, como algo suspeito e mesmo ilegal, havendo sobre isso grande alarde na imprensa e no debate político interno. Tendo em vista esse histórico e as várias situações que se podem agrupar sob o tópico “dupla matrícula”, propomos:

- Interromper por ato administrativo o pagamento do subsídio concedido à administração superior da Universidade.
- Estudar uma forma de remunerar adequadamente todas as pessoas que exercem cargos de gestão na Universidade.
- Implantar uma norma que seja aplicável a todos os cargos, obedecendo à legislação vigente.

- Dar completa divulgação e transparência sobre as medidas tomadas quanto à forma de remuneração dos dirigentes.

#### 6.a.v. Unicamp Jovem

A renovação de quadros que ocorreu nos últimos cinco anos exige uma abordagem nova para atender os anseios da comunidade mais jovem da Universidade. Por isso e pela importância para o futuro da Unicamp, nosso programa de gestão Universidade Pública – Compromisso com a Sociedade trata desta questão como um tópico específico.

Essa renovação requer estratégias institucionais específicas e distintas das atuais, para que esses profissionais possam integrar-se efetivamente nas atividades de ensino, pesquisa, extensão/assistência, gestão ou trabalho técnico-administrativo, dentro de padrões de qualidade com os quais a Unicamp é reconhecida. Esses jovens profissionais, docentes, pesquisadores e funcionários estão atuando na Unicamp após terem sido submetidos a um processo de seleção extremamente competitivo. A administração deve propor ações estratégicas específicas para essa população de profissionais jovens, pois deles depende o futuro da instituição. Dessa forma, abordamos em nosso programa estratégias específicas para as diferentes categorias profissionais.

#### *Unicamp Jovem – Funcionários*

Na Unicamp, 23% dos funcionários estão contratados há menos de cinco anos e quase 17% há menos de dez anos. Esses novos funcionários têm histórias, vivências e demandas muito distintas daqueles com mais tempo de contrato. Além de pertencerem a uma geração que incorpora a tecnologia no seu dia a dia, essa nova geração de profissionais é menos orientada por estruturas hierárquicas e adapta-se melhor a estruturas em rede, que não ocorrem em muitos dos órgãos da Unicamp. Essa realidade do trabalho pode restringir o desenvolvimento pessoal e profissional, se esses jovens passarem a atuar em funções de complexidades além das suas potencialidades. Por isso, as propostas específicas para esse conjunto de funcionários são:

- Realizar o maior esforço possível para a reposição de perdas salariais.
- Estudar uma proposta de permitir avaliar anualmente os funcionários.
- Avaliar a possibilidade de reconhecimento profissional para aqueles que estão mais qualificados do que o posto de trabalho que ocupam.
- Avaliar o desempenho dos funcionários mais jovens com critérios adequados ao seu estágio na carreira no contexto em que os mesmos estão atuando.
- Criar mecanismos e projetos que incentivem os funcionários mais jovens a realizarem cursos de qualificação na Unicamp, em outras instituições públicas brasileiras e em centros de excelência no exterior.
- Incentivar que estes funcionários divulguem as boas práticas e práticas inovadoras em mídias especializadas.
- Identificar líderes, talentos e potenciais futuros gestores, investindo na sua formação.
- Criar as condições de infraestrutura física, de equipamentos e de financiamento para que o jovem funcionário possa apresentar projetos inovadores e viabilizá-los em ambientes compartilhados.
- Criar ambientes de trabalho menos hierarquizados, nos quais os mesmos possam exercitar outras práticas que não são as convencionalmente existentes no seu local de trabalho.

### *Unicamp jovem – docentes e pesquisadores*

A Unicamp tem quase 500 docentes contratados há menos de cinco anos e mais de 200 contratados no intervalo entre cinco e dez anos. Em relação aos pesquisadores, aproximadamente 40% estão contratados há menos de dez anos. Há outras contratações em curso. Esses jovens estão em fase de consolidação de suas carreiras acadêmicas, de seus laboratórios de pesquisa e, nos casos das unidades mais recentes, ainda ajudam a consolidar a própria unidade e seus cursos de graduação e de pós-graduação. Preocupados com esta situação, buscamos identificar as principais dificuldades que eles encontram no desenvolvimento de suas atividades, em um cenário de restrição orçamentária e financeira, interno à Unicamp e também nas agências de fomento.

A gestão deste contingente de jovens requer estratégias institucionais distintas das atualmente estabelecidas. Por isso, apresentamos propostas específicas visando oferecer apoio institucional para que eles possam iniciar a instalação e estruturação de seus grupos de pesquisa, a inserção em redes de pesquisa nacionais e internacionais, o intercâmbio com centros de excelência no exterior e a consolidação de suas áreas de pesquisa. Tudo isso deve ser feito complementarmente à geração de uma infraestrutura acadêmica e administrativa que permita aos jovens focalizarem seus esforços nas atividades-fim da Universidade. Para tanto, propomos as seguintes ações:

- Realizar o maior esforço possível para a reposição de perdas salariais.
- Em caso de contingenciamento de recursos, destinar os investimentos com base em indicadores que não prejudiquem as unidades mais jovens.
- Criar mecanismos através dos quais possam planejar suas atividades a cada período da carreira, sendo avaliados prioritariamente por elas, tanto nas avaliações periódicas quanto nos processos de promoções, desde que esse planejamento esteja alinhado com o planejamento de cada unidade.
- Discutir a progressão e os critérios de avaliação, valorizando todas as dimensões da atuação (pluralidade do mérito), a partir do planejamento estratégico de cada unidade ou órgão.
- Fortalecer as linhas de pesquisa já existentes e criar outras no fomento do Faepex para grupos “novos” de pesquisa, com critérios específicos de análise de mérito que levem em consideração o estágio na carreira.
- Estimular propostas que insiram os docentes recém-contratados nas atividades plenas de pós-graduação.
- Criar laboratórios ou espaços adequados para instalação temporária de jovens docentes, quando houver demonstração inequívoca de restrições intransponíveis na ocupação dos espaços na unidade.
- Incentivar docentes jovens a realizarem estágios de pós-doutorado em centros de excelência no exterior.
- Facilitar o engajamento em colaborações internacionais.
- Estimular a elaboração de projetos com órgãos públicos, empresas públicas ou privadas, organizações sociais, cooperativas, etc.
- No caso de unidades novas, criar as condições de infraestrutura física e de equipamentos para que os jovens também possam viabilizar sua área de pesquisa.
- Apoiar seu desenvolvimento profissional para a docência, incluindo oportunidades de aprimoramento em aspectos de estratégias educacionais, liderança e gestão acadêmicas.

## 6.b. Reposição de quadros e situação orçamentária

A necessidade de reposição de quadros tem sido apresentada em diversos espaços de discussão. Entretanto, essa discussão tem que ser conduzida dentro da perspectiva da realidade orçamentária pela qual a Universidade passa. O comprometimento do orçamento com a folha salarial chegou em 2016 a ser superior a 100% do repasse do ICMS, o que é um patamar muito preocupante.

Ao mesmo tempo em que a situação econômico-financeira não permite continuar com reposições automáticas, temos no quadro de servidores um total de 757 funcionários (aproximadamente 10%) e 513 docentes (aproximadamente 27%) recebendo abono permanência, o que implica dizer que poderão se aposentar a qualquer momento. Para esse contingente de pessoas, a Reforma da Previdência pode ser um grande risco, a depender de como for formulada e aprovada pelo Congresso.

Além disso, até 2020 outros 1.226 funcionários e 286 docentes do quadro estatutário completarão os requisitos para se aposentar, se mantidas as atuais regras previdenciárias. Um estudo atuarial mostrou que, se nenhuma aposentadoria for reposta, a despesa com pessoal cresce até 2023 e somente decrescerá a partir desta data. Isso ocorre porque há diversos elementos na composição dos salários que crescem vegetativamente e porque a maior parte dos quadros da Unicamp é estatutário e permanece em folha após a aposentadoria.

Se a reposição for de um servidor para cada dois aposentados, as despesas somente se estabilizarão em 2028. Portanto, ao se propor reposição dos aposentados, a análise não pode ser baseada em questões políticas e não pode se basear em análise de curto prazo. Os dados do Anuário Estatístico da Unicamp mostram que a participação da folha de aposentados cresce continuamente e atingiu em 2015 um percentual de 31,21% da nossa folha de pagamentos.

A permanecer essa realidade orçamentária com crescimento orçamentário baixo, repor os quadros de docentes, pesquisadores e funcionários de modo automático, como previsto em algumas das nossas normas, torna-se inviável. Entretanto, não repor certamente levará a um colapso das atividades, prejudicando enormemente as atividades-fim. Por isso, na nossa gestão seremos extremamente cuidadosos no que se refere à reposição de quadros, pois entendemos que temos a responsabilidade de buscar a necessária sustentabilidade financeira da Universidade.

A estrutura e o dimensionamento de equipes de funcionários e de pesquisadores ficaram conhecidos na Unicamp como Certificação. O quadro docente foi fixado pela Deliberação Consu-A-018/2013, de 6/8/2013. Vamos consolidar a certificação como um processo técnico baseado nas boas práticas da administração pública. Dessa maneira, enquanto perdurar o cenário de baixo crescimento econômico, trataremos o assunto da reposição de quadros procurando estruturar mecanismos adequados e sustentáveis, da seguinte forma:

- Desenvolveremos indicadores utilizando critérios quantitativos, qualitativos, transparentes e públicos para a reposição de quadros para que, na eventualidade das aposentadorias, não sejam criadas lacunas de conhecimento das atividades do órgão.
- Trataremos de modo diferenciado as unidades pequenas e as que estão em fase de implantação.
- Discutiremos e proporemos às instâncias institucionais uma revisão de normas e de critérios que permitam reposição automática no futuro.

- Criaremos critérios de eficiência administrativa com desburocratização e informatização de processos, o que permitirá redimensionar algumas equipes a partir destas revisões.
- Discutiremos a possibilidade de criação de serviços compartilhados, visando reduzir a demanda por reposição de quadros.
- Procederemos à informatização de todo o processo de tramitação das solicitações de reposição de quadros.
- Implantaremos boas práticas da administração pública na definição das estruturas gerenciais e do tamanho dos quadros em cada área.
- Realizaremos o mapeamento dos processos de trabalho, iniciando ações de gestão de conhecimento, simplificando as atividades, padronizando informações, desburocratizando e possibilitando processos de trabalho mais transparentes e eficientes.
- Levaremos adiante estudos para redefinir e qualificar a figura do “funcionário colaborador”, com requisitos equivalentes aos docentes e de pesquisadores colaboradores, que poderia beneficiar a Universidade tanto com os conhecimentos adquiridos por décadas de trabalho quanto para a capacitação de novos funcionários contratados.
- Atribuiremos atenção especial na reposição e expansão do corpo docente e de funcionários na graduação, priorizando os cursos novos, os que oferecem disciplinas de serviço, as licenciaturas e as unidades em fase de consolidação, levando em conta as demandas formativas e os projetos pedagógicos compatíveis com as exigências da atualidade.

### 6.c. Estrutura organizacional e governança

É imprescindível uma boa gestão administrativa da Universidade para que ela possa de forma eficiente e ágil atingir seus objetivos perante a comunidade interna e externa. Isso requer que os órgãos da administração sejam profissionalizados e suas decisões sejam técnicas. Ao mesmo tempo, é necessário que os órgãos administrativos tomem decisões rapidamente, que a burocracia seja reduzida e que os interessados sejam imediatamente informados sobre a tramitação dos processos.

Ao longo dos anos, muitos novos procedimentos administrativos foram criados, quer porque a Universidade cresceu e se tornou mais complexa, quer porque várias mudanças no ambiente externo ocorreram, ou ainda para atender a alterações nas legislações ou a novas demandas dos órgãos de controle, nos âmbitos estadual e federal. Esta complexidade vem burocratizando os processos e impactando enormemente as atividades de ensino, de extensão e de assistência.

Apesar das grandes mudanças na gestão pública ocorrida nos últimos anos, a Unicamp inovou pouco na sua estrutura e nos seus processos de gestão, comparativamente ao que ocorreu em outros órgãos públicos municipais, estaduais e federais. Sua estrutura definida no final da década de 1980 permanece até hoje, com pouca integração entre unidades de ensino, órgãos da área de saúde e administração central. A informatização de processos não avançou na velocidade necessária e possível. Também na estrutura dos órgãos colegiados não houve inovação, de modo que, para cada processo, há inúmeros órgãos decisórios ou consultivos.

Rever as atribuições dos órgãos superiores, portanto, é muito importante para agilizar as decisões tomadas pela Universidade, o que exige algumas mudanças estatutárias e regimentais. No Planes 2016-2020, há um projeto para revisar a estrutura de governança dos órgãos centrais da Unicamp, reduzindo a carga administrativa dos nossos dirigentes e desburocratizando a Universidade.

Com a certeza de que **desburocratizar é uma necessidade urgente**, propomos:

- Redefinir os papéis do Consu, Cepe, CAD, Comissões Centrais (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Recursos Humanos e Extensão – esta última a ser criada), ampliando as atribuições das comissões centrais e tornando-as instâncias deliberativas sobre vários assuntos.
- Aprimorar as atividades da Câmara de Convênios e Contratos, tornando-a um órgão assessor do Consu, integrando-a com outras áreas que se fizerem necessárias, em particular com a DGA;
- Uniformizar as composições e a forma de escolha dos membros das comissões centrais de graduação, pós-graduação, extensão e pesquisa;
- Definir o Consu como o único órgão com competência para apreciar propostas com impactos orçamentários, fazendo com que a Comissão de Planejamento Estratégico Institucional (Copei) assuma o papel de um conselho consultivo;
- Transferir para a Copei as responsabilidades assumidas pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP), extinguindo tal Comissão. Dessa forma, a Copei, criada há 13 anos, passará a orientar o Consu na tomada das decisões estratégicas, fazendo com que o Planes norteie o plano de gestão, e não vice-versa.
- Subordinar as propostas de gestão às prioridades estabelecidas no Planejamento Estratégico 2016-2020, justificadas com base no diagnóstico da avaliação institucional, alterando substantivamente a forma de gestão.
- Estabelecer um plano plurianual de investimentos, preparado pela Copei com base no Planes 2016-2020 e aprovado pelo Consu, indicando claramente a fonte dos recursos, a forma de acompanhamento e os responsáveis pela execução do plano de metas.
- Criar a Controladoria Geral da Universidade, com função técnica e atuação independente, com o objetivo de projetar as implicações orçamentárias de todas as decisões tomadas pela administração, proceder à análise dos cenários interno e externo, estimando os impactos que as alterações de legislação podem ter sobre as receitas, e gerir as reservas previdenciárias e o Fundo Patrimonial da Unicamp.
- Ampliar a competência da Secretaria Geral, institucionalizando seu papel de secretariar os gabinetes da Reitoria e da CGU, mantendo efetivo registro das tratativas conduzidas por toda a administração central, nos mais diversos assuntos e órgãos e comissões centrais.

#### 6.d. Órgãos da administração

Subordinados à administração, há um conjunto de órgãos e uma estrutura que vem se mostrando complexa, fragmentada, redundante e burocrática, dificultando a tramitação dos milhares de processos criados anualmente. Para dar mais agilidade e eficiência, bem como para eliminar o desgaste do retrabalho e da duplicação de instâncias decisórias, propomos integrar setores com atividades muito próximas, gerando colaborações e mais sinergia, e criando serviços compartilhados que podem resultar em economias substanciais para o orçamento da Universidade. Todas essas medidas devem ser tomadas após estudos detalhados dos processos de trabalho, sempre buscando simplificar as estruturas diretivas, criar cooperação entre os vários atores, aumentar a eficiência na gestão e mensurar os resultados das mudanças.

#### 6.e. Tecnologia da informação

A governança de TI na Unicamp é um dos maiores desafios de gestão para viabilizar a estratégia do Planes Unicamp 2016-2020, que prevê a implantação da Universidade

Virtual até 2020. A descentralização das atividades de desenvolvimento de TI que ocorre na Unicamp, com equipes próprias em cada órgão e sem uma articulação entre elas, mostrou-se pouco eficiente no desenvolvimento de sistemas na Unicamp e comprometeu a integração entre sistemas e bancos de dados. Há um enorme atraso na informatização dos processos, o que é incompatível com o que o desenvolvimento acadêmico demanda.

Na ausência de sistemas corporativos adequados às necessidades do usuário e da própria Universidade, as unidades de ensino e pesquisa passaram também a desenvolver subsistemas sem integração com os sistemas corporativos. Disso resulta em uma enorme dispersão de esforços, múltiplos quadros de TI, multiplicação de tarefas redundantes, com um custo de desenvolvimento incompatível com a atual situação orçamentária da Unicamp.

Acreditamos, a exemplo de experiências em outros órgãos públicos e privados, que é possível e necessário aliar as novas tecnologias aos processos de trabalho, desburocratizando a administração universitária, tornando-a mais ágil e eficiente.

Dessa forma, e coerentemente com o Planes 2016-2020, propomos:

- Adotar um modelo de excelência de gestão pública como parâmetro de qualidade para a Unicamp.
- Elaborar e implantar um novo tipo de governança de TI, baseado em normas técnicas internacionais.
- Atribuir à Copei a tarefa de propor ao Consu os planos plurianuais de investimento na área de TI relacionados às estratégias Universidade Digital e Gestão por Processos, criando os mecanismos para seu acompanhamento.
- Implantar o Escritório Central de Processos, que definirá as prioridades de desenvolvimento nos vários órgãos da administração, com base no Planes 2016-2020.
- Rever a gestão da informação para realinhar todo o contingente de pessoal de TI dos órgãos da administração, na busca de objetivos comuns e com vistas à implantação da Universidade Digital até 2020.
- Analisar o estágio atual do modelo de computação em nuvem da Universidade, visando otimizar os recursos necessários para um trabalho eficiente e possibilitar a utilização da computação em nuvem da Universidade também em pesquisas
- Estudar a implantação de um grupo virtual de desenvolvedores para cooperar em projetos de desenvolvimento de sistemas administrativos e de apoio ao ensino e à pesquisa, utilizando as competências disponíveis nos diversos quadros de pessoal de TI, ao estilo do desenvolvimento de software aberto na Internet.
- Promover oficinas e *hackatons* abertos, com o objetivo de fomentar a contínua atualização tecnológica de desenvolvedores, estudantes e demais interessados.
- Proceder à completa integração dos sistemas de comunicação por voz com a infraestrutura de rede de dados.
- Criar as condições técnicas e metodológicas para desenvolvimento de um sistema único de gestão da informação nas unidades acadêmicas que atenda às suas demandas, padronizando as informações e as bases para os dados, reduzindo o custo do desenvolvimento e reduzindo significativamente a circulação de papéis.
- Implantar o Portal da Transparência na Unicamp, integrando-o com o sistema de dados gerenciais e de avaliação institucional, possibilitando o acompanhamento contínuo dos indicadores de progresso da Unicamp e de todos os seus órgãos.
- Incentivar a realização de parcerias, a fim de fomentar a atualização tecnológica da Universidade, bem como formar e treinar recursos humanos para projetos de modernização institucional.

- Criar as normativas necessárias para reduzir fortemente a tramitação de processos em papel, respeitando as normas para arquivamento, preservação da informação e rastreabilidade dos documentos.
- Implantar sistemas corporativos para atender às necessidades dos usuários, reduzindo drasticamente a burocracia e o retrabalho: Compras, Patrimônio, Acadêmico, Dados Gerenciais, Gestão de Pessoas, Gestão e Execução de Obras, Gestão de Internacionalização, contratos e convênios, Anuário Estatístico da Unicamp; disponibilização *on-line* da gestão do orçamento; gestão de despesas, gestão da saúde, etc.
- Propor o debate para a busca de ações inovadoras e contínuas, preparando a Universidade para as mudanças de processos e de comportamentos que serão provocadas pela evolução constante da tecnologia da informação.
- Criar incentivo para aproveitar o grande potencial dos estudantes, das empresas juniores e de empresas de ex-alunos através de parcerias e/ou desafios, na implantação de novas propostas para o gerenciamento da Universidade;
- Criar o Núcleo de EAD, que permitirá unificar a gestão dos vários órgãos que participam deste tipo de atividade (GGTE, Preac, Educorp, etc.), com a participação das várias unidades acadêmicas, respeitando as suas iniciativas e autonomias.
- Unificar os planos de investimento na área de Ensino a Distância (EAD) e na gestão das plataformas de TIC.
- Criar um cadastro único de cursos e de materiais didáticos e educacionais, com um repositório virtual de aulas, palestras, conferências, de acesso livre e gratuito, independentemente do nível (técnico, graduação, pós-graduação, extensão).
- Incentivar a utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) síncronas e assíncronas na Universidade nas modalidades: presencial; semipresencial e a distância.
- Compatibilizar a infraestrutura física, de recursos tecnológicos e de recursos humanos para suportar cursos a serem oferecidos nas modalidades semipresencial e EaD.
- Criar um programa de capacitação para a utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) síncronas e assíncronas em cursos nas modalidades: presencial; semipresencial e a distância.
- Incentivar a utilização de tecnologias audiovisuais síncronas para: qualificações; defesas de teses; seleção de estudantes, entre outros.

## 6.f. Avaliação institucional

A Unicamp possui iniciativas consolidadas de avaliação institucional há bastante tempo. Isso inclui a avaliação quinzenal das unidades e centros e núcleos, avaliação de pessoal (docentes, pesquisadores e funcionários), avaliação do ensino superior por meio da participação no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), avaliação da pós-graduação pela Capes, avaliação de docentes, disciplinas e cursos por meio das iniciativas das unidades e também do (EA)<sup>2</sup>, entre outras.

Entretanto, as iniciativas não perfazem de modo concatenado o ciclo da avaliação: da avaliação das necessidades, priorização, monitoramento até a avaliação de resultados e impactos da reavaliação posterior. Cabe destaque à ausência de avaliação de impactos, especialmente no que tange às experiências estudantis durante e após a conclusão, com acompanhamento de egressos, que precisa ser incorporada à prática da avaliação. Além disso, vale mencionar que os resultados das atividades de avaliação nas várias dimensões

precisam alimentar o planejamento de forma sistemática, bem como a reflexão do dia a dia da Universidade.

Além disso, a nova gestão deverá implantar a Avaliação Institucional 2014-2018 dos órgãos acadêmicos, incorporando no processo os órgãos da Área da Saúde. Esse é um processo complexo que exige conhecimento específico sobre seus objetivos, sua metodologia, atividades de apoio e, sobretudo, exige a reunião das iniciativas já existentes e seu aperfeiçoamento no sentido de cumprir o ciclo completo que alimentará o planejamento.

Para viabilizar uma eficaz e compreensiva avaliação, propomos:

- Revisar os instrumentos e o sistema de avaliação das unidades de ensino e pesquisa, dos colégios técnicos, do ProFis, submetendo-os à Copei para aprovação.
- Desenvolver os sistemas de avaliação institucional dos Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa e dos órgãos da Área da Saúde, bem como os da Plataforma Sucupira.
- Aperfeiçoar o S-Integra para incorporar os dados de suporte à avaliação institucional dos Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa e dos órgãos da Área da Saúde.
- Informatizar o sistema de planejamento estratégico integrado aos sistemas de avaliação institucional e o sistema de acompanhamento do Planes.
- Incluir novos componentes de pesquisa institucional, tais como avaliação da experiência estudantil na graduação e na pós-graduação e o acompanhamento de egressos.

#### 6.g. Planejamento estratégico dos órgãos da administração

Foi realizado, no período de 2015-2016, o Planejamento Estratégico dos órgãos da administração, tais como DGRH, DEdIC, DAC, Cecom, BC-CL, CCUEC, Prefeitura, Preac, entre outros. O planejamento foi muito importante para identificar uma série de problemas e verificar planos de ação, e para mostrar a necessidade de ajustes em algumas das ações.

Nesse campo de atuação, propomos:

- Realizar, em conjunto com esses órgãos, uma revisão dos seus planejamentos ajustando-os ao Planes da Unicamp 2016-2020.
- Implantar um sistema *on-line* aberto para o acompanhamento das ações e dos resultados dos diversos Planes dos órgãos da administração.
- Apoiar todos os projetos estratégicos que tenham sido priorizados pela Copei e descontingenciar os recursos já alocados.
- Estruturar uma área de gestão estratégica para acompanhamento dos projetos e seus resultados, em particular aqueles alinhados com as estratégias corporativas de Sustentabilidade, Qualidade de Vida, Universidade Digital e Comunicação.
- Dar continuidade aos planejamentos estratégicos de outros órgãos da administração e dos órgãos da Área de Saúde, unificando a metodologia do processo.
- Qualificar equipes responsáveis pela gestão do Planes em todos os órgãos.

#### 6.h. Relações interpessoais

É princípio norteador do programa **Universidade Pública: Compromisso com a Sociedade** realizar uma gestão de recursos humanos voltada para o estabelecimento e manutenção de um ambiente de convívio harmônico e saudável, no qual se respeitem plenamente os direitos humanos e as diversidades étnicas e de gênero existentes na

Universidade. Assim, não se permitirão, no ambiente acadêmico, quaisquer manifestações de práticas e discursos discriminatórios e que atentem contra a liberdade de expressão e de comportamento.

Parte importante das ações de prevenção e correção de problemas de relações no ambiente universitário é um eficaz trabalho de Ouvidoria. Por meio dela, tanto os membros da comunidade interna quanto da comunidade externa podem se posicionar, registrando seu ponto de vista sobre os diversos assuntos relacionados com o bem-estar no ambiente universitário, da conduta individual ao funcionamento dos órgãos administrativos, num leque amplo e diversificado.

Isso inclui, por exemplo, segurança no campus, normas de conduta para coibir discriminação de qualquer tipo, atendimento a demandas, transparência no andamento de processos, fluxo de informações, melhoria do ambiente de trabalho, etc. Portanto, é nosso objetivo aprimorar os mecanismos de “escuta ativa” e fortalecer os canais institucionais de participação, para que os anseios da comunidade universitária e da própria sociedade se tornem conhecidos, permitam agir com rapidez e institucionalidade e possibilitem o melhor atendimento às expectativas de demandas da comunidade.

Neste sentido, apontamos algumas propostas inovadoras, que visam promover o necessário respeito às diversidades de escolhas e ideais, e coibir qualquer prática discriminatória e autoritária:

- Instalar uma Câmara de Mediação, vinculada à Ouvidoria da Unicamp, tendo por objetivo promover o diálogo, a pacificação e a restauração de relacionamentos no ambiente acadêmico.
- Criar um Comitê de Ética Institucional, um grupo multiprofissional que receberá, analisará e encaminhará as diversas manifestações recebidas pela Ouvidoria da Universidade, referentes a conflitos interpessoais, assédio moral e sexual, discriminação de gênero, racial, religiosa e demais posturas inadequadas ou desrespeitosas. Essa instância deverá estabelecer protocolos e treinar pessoal de acordo com as melhores práticas para o acolhimento de relatos, queixas, denúncias, com o objetivo de garantir atendimento rápido, seguro e respeitoso a todos os envolvidos.
- Desenvolvimento de um Código de Conduta Ética e Profissional, que será formulado e constituído em conjunto, de maneira participativa, e versará sobre os princípios da administração pública, constituindo valioso instrumento de orientação e consulta, com vistas à promoção do respeito mútuo, na construção das boas relações e na adoção de posturas e ações profissionais.
- Identificar, com base nas informações provindas da Ouvidoria, práticas institucionais que possam ser prejudiciais ao desenvolvimento pleno de estudantes, funcionários, docentes, pesquisadores e visitantes, em todos os espaços da Universidade, garantindo que os princípios fundamentais do respeito à diferença sejam orientadores das relações interpessoais.

## 7. Infraestrutura

Há um conjunto grande de assuntos agrupados na questão da infraestrutura, parte deles relacionados com a infraestrutura física, parte com a infraestrutura de ensino, pesquisa, bibliotecas e acervos, de TIC, área de saúde, entre outros. Todos os assuntos têm implicação direta ou indireta nas atividades-fim da Universidade e na qualidade de vida no campus.

## 7.a. Área física

A Unicamp tem uma área física total de 3,5 milhões de metros quadrados, com área construída de aproximadamente 600 mil metros quadrados no campus de Barão Geraldo; de 50 mil metros quadrados nos dois campi de Limeira; de 25,7 mil metros quadrados no campus de Piracicaba e de 13,2 mil metros quadrados no campus de Paulínia. Atualmente, o Cotuca está instalado em um prédio provisório, alugado, que não atende às suas necessidades. Em 2013, foi comprada uma nova área contígua ao campus de Barão Geraldo, com 1,4 milhões de metros quadrados, ainda não explorada. Entretanto, em que pesem a dimensão e a importância da área construída e a importância da sua manutenção, a administração não dispõe de um inventário dos prédios existentes, da sua planta física, idade e estado de conservação.

Anualmente, quando é possível, são alocados às unidades recursos para manutenção predial, baseado em alguns indicadores bastante generalistas. Em geral, há uma grande demora na elaboração do projeto, na contratação da mão de obra e na execução dos serviços. E a questão da manutenção se complica porque a Prefeitura, por falta de estrutura, não dispõe de metodologias adequadas para a gestão das reformas e manutenções e também porque existe permanente conflito de competência com a GGO/CPO.

Ao mesmo tempo, como há demanda constante por novos prédios e por reformas de instalações nos prédios existentes, as decisões sobre novas obras ocorrem sem planejamento de longo prazo, e a priorização é decidida pela administração central. Por isso, não é incomum ocorrerem embargos e atrasos por problemas ambientais, falhas de projeto, falhas de execução, falta de acompanhamento adequado, problemas com as empresas contratadas, etc.

Em particular, a Unicamp carece de ações concretas que acolham a Lei 10.098, de 19/12/2000, que trata da acessibilidade em espaços públicos. A Lei indica que é necessário “possibilitar condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida”. Assim, a implantação da acessibilidade precisa ser uma prioridade, tanto na adequação nos espaços existentes, quanto na sua incorporação nos futuros projetos a serem desenvolvidos.

Várias tentativas feitas para a elaboração de um plano diretor para o campus de Barão Geraldo não foram bem-sucedidas até o presente momento. Dado o conjunto de problemas que a questão de espaço físico e infraestrutura vem apresentando, propomos:

- Estabelecer um plano plurianual de obras alinhadas com o Planes 2016-2020, articulando todos os órgãos envolvidos com o assunto, tendo uma agenda única, com acompanhamento unificado, gestão da informação e indicadores de acompanhamento.
- Discutir e implantar o plano diretor de obras de todos os campi.
- Propor uma nova forma de gestão integrada de obras, em conjunto com a Prefeitura/CPO/GGO/PG/DGA, visando à solução dos atuais problemas e à redução de custo, registrando todos os eventos relacionados e mantendo-os disponíveis para consulta.
- Estabelecer uma metodologia e qualificar as pessoas para gerenciar o trânsito e desenvolver uma proposta abrangente de mobilidade no campus, coerente com o plano de sustentabilidade.

- Criar e gerenciar o parque de estacionamento, racionalizando sua distribuição, melhorando a mobilidade no campus.
- Gerenciar os pontos de comércio nos campi, gerando relatórios públicos das receitas auferidas pela Universidade decorrentes destas atividades.
- Desenvolver e implantar um modelo de gestão da água com um plano plurianual de projetos para redução do consumo, alinhado com o plano de sustentabilidade.
- Desenvolver e implantar um modelo de gestão da energia com um plano plurianual de projetos para implantação de eficiência energética, alinhado com o plano de sustentabilidade.
- Estabelecer um plano plurianual para acessibilidade, contemplando todo o passivo, alinhado com o plano de qualidade de vida.
- Implantar sistema de medição por centro de custos das unidades e órgãos para possibilitar diagnósticos para redução de custos.
- Combater as perdas através da implantação de novas tecnologias e substituição de redes de abastecimento com vida útil saturada.
- Buscar o aporte de recursos externos através da identificação de mecanismos disponibilizados pelo governo nas suas diversas instâncias de forma que os projetos de redução de custos se tornem viáveis.
- Planejar a regularização das pendências quanto à acessibilidade, segurança, entre outras, das construções e instalações existentes.
- Prover os espaços dedicados a salas de docentes, salas de aula e salas de trabalho dos funcionários e pesquisadores de um padrão mínimo de conforto ambiental, avaliando-os periodicamente nos quesitos conforto, acessibilidade e segurança no trabalho.
- Afirmar a meta de acidentes zero nos ambientes de trabalho, zelando para que o ambiente satisfaça às condições estabelecidas pela legislação.

## 7.b. Sistema de Bibliotecas, Arquivos Históricos e Centros de Documentação

### 7.b.i. Sistema de Bibliotecas

O Sistema de Bibliotecas da Unicamp (SBU) constitui um patrimônio essencial para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa e é de prioridade estratégica para o desenvolvimento da Universidade e da sociedade. O SBU é integrado por 28 bibliotecas setoriais e pela Biblioteca Central “Cesar Lattes” (BCCL), com um amplo acervo de livros, revistas impressas, partituras e material sonoro e audiovisual.

O SBU possui muitas coleções especiais, únicas no país, além de um setor de obras raras. Todo o sistema está indexado e a consulta aos títulos dos acervos das várias bibliotecas está à disposição do público interno e externo através do portal do SBU, que também oferece acesso *on-line* ao repositório digital de teses e dissertações da Unicamp.

Em geral, a infraestrutura disponível é razoável, mas há problemas que precisam ser equacionados para melhor desempenho do sistema, e é preciso suprir as lacunas nos acervos das bibliotecas.

Sendo evidentemente a biblioteca um espaço essencial para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, o SBU deve receber da administração todo o apoio necessário ao seu perfeito funcionamento.

Para isso, propomos:

- Apoiar integralmente o Planes do Sistema de Bibliotecas da Unicamp.
- Atuar decisivamente para que as reformas necessárias nos prédios existentes se viabilizem o mais rapidamente possível.
- Concluir o prédio da Biblioteca de Obras Raras (Bora).

- Continuar a promover a modernização na gestão da SBU, apoiando as reestruturações propostas.
- Manter o plano de aquisições de acervos necessários para as atividades-fim.
- Prover condições para que se otimizem os espaços hoje ocupados por acervos físicos, ampliando, na medida do possível, os espaços de estudos para estudantes individuais, grupos de estudos ou atividades criativas dos usuários.
- Manter atualizado o parque tecnológico das bibliotecas para permitir que os usuários desenvolvam suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Manter os processos de treinamento, qualificação e reposição de pessoas no uso de base de dados e outros sistemas de busca de informações pertinentes aos vários tipos de atividades acadêmicas.
- Criar programas e editais específicos para atender às demandas da coordenação do SBU.
- Promover maior integração da Biblioteca Central com as Bibliotecas setoriais, melhorando a gestão dos quadros, padronizando procedimentos, atuando como estrutura compartilhada com as bibliotecas setoriais.

#### 7.b.ii. Arquivos históricos e centros de documentação

A Unicamp possui um conjunto muito importante de arquivos e centros de documentação que se destinam à incorporação, indexação, tratamento e disponibilização de documentos relevantes em cada campo de conhecimento. Muito ativos, vários desses arquivos se constituem em espaço privilegiado de pesquisa, dando origem a projetos coletivos e individuais e a inúmeras monografias, dissertações, teses e artigos em publicações especializadas, que também receberão um atendimento especial em nossa gestão.

Dada a importância dos documentos disponíveis nos vários acervos e dada a relevância das pesquisas neles produzidas, é preciso que se dê a eles o devido destaque e visibilidade, seja por um link direto no Portal da Unicamp, seja pela adoção de medidas que permitam a completa integração da indexação de cada um deles num mesmo software ou plataforma. A ideia é unificar os mecanismos de busca, propiciando não só o acesso mais rápido à informação, mas ainda o inventário completo do conjunto de documentos preservados em cada espaço da Universidade.

Por fim, é evidente, pela sua relevância para os objetivos-fins da Universidade, que a manutenção e ampliação desses arquivos, bem como a atualização de máquinas e procedimentos de conservação, indexação e disposição dos documentos ao público deve merecer atenção especial da administração, da mesma forma que outros espaços de pesquisa e ensino.

#### 7.c. Uma universidade, diversos campi!

A Unicamp é uma universidade multicampi, com unidades em Piracicaba, Limeira, Paulínia e Campinas. No entanto, é preciso não perder de vista que cada campus carrega também sua própria identidade, caracterizando suas diferentes histórias. É necessário destacar que a Faculdade de Odontologia de Piracicaba (FOP), a Faculdade de Tecnologia (FT), a Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) e o Colégio Técnico de Limeira (Cotil) apresentam componentes regionais que precisam ser valorizados, pois estão fortemente enraizadas nas respectivas cidades e contribuem enormemente para o desenvolvimento regional.

### 7.c.i. Campus I e II de Limeira

Nos campi de Limeira, estão instalados o Cotil, a FT e a Planta Física no campus I e, no campus II, a FCA. As questões relacionadas ao Cotil foram tratadas no tópico dos colégios técnicos, de modo que neste item do programa trataremos dos assuntos relativos à FT, Planta Física e FCA.

#### ***Faculdade de Tecnologia (FT)***

A FT tem uma história de mais de 40 anos, desde a criação do curso de Engenharia Civil e do de Tecnologia Sanitária, encampados pela Faculdade de Engenharia de Limeira (FEL), até a existência de uma unidade que se dedicava exclusivamente ao ensino de cursos de graduação tecnológica, o Ceset. A FT foi criada como unidade de ensino e pesquisa em 2009 e vem se consolidando nas suas várias atividades, por meio da criação de cursos de pós-graduação e de uma ampla revisão dos cursos de graduação.

A FT compartilha o campus I de Limeira com o Cotil. Neste momento, o espaço físico do campus I está saturado, impedindo a expansão e dificultando a consolidação de linhas de pesquisa e, em alguns casos, do próprio ensino de graduação. Na graduação, especificamente, há necessidade de investir em estrutura para os novos cursos criados recentemente, assim como enfrentar questões recorrentes como a dificuldade na formação de turmas nos cursos de tecnologia.

Entre os docentes da FT ainda convivem duas carreiras: MS (a maioria) e MTS. Em conjunto com a FCA, a FT tem uma das maiores cargas didáticas por docente da Unicamp e um número relativamente pequeno de funcionários.

Estas particularidades da FT requerem várias ações diferenciadas em relação a outras unidades, destacando-se:

- Adequação do tamanho do quadro docente e de funcionários, devido ao elevado número de alunos por docente, e existência de duas carreiras com perfis distintos.
- Apoio ao desenvolvimento dos cursos e programas de pós-graduação ainda em consolidação na FT e de outros que venham a ser propostos, tendo em vista que os cortes recentes nos recursos da Capes estão criando dificuldades para a consolidação dos cursos existentes.
- Investimentos em melhoria da climatização de salas de aula, passarelas entre prédios, estacionamento, iluminação do campus, segurança, reformas em banheiros, manutenção predial, em função dos atrasos que ocorreram no planejamento da futura mudança para o campus II.
- Tendo em vista a reforma curricular ocorrida, é necessário apoiar a consolidação dos cursos de graduação criados, cujas primeiras turmas serão formadas em 2016. Para esses cursos, ainda é necessário o aporte de mais recursos na aquisição de livros e equipamentos, bem como na reestruturação de laboratórios.
- Criar condições para que docentes realizem pós-doutorado no exterior, o que implica a contratação de professores emergenciais, como substitutos em função da alta carga didática dos docentes dessa unidade.
- Avaliar e propor soluções para a questão dos cursos de baixa demanda e alta evasão.

#### ***Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA)***

A FCA iniciou suas atividades com o ensino de graduação em 2009 e, atualmente, tem seis cursos, com 480 vagas anuais, metade delas no período noturno. Nesses oito anos de funcionamento, consolidou-se na graduação e estruturou quatro programas de pós-graduação. Como uma Faculdade em implantação, tem uma infraestrutura que ainda não está concluída, com gargalos críticos em alguns cursos.

A implantação do campus II de Limeira confunde-se com a implantação de sua até agora única unidade de ensino e pesquisa, a FCA. Portanto, a gestão da FCA confunde-se ainda com a gestão do próprio campus. Essa situação traduz-se em impactos negativos sobre o corpo de funcionários, o corpo docente e a gestão da faculdade, que reparte seus esforços de forma não equilibrada entre as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e atividades-meio, que não são próprias de uma unidade de ensino e pesquisa (gestão do campus).

Nesse cenário, as principais ações necessárias podem ser agrupadas nos seguintes eixos gerais:

- Adequação do tamanho do quadro docente e de funcionários, devido ao elevado número de alunos por docente.
- Implantação do quadro certificado de funcionários.
- Apoio ao desenvolvimento dos cursos e programas de pós-graduação ainda em consolidação na FCA.
- Apoio à saída de docentes para realização de pós-doutorado no exterior, o que no caso da FCA também requer contratação de professores emergenciais, como substitutos, em função da carga didática de cada docente.
- Complementação da infraestrutura, notadamente laboratórios de ensino e complexo esportivo para as atividades de ensino-pesquisa e extensão vinculadas ao curso de Ciências do Esporte, bem como no que se refere a laboratórios de pesquisa e biblioteca.
- Investir no acervo da Biblioteca do campus II.

#### *Ações conjuntas para a FT e FCA*

- Retomar as discussões e ações sobre construção dos prédios de salas de docentes, biblioteca, salas de aula e laboratórios de pesquisa, que são essenciais para o desenvolvimento da Universidade, consolidação do campus I e desenvolvimento da FT e FCA.
- Criar uma extensão da Diretoria Acadêmica em Limeira, facilitando o acesso dos estudantes a documentos e orientações, conforme estabelecido na proposta elaborada pelo GT-Limeira, aprovada pelo Consu em 2014.
- Ampliar espaços de convívio para os alunos.
- Propor editais conjuntos para a FT/FCA de apoio aos grupos de pesquisa, visando à integração entre os grupos de pesquisa e a montagem de laboratórios de uso comum.
- Analisar a gestão do campus, retomando as ações discutidas pelo GT FT/FCA, sem onerar a dinâmica interna da faculdade. Quando este plano se efetivar, a transferência deve ocorrer com um planejamento adequado para que as atividades de pesquisa e docência não sejam prejudicadas.

#### *Planta Física*

Atualmente, está localizada no campus I a chamada Planta Física, que se encarrega da manutenção dos dois campi e está subordinada à Vice-Reitoria Executiva de Administração (Vrea). Esse órgão precisa ser completamente reformulado para poder prestar um atendimento mais amplo aos dois campi, assumindo a gestão do campus II e desonerando a FCA desta atividade. Para isso, propomos:

- Criar a Prefeitura da Unicamp em Limeira, para que assuma todas as funções de gestão dos campi I e II, e desonere as faculdades da gestão do campus.

- Viabilizar a contratação de pessoal qualificado para as funções, de modo a viabilizar sua implantação.
- Criar junto a essa prefeitura uma comissão gestora dos campi, formada pelos diretores do Cofil, FT e FCA, que definirá o plano de ação da mesma.

#### 7.c.ii. Campus de Piracicaba

##### *Faculdade de Odontologia de Piracicaba (FOP)*

A FOP funcionou como instituto isolado do Sistema Estadual de Ensino Superior até 1967, integrando-se à Unicamp neste mesmo ano. É um centro de excelência em ensino, pesquisa, extensão, e realiza atendimento à comunidade por meio de vários centros e programas.

Da mesma forma que a FCA, a FOP administra o campus de Piracicaba. Em nosso plano de gestão, propomos:

- Construção e equipagem dos prédios novos de clínicas (em fase de licitação), essencial para melhorar a atividade de ensino clínico na unidade.
- Investimento na melhoria da infraestrutura do prédio de clínica existente.
- Investimento na melhoria da infraestrutura de informática para melhorar substancialmente a velocidade de Internet.
- Ampliação das instalações e melhoria das condições de convívio e desenvolvimento de atividades culturais e desportivas para os alunos, incluindo a complementação da quadra esportiva com a cobertura.
- Melhoria da infraestrutura da clínica de especialização e substituição de equipamentos odontológicos para permitir avanços nas atividades clínicas de extensão e assistência à comunidade.
- Estímulo à abertura de novas atividades de extensão.
- Empenho na resolução das questões de infraestrutura e eventual mudança do colégio técnico de Prótese Dental.

#### 7.c.iii. Campus de Paulínia

Em 1986, a Unicamp adquiriu um centro de pesquisa, localizado em Betel/Paulínia, e criou o Centro de Pesquisa Químicas Biológicas e Agrícolas (CPQBA), um centro de pesquisas pioneiro, vocacionado para uma atuação multidisciplinar na obtenção de produtos de origem biológica.

As dificuldades enfrentadas pelo CPQBA estão ligadas basicamente à localização distante do Campus de Barão Geraldo, à segurança, e à ausência de um curso de Pós-Graduação. A distância do Campus, associada à falta de uma linha de transporte que faça a ligação com o Campus de Barão desencoraja os alunos a desenvolverem suas atividades no CPQBA. O tamanho da unidade (aproximadamente 32 hectares), por outro lado, dificulta a eficiência no zelo com o patrimônio da Universidade. Há necessidade ainda de estabelecer uma parceria com uma unidade de ensino para a participação efetiva em um curso de Pós-Graduação.

## 8. Inclusão, Sustentabilidade e qualidade de vida

### 8.a. Qualidade de vida nos campi

O Planes Unicamp 2016-2020 estabeleceu a Sustentabilidade e a Qualidade de Vida como umas de suas metas estratégicas. A qualidade de vida envolve a criação de espaços e oportunidades para a socialização e melhoria geral do ambiente de trabalho. Em alguns casos, pequenas intervenções no espaço podem trazer importantes contribuições para um campus, criando espaços de convivência e incentivando os encontros entre professores, estudantes e pesquisadores.

A acessibilidade diz respeito à adequação do espaço para o uso de todos. É nossa convicção que a Unicamp deve buscar condições que permitam que indivíduos com diferentes idades, necessidades especiais, origem cultural, faixa de renda e nível de conhecimento circulem de maneira digna e com independência pelo espaço urbano.

A sustentabilidade envolve medidas de economia de água e de eletricidade, o aproveitamento da água pluvial e o uso da luz natural, o incentivo ao uso de transporte coletivo, o incentivo ao contato com a natureza, medidas de redução dos efluentes por meio da redução da área impermeabilizada e de sistemas de percolação da água pluvial, e medidas para a redução das ilhas de calor, em especial nas grandes áreas de estacionamento.

Ao mesmo tempo, a adoção de medidas que favoreçam a integração com a comunidade que vive nas proximidades dos campi e na RMC é fundamental para um uso mais democrático do espaço da Universidade, pois o incentivo ao uso dos campi como área de lazer e de oferecimento de atividades culturais, como museus e espetáculos artísticos, contribui para a formação de uma imagem de Universidade mais aberta e acessível a todos.

Finalmente, sendo a Unicamp uma Universidade com diversos grupos de pesquisa atuando nestas duas grandes áreas, esses grupos devem desenvolver propostas e experimentá-las na prática como exemplos a serem divulgados para que comunidades externas possam se apoderar do conhecimento gerado. Entretanto, a administração dos campi não pode se prender a exemplos acadêmicos. Deve atuar decisivamente para que as tecnologias existentes sejam colocadas em prática, na busca de uma substancial melhora tanto na qualidade de vida quanto na sustentabilidade, em todas as suas dimensões.

### 8.b. Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente universitário

Segundo o último censo de 2010, o Brasil conta com uma população de 45.606.048 pessoas com deficiência, dentre elas pessoas surdas, surdas-cegas e deficientes auditivas (5,7 milhões). De acordo ainda com o Censo da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” (Inep), em um período de dez anos, o número de estudantes com deficiência no ensino superior aumentou de modo considerável: passou de 0,12% em 2004 para quase 1% do total de matrículas no país em 2014 (apenas 0,42% do total dessa população).

Em 2008, foi instituída a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. No caso do ensino superior, essa política visa consolidar condições de acesso e de permanência nas universidades, bem como em todos os serviços e eventos gratuitos abertos ao público em geral.

Os objetivos da Política Nacional de Educação Especial são oferecer condições de aprendizagem de modo equitativo em relação aos estudantes que ouvem e falam, capacitar servidores docentes e não docentes para o ensino e acolhida de estudantes e pessoas com deficiência, erradicar atitudes e práticas discriminatórias (explícitas ou veladas), erradicar

barreiras arquitetônicas e o constrangimento que elas imputam às pessoas com deficiência, dentre outras ações que levem à equidade de direitos humanos e constitucionais.

Além disso, desde 2005 vem sendo executado nas instituições de ensino superior federais do país o Programa de Acessibilidade na Educação Superior (INCLUIR), que “tem como principal objetivo fomentar a criação e a consolidação de núcleos de acessibilidade nos Ifes (Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia), os quais respondem pela organização de ações institucionais que garantam a integração de pessoas com deficiência à vida acadêmica, eliminando barreiras comportamentais, pedagógicas, arquitetônicas e de comunicação<sup>4</sup>.”

Os avanços, nos últimos anos, expressam as lutas dos movimentos sociais em defesa das pessoas com deficiência, de seus órgãos representativos, das entidades que oferecem atendimento especializado, de associações e federações de pais e amigos das pessoas com deficiência, com expressivo apoio de pesquisadores e intelectuais de várias universidades. Portanto, expressam conquistas sociais e o reconhecimento de uma dívida histórica que a Educação tem com essa população, dívida que nasce de uma realidade ainda a ser vencida, que é a evasão escolar no ensino médio e a ainda inexpressiva inclusão no ensino superior.

Duas causas principais têm levado à evasão dos estudantes: as condições deficitárias que as distintas esferas de gestão pública oferecem às escolas e professores para efetivar a inclusão, atribuindo o fracasso ao estudante e/ou ao professor; e a falta de empenho de boa parte das universidades públicas em oferecer cursos de formação inicial (graduação) que, de fato, habilitem o professor a trabalhar produtivamente com as diferenças em sala de aula.

Na Biblioteca Central, está instalado o laboratório de acessibilidade, que dispõe de serviços especializados, com tecnologia de informação e comunicação, para atender a pessoas com necessidades especiais. Esse laboratório é de fundamental importância para que essas pessoas exerçam seus direitos de cidadania e de uma sólida formação profissional e humanística.

Por isso, não só daremos total apoio às atividades hoje existentes, proporcionando um ambiente adequado aos usuários com deficiência e aos pesquisadores em inclusão e acessibilidade, mas ainda envidaremos todos os esforços para, a partir das demandas da coordenação do SBU, manter atualizados os acervos, as tecnologias e equipamentos para essa atividade, bem como para adequar outros espaços, em outras bibliotecas e arquivos, para atender a essa finalidade.

#### 8.b.i. Ações da Unicamp na formação universitária de estudantes com deficiência e tradutores e intérpretes de Libras-Português

A Unicamp contribuiu com o aumento da porcentagem da formação universitária de licenciados surdos e com deficiência auditiva ao ser polo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em dois cursos de graduação semipresenciais: curso de licenciatura em Letras-Libras e curso de bacharelado em Tradução e Interpretação em Libras-Português (2008-2012). A experiência foi positiva e projetou a Universidade no cenário nacional na formação universitária de surdos (licenciatura) e ouvintes (bacharelado). Entretanto, apesar de a Unicamp ter sido considerada um dos três polos com melhor desempenho em gestão e resultados, por diversas questões conjunturais (como falta de docentes, dentre outros) não foi dado prosseguimento ao projeto.

---

<sup>4</sup> Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/programa-incluir> >

Desde 2006, a FE permite que candidatos surdos façam sua prova em Libras e em português no processo seletivo ao programa de pós-graduação em Educação. Além disso, foi garantido a eles/elas intérprete de Libras-Português e filmagem dos intérpretes em sala de aula. Essas filmagens eram gravadas em mídias e entregues aos/às estudantes como material didático de estudo e auxiliar na leitura dos textos em português.

Entre 2007 e 2014, foram criados três grupos de trabalho pela Reitoria da Universidade, para propor metas a serem consideradas/avaliadas para o fortalecimento das ações de ensino, pesquisa e extensão na área da formação e atendimento da pessoa surda ou com deficiência auditiva.

Em 2014, foi possibilitado aos estudantes surdos da FE escolherem o português no exame de proficiência em segunda língua. Essa medida vem sendo tomada também pela pós-graduação do Centro de Estudos em Reabilitação “Prof. Dr. Gabriel Porto” (Cepre/FCM). Foi também criada a Central de Intérpretes de Libras pela Pró-Reitoria de graduação. A iniciativa é boa, mas precisa ser aprimorada e estendida a outras instâncias da comunidade.

#### 8.b.ii. Atendimento das pessoas surdas e deficientes auditivas

É nosso parecer que cabe providenciar um espaço distinto aos estudantes e pessoas surdas, posto que sua singularidade é reconhecida desde 1994 com a Declaração de Salamanca, tendo sido ratificada também na Lei 13.005/2014 (Plano Nacional de Educação) que, na meta 4, estratégia 4.7, determina: o Estado deve “garantir a oferta de educação bilíngue, em Língua Brasileira de Sinais - Libras como primeira língua e na modalidade escrita da Língua Portuguesa como segunda língua, aos(às) alunos(as) surdos(as) e com deficiência auditiva de 0 (zero) a 17 (dezesete) anos, em escolas e classes bilíngues e em escolas inclusivas, nos termos do art. 22 do Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005, e dos arts. 24 e 30 da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, bem como a adoção do Sistema Braille de leitura para cegos e surdos-cegos”.

Portanto, tendo em vista a vinculação entre as práticas escolares e a formação universitária oferecida pela Unicamp, nos propomos a:

- Garantir condições de acesso (e permanência) aos cursos de graduação, com versão do vestibular em Libras.
- Rever as formas de atendimento aos estudantes portadores de deficiência.
- Definir critérios específicos para bolsas do SAE para alunos com deficiências.
- Apoiar a discussão sobre a criação de cursos para formar profissionais nas áreas de portadores de deficiências.
- Criar cargo de monitor (com bolsa SAE) para graduandos que sejam fluentes em Libras, para oferecer informações importantes sobre as regras, serviços e direitos oferecidos pela Unicamp e dar apoio pedagógico no que se refere à leitura e escrita, para alunos surdos e deficientes auditivos.
- Criar o Núcleo de Acessibilidade às Pessoas com Deficiência da Unicamp (INCLUIR).

#### 8.c. Gestão de benefícios sociais

O Grupo Gestor de Benefícios Sociais (GGBS) é o órgão da administração responsável pela gestão dos Benefícios Espontâneos da Unicamp: auxílio alimentação, cartão consignado, crédito consignado, nova Medicarium, parcerias comerciais, parcerias educacionais, planos de saúde e odontológicos, Proseres, Serviço Social, e editais especiais. Esse órgão está consolidado e será apoiado em todas as suas iniciativas, pois

colabora para a Estratégia Corporativa “Qualidade de Vida” no campus, tanto do ponto de vista do ambiente profissional quanto do ponto de vista da realização pessoal.

Esses programas estão incorporados na vida profissional dos nossos docentes, pesquisadores e funcionários e serão mantidos. Por isso nossa proposta de gestão referente a esse tópico se resume a avaliar, propor mecanismos de otimização do gerenciamento e acompanhamento da execução dos vários programas em curso.

#### 8.d. Mobilidade

De 2008 a 2014, a população total da Unicamp aumentou cerca de 9,5%, enquanto o número médio de veículos que circulam diariamente no Campus “Zeferino Vaz” aumentou cerca de 35%. O número de pessoas servidas por ônibus fretados diminuiu cerca de 25% no mesmo período, no horário diurno. Não é por acaso que isso acontece; a principal razão é a baixa qualidade do serviço de transporte público em Campinas e região. Mas esta não é a única razão, uma vez que no campus esses veículos são também utilizados nos deslocamentos internos, pois os ônibus circulares internos têm baixa frequência e não há rotas sombreadas e sinalizadas para pedestres.

No que se refere às rotas de pedestres, o Campus “Zeferino Vaz” já melhorou muito em termos de construção de calçadas, que inexistiam em seu projeto original, mas ainda há muito a se fazer quanto à criação de rotas sombreadas e com boa densidade de pontos de descanso e de interesse.

Dentre as ações propostas neste nosso projeto de gestão, estão as seguintes:

- Atuar junto às companhias de transporte urbano para melhorar substancialmente a eficiência do transporte público entre Campinas-Unicamp; Unicamp-Viracopos; Unicamp-rodoviária, visando reduzir o tempo de trânsito, aumentar o uso de transporte público e reduzir o trânsito interno ao Campus.
- Fortalecer o programa de qualidade de vias de pedestre, com calçadas e acessos adequados a todos os tipos de pedestres, com padrões de construção ambientalmente sustentáveis.
- Verificar a viabilidade de construir novos edifícios nos espaços intersticiais entre blocos existentes, adensando a área coberta do campus e, com ela, formando uma agradável rede de espaços de estar externos conectados a caminhos para pedestres, cobertos ou não. O adensamento incentiva a circulação a pé entre os edifícios próximos, evitando os deslocamentos em automóvel.
- Criar um sistema de videoconferências entre os vários campi da Universidade, reduzindo os constantes deslocamentos de estudantes, funcionários e docentes, por carro ou ônibus, entre eles.
- Valorizar o setor de transporte da Universidade, melhorando a infraestrutura e condições de trabalho dos motoristas, e otimizando a sua utilização.
- Investir na segurança e manutenção nas ciclovias e/ou ciclofaixas.
- Retomar o sistema de bicicletas comunitárias da Unicamp (Mobic), descontinuado na atual gestão.
- Implantar Sistema de Controle de Acesso informatizado, eficiente e eficaz nas guaritas de acesso aos campi.

#### 8.e. Segurança

Um tema que merece estudos e revisão de procedimentos permanentemente é a segurança dos campi. O tema envolve tanto os aspectos patrimoniais quanto pessoais. O atual modelo de vigilância pode ser compreendido como um modelo misto com profissionais concursados contratados pela Unicamp e profissionais terceirizados pela

Funcamp e outras empresas. Dadas as características dos nossos campi e as visões políticas distintas que o assunto desperta, as possíveis abordagens do assunto são muitas.

Mais recentemente foi instituído o Programa Campus Tranquilo, que vem implantando ações de vários tipos, incluindo serviço de resgate. Ao longo dos anos, a Unicamp tem feito investimentos substanciais na área de segurança, mas ainda assim a situação não parece solucionada.

O nosso programa propõe realizar inicialmente ampla discussão entre os setores envolvidos, com objetivo de elaborar um diagnóstico da política adotada pela Universidade até o momento, analisar seus resultados e avaliar a relação custo/benefício dos investimentos.

De forma pontual, propondo ações imediatas, nossa proposta prevê os seguintes procedimentos:

- Modernizar o sistema de monitoramento por câmeras.
- Proporcionar treinamento permanente às equipes.
- Estimular intercâmbio com outras universidades, visando à troca de experiências.
- Valorizar o profissional de segurança.
- Criar estratégias de aproximação junto à comunidade.
- Estabelecer parcerias institucionais.
- Investir em melhorias das condições de trabalho, tais como sinalizadores, veículos, equipamentos, etc.

## 8.f. Sustentabilidade

O nosso plano de gestão **Universidade Pública – Compromisso com a Sociedade** almeja uma Unicamp sustentável e trabalhará incansavelmente para sua implantação. Entendemos a complexidade do conceito de sustentabilidade, que abarca as questões socioambientais, políticas e tecnológicas, explicitadas no documento de criação do grupo Crisálida (Crises Sócio-Ambientais. Labor Interdisciplinar Debate & Atualização) da Unicamp<sup>5</sup>.

Apesar da complexidade do tema, há um relativo consenso sobre o peso inédito da humanidade nas transformações ambientais em curso. Assim, a preocupação com a problemática ambiental, inserindo-se nas metas do Planes Unicamp 2016-2020, que estabeleceu a sustentabilidade e a qualidade de vida como suas estratégias corporativas, será um dos pontos principais de nossa proposta programática, em consonância com os pressupostos contidos na Carta da Terra<sup>6</sup>.

Nesse sentido, somos ambiciosos, por acreditarmos que, mesmo saindo do ponto em que estamos (que está bastante aquém do desejado), a Unicamp poderá, ao final dos quatro anos de gestão, figurar entre as 50 melhores universidades internacionais no *ranking* das *Green Universities*<sup>7</sup>. Esse *ranking* dispõe de diversos indicadores que formam um excelente mapa de iniciativas para a implantação da “Unicamp Sustentável” e permitem avaliar o avanço da Universidade na implantação dos seus planos de ação.

Naturalmente, o resultado no ranking não é o objetivo final, mas será apenas uma consequência de uma priorização da defesa de políticas e pesquisas em favor do ambiente e do controle do aquecimento global. Para isso, faremos uma organização da agenda da Universidade para alinhar todas as ações correlatas ao assunto (educacionais, curriculares, de pesquisa, de infraestrutura física, de comunicação e de informação), de modo

<sup>5</sup> Ver <http://crisalida.eco.br/sobre-o-crisalida/>.

<sup>6</sup> Ver <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/carta-da-terra>.

<sup>7</sup> Ver Green metric ranking em <http://grenmetric.ui.ac.id/>.

sinérgico, sem duplicação de esforços e sem ações redundantes ou contraproducentes, com economia de recursos e maximização dos resultados.

Temos plena consciência de que, para resolver nosso enorme passivo ambiental, deveremos implantar diversas ações em diferentes dimensões. Certamente não será um percurso fácil, nem de curto prazo, mas é necessário atuar mais incisivamente de modo imediato.

Em primeiro lugar, as atividades-fim da Universidade, a pesquisa, o ensino, a extensão e a assistência, devem envolver, em suas respectivas áreas de atuação, abordagens tematizando o assunto. Encontrar as melhores formas de divulgação desses trabalhos, para que eles possam ser apropriados pela sociedade, é uma das tarefas importantes a ser discutida com os pesquisadores da área. Desse modo, deveremos apoiar pesquisas na área com perspectiva crítica e eventos internacionais com renomados especialistas, visando, inclusive, discutir soluções para nossos campi.

Propomos também lançar editais internos para a apresentação de propostas de soluções viáveis e exequíveis para alguns dos nossos problemas mais prementes. Os diversos grupos de pesquisa que trabalham de forma independente nas várias dimensões do assunto poderão desenvolver propostas e experimentá-las na prática, como exemplos a serem divulgados para a comunidade (interna e externa). Demonstrada sua efetividade, a sociedade poderá se apoderar do conhecimento gerado e implantar a respectiva ação.

Neste mesmo contexto, transferir as experiências bem-sucedidas destes grupos para a sociedade é uma tarefa que deverá envolver diversos órgãos da Universidade, em particular a Inova, com a eventual criação de uma área específica para tratar destes assuntos, começando com o mapeamento das experiências existentes. Entretanto, a administração não pode se limitar a projetos de natureza acadêmica. Ela deve atuar decisivamente para que tecnologias existentes sejam colocadas em prática, na busca de uma substancial melhora tanto na qualidade de vida, quanto na sustentabilidade, em todas as suas dimensões.

A Universidade deve inicialmente diagnosticar o problema a ser resolvido, identificar experiências existentes na Unicamp ou fora dela e, subsequentemente, elaborar um plano de trabalho e de financiamento para implantação, criando uma equipe centralizada para executar, acompanhar, avaliar e realizar os aprimoramentos, fazendo o ciclo proativo se realimentar e continuar atuante.

Essa fase executiva exige equipe técnica qualificada, capacitada para implantar processos de sustentabilidade de grande extensão. Assim, a Prefeitura da Unicamp deve ter a estrutura adequada para implantar cada projeto em toda sua complexidade, inclusive fortalecendo a área de Meio Ambiente com técnicos especializados no assunto.

Dentre as ações que queremos implantar, estão as seguintes:

- Definir um plano plurianual de sustentabilidade a ser apreciado pela Copei como parte do Planes Unicamp 2016-2020.
- Estabelecer as ações prioritárias relacionadas às estratégias corporativas: Sustentabilidade e Qualidade de Vida.
- Integrar em um único órgão a definição da política e dos planos de ação e sustentabilidade, permitindo que se efetive o caminho da política à prática, respondendo à Copei sobre o andamento dos projetos vinculados às estratégias corporativas Sustentabilidade e Qualidade de Vida.
- Valorizar todas as iniciativas existentes, realizando, logo no início da gestão, um diagnóstico detalhado de cada uma delas, para identificar os problemas existentes e suas possíveis soluções, dentre eles os programas de reciclagem de lixo, reciclagem de lixo tóxico, racionalização do trânsito nos campi com incremento

do transporte coletivo e redução da circulação de carros, melhorias nas vias de pedestres e sistema de ciclovias.

- Atuar junto às companhias de transporte urbano para melhorar substancialmente a eficiência do transporte público entre Campinas-Unicamp, Unicamp-Viracopos, Unicamp-Rodoviária, e intercampi, visando reduzir, sem prejuízo da mobilidade, o trânsito interno no Campus de Barão Geraldo.
- Fortalecer o plano diretor de crescimento com padrões de construção ambientalmente sustentáveis, com manuais descritivos objetivos e norteadores, dentro de uma proposta de adensamento das edificações, criando espaços de estar externos, conectados a caminhos para pedestres.
- Garantir que os espaços dedicados a salas de aula, laboratórios e salas de trabalho dos funcionários, pesquisadores e docentes tenham um padrão mínimo de conforto ambiental e sejam periodicamente avaliados nos requisitos de acessibilidade e segurança no trabalho. Suprir esses requisitos deve ser uma prioridade.
- Perseguir uma meta de acidentes zero nos ambientes de trabalho, zelando para que o ambiente satisfaça às condições estabelecidas pela legislação.
- 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, sugerindo que os cursos adotem uma agenda de sustentabilidade.
- Criar mecanismos em que as ações educacionais proativas na área de sustentabilidade ou de qualidade de vida, realizadas por grupos organizados e devidamente supervisionadas, possam ser incorporadas nos currículos dos estudantes.
- Mapear, preservar e recuperar as matas nativas nos campi, obedecendo a critérios técnicos de aumento da cobertura vegetal.
- Mapear as populações animais e formas de manejo sustentável destas.
- Apoiar estudos sobre a fauna que habita ou usa o campus.
- Estabelecer um plano ambicioso de gestão da água, a fim de reduzir o consumo, por meio da educação para o consumo consciente, da reciclagem, da coleta de água de chuva, do tratamento da água consumida e do reuso, bem como da preservação dos mananciais.
- Estabelecer um plano de eficiência energética, visando à redução do consumo energético e das despesas com energia.
- Estabelecer normas para aquisição de equipamentos.
- Implantar cogeração ou outras fontes alternativas, procurando utilizar recursos de fundos setoriais.
- Proceder a contratação de equipes qualificadas e especializadas em gestão ambiental para implantarem o plano de trabalho da Unicamp sustentável, com especialistas em elaboração e implantação/gestão de projetos, conhecimento de fundos setoriais; mensuração de efeitos de emissão de gás estufa.
- Implantar um sistema centralizado de gerenciamento de despesas, acompanhando a evolução do consumo, a efetividade das ações implantadas e a divulgação dos resultados.
- Dar visibilidade e transparência às ações, por meio de um espaço para divulgação das ações e dos relatórios periódicos de acompanhamento das estratégias.
- Recomendar a manifestação expressa dos comitês de ética em pesquisa sobre a aderência de projetos de pesquisa aos requisitos de sustentabilidade.

- Apoiar pesquisas na área por meio do Faepex; apoiar eventos nacionais e internacionais com especialistas da área, visando discutir soluções para sustentabilidade, em temas atuais e práticos.
- Propor uma coleção sobre o tema ao Conselho Editorial da Editora da Unicamp e buscar financiamento para apoiá-lo.
- Ampliar mecanismos de divulgação de projetos e resultados.

## 9. Gestão financeira e orçamentária

A gestão financeira e orçamentária da Universidade passa por dois conjuntos de assuntos: um relacionado com a receita, outro com as despesas. Em relação às despesas de pessoal, vários aspectos do nosso plano já foram abordados em tópicos anteriores. Entretanto, há outros aspectos das despesas que têm a ver com o custeio e a gestão de custos, e esses assuntos serão aqui abordados.

### 9.a. As receitas

Neste plano, apontamos possíveis ações de gestão com vistas a criar alternativas de geração e/ou economia de recursos orçamentários para a Unicamp. **Sete frentes de atuação** foram dimensionadas, envolvendo diferentes grupos e setores da Universidade, bem como sua relação com órgãos governamentais.

A crise econômica pela qual o país tem passado reduziu as receitas tributárias do Estado de São Paulo e, por extensão, impactou negativamente o orçamento das universidades. Tal quadro, porém, não impede que se solicite que compromissos anteriormente assumidos sejam respeitados e que iniciativas do próprio governo, que diminuíram o repasse para as Universidades, sejam reavaliadas - como a readequação dos repasses na área de saúde, por exemplo. Neste contexto, propomos o seguinte conjunto de ações:

- Recursos prometidos pela implantação do campus de Limeira: implementar ações junto ao Governo do Estado no sentido de obter o acréscimo de 0,05% na quota-parte da Universidade sobre o ICMS, correspondente ao valor das despesas adicionais geradas em função da implantação do novo Campus de Limeira. Esse percentual equivale a um acréscimo de R\$ 47,84 milhões no Orçamento de 2017 (pressupondo a implantação integral de todos os cursos). O orçamento previsto para a FCA para o próximo ano totaliza R\$ 27,08 milhões.
- O Programa de Estímulo à Cidadania Fiscal do Estado de São Paulo, popularmente conhecido como Nota Fiscal Paulista, foi criado pela Lei 12.685, de 28 de agosto de 2007, e regulamentado pelo Decreto 52.096, da mesma data. A partir de sua implementação (2008) até 2016, a Unicamp deixou de receber em função dos resgates e sorteios previstos no referido programa o montante de R\$ 195,427 milhões. No ano de 2016, o valor estimado de perdas de receita da Universidade é de cerca de R\$ 30,0 milhões. Há medidas tomadas no âmbito do governo federal, que levam a compensações ao governo estadual que não foram repassadas às universidades.
- Os pleitos de regularização das condições financeiras da autonomia e de cumprimento de acordos anteriormente firmados têm condições de prosperar, em negociação com o Governo do Estado, dado que o mesmo obteve ganhos financeiros em suas negociações com o Governo Federal. O Estado de São Paulo foi beneficiado por pelo menos duas vias: a) redução do serviço da dívida do Estado para com a União (relativa ao acordo da dívida assinado em 1997), gerando economia de R\$ 500 milhões mensais; b) participação estadual na repatriação de capitais, via Fundo de Participação dos Estados, na qual São Paulo recebeu R\$ 70

milhões. Tais medidas impactaram positivamente o caixa do Estado de São Paulo, mas não se refletiram em receitas para as universidades, o que abre um espaço de negociação no que toca às antigas pendências acima apontadas.

- Criação de um Conselho de Planejamento e Acompanhamento Econômico, vinculado ao Gabinete do Reitor que, em conjunto com a Aeplan, fará o acompanhamento do ambiente externo para prevenir, articular e propor ações que reduzam os efeitos sobre o orçamento da universidade dos impactos externos.
- Atuação junto à Receita Federal para avaliar a possibilidade de receber gratuitamente, através de doações, como autarquia estadual, mercadorias apreendidas pela Receita Federal com utilidade para a administração, ensino, pesquisa, extensão ou assistência.
- Criação do Fundo de Doações da Unicamp - Muito comum nas principais Universidades do mundo, especialmente dos EUA, onde os incentivos fiscais e regulatórios para doações realizadas por pessoas físicas e jurídicas são sofisticados, a constituição de fundo de doações de pessoas físicas (destacadamente ex-alunos) e empresas destinadas às atividades científicas e tecnológicas nas universidades brasileiras é ainda bastante recente, além de não contar com incentivos fiscais e regulatórios apropriados. Em 2015, o Senado aprovou o Projeto de Lei do Senado (PLS) 16/2015, que “dispõe sobre a criação e o funcionamento de fundos patrimoniais, vinculados ao financiamento de instituições públicas de ensino superior, para receber e administrar doações de pessoas físicas e jurídicas”. Atualmente, ao menos oito universidades brasileiras já criaram esse instrumento de captação de recursos. A Unicamp deve tomar a iniciativa de constituir este fundo o mais rapidamente possível, como forma de captação de recursos, criando as normas que garantam total transparência no uso dos mesmos.
- Ações específicas na área da saúde – Nos últimos anos, as universidades estaduais paulistas repassaram à Secretaria Estadual de Saúde unidades de atendimento e custos envolvidos em sua gestão e atendimento ao público. A Unicamp, meritoriamente, avançou muito nos serviços oferecidos à população do município e do Estado e o fez com recursos orçamentários próprios. Neste momento, é necessário que os custos sejam adequados às fontes de recursos. Por isso, é crucial que a ampliação já realizada dos serviços passe a ser custeada por recursos da Secretaria Estadual de Saúde. Isso exigirá negociar com a Secretaria repasse de recursos, o que contribuirá positivamente para o orçamento da Universidade. Adicionalmente, apresenta-se como necessária outra negociação com a Secretaria Estadual de Saúde, objetivando a obtenção de um maior volume de recursos especificamente para substituição e modernização de equipamentos médico-hospitalares e manutenção de infraestrutura, de modo a garantir a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pelo complexo hospitalar da Unicamp.
- Projeto urbanístico-tecnológico a ser executado na nova área – uma das possíveis propostas para a ocupação de uma parte da nova área da Unicamp em Campinas é a criação de uma Cidade Tecnológica. Com isso, busca-se potencializar a obtenção de recursos adicionais para universidade, passíveis de utilização para pagamento de aposentadorias e pensões. O investimento destinado à referida expansão da Universidade deverá ser realizado sem qualquer ônus para o orçamento da Unicamp, sendo os recursos advindos de parcerias com o setor público e privado. Além disso, ele também pode ser uma importante fonte de receita para a instituição, a exemplo do que já acontece com diversas instituições do gênero no Brasil e no exterior. Em consonância com a preocupação ambiental

e com a sustentabilidade que anima o nosso programa de gestão, a ocupação da área deve ser precedida de um levantamento minucioso da fauna e da flora, a ser realizado por meio de projetos de estudantes de graduação e de pós-graduação, para a projeção, avaliação e acompanhamento dos impactos ambientais dos projetos que implantaremos no âmbito da ocupação sustentável.

## 9.b. As despesas

Várias ações relacionadas à gestão das despesas da Unicamp precisam ser urgentemente implantadas para que possamos no curto prazo reduzi-las na medida do possível. Convém destacar novamente que não estão previstos em nosso programa, reduções de benefícios e bolsas, ou parcelamento de salários, ou demissões, ou fechamento de órgãos.

Eis, em linhas gerais, as nossas principais ações, seguidas de breves esclarecimentos:

- Desburocratização e informatização de processos no órgão central e nas diversas unidades da Universidade, além do mapeamento das atividades passíveis de compartilhamento. Com a maior racionalização e o uso intensivo da informática, será possível obter aumento de produtividade e economia de recursos.
- Planejamento e execução de obras da Universidade. Além de uma minuciosa reavaliação e readequação dos investimentos autorizados e planejados, faz-se necessário estabelecer instrumentos de gestão e de decisão sobre investimentos apenas por meio de órgãos colegiados. Essa ação, combinada com a anterior, tem por objetivo melhorar os projetos, diminuir o tempo de execução da obra e seu custo, além de melhorar a sua qualidade e os mecanismos de controle e prestação de contas.
- Criar mecanismos de comparação que permitam avaliar e, se necessário, rever nosso padrão de despesas com construções, reformas e manutenção, devendo os órgãos administrativos implantar uma forma de gestão de custos com disponibilização pública dos mesmos no Portal da Transparência.
- Construir e implantar um sistema de gestão de energia, buscando patrocínio dos fundos setoriais de eficiência energética para financiar projetos plurianuais nesta área. Para tal é necessário criar uma infraestrutura de pessoal com competência técnica na elaboração destes projetos; gerar dados de consumo para a elaboração dos projetos; implantar um sistema racional de patrimônio e de consumo que permita gerar os dados necessários para a elaboração dos projetos.
- Discutir e implantar um sistema de gestão de água, visando à redução do consumo e do desperdício. Para isso, será necessário criar uma infraestrutura de pessoal com competência técnica na elaboração destes projetos e gerar os dados de consumo para a elaboração dos projetos.
- Discutir e implantar um sistema de gestão de telefonia, visando à redução das despesas. Para isso, é necessário criar uma infraestrutura de pessoal com competência técnica para prospecção de oportunidades e de novas tecnologias, e criar sistema para o acompanhamento das despesas.
- Discutir e implantar um sistema de gestão de contratos, visando redução das despesas. Para isso, é necessário criar uma infraestrutura de pessoal com competência técnica para avaliação correta dos custos e gerar sistema para o acompanhamento das despesas e comparação de preços.
- Discutir e implantar um sistema de gestão de transportes, visando à redução das despesas. Para isso, é necessário criar uma infraestrutura de pessoal com

competência técnica para avaliação correta dos custos, e dispor de um sistema de rastreamento de corridas e de acompanhamento das despesas e comparação de preços.

## 10. Considerações Finais

A Unicamp passa por uma crise sem precedentes: crise financeira, crise política, crise institucional. Ao mesmo tempo, continua a ser uma das melhores universidades do país e tem uma posição de destaque no panorama internacional. Por isso, pela sua história e pelo potencial de superação que resulta da alta qualidade dos seus quadros e dos relevantes serviços que presta à educação, à ciência, à cultura, seja por meio da formação de pessoas, seja por meio do avanço do conhecimento ou da assistência, acreditamos que é possível – com a união e o esforço de todos –, não só resgatar o protagonismo da Unicamp para recolocá-la no patamar de credibilidade e de confiança de onde nunca deveria ter saído, mas ainda recompor o ambiente interno, canalizando as diferenças e choques de perspectivas no sentido de promover o bem comum: a melhoria da nossa Universidade e dos serviços que ela presta à Sociedade em geral.

No programa que apresentamos à comunidade, trazemos o resultado de inúmeras reuniões com todos os segmentos que compõem a Unicamp. São propostas que se apresentam fundamentadas e explicitadas ao longo das tantas páginas que julgamos necessárias para expor, sem demagogia nem conceitos vagos, o que precisa ser feito, se quisermos recuperar o que fomos e projetar um futuro ainda melhor para nossa instituição.

Neste texto final, portanto, não vale a pena tentar resumir propostas ou erguer bandeiras. Os realmente interessados no debate das ideias e propostas saberão encontrar os pontos essenciais ao longo dos itens que constituem o nosso programa.

Por isso mesmo, nos reservamos aqui um espaço para não só afirmar mais uma vez a linha de ação que comparece no seu título – **Universidade pública, Compromisso com a sociedade** –, mas também para trazer à comunidade um outro ponto de reflexão.

E esse ponto é: o momento de escolha do reitor da Universidade é um dos momentos mais graves e decisivos para determinar o seu futuro imediato. Portanto, além dos compromissos e propostas de gestão – que têm uma importância central e decisiva – há um outro elemento que deveria ser igualmente central e decisivo na ponderação e na escolha: o histórico administrativo dos candidatos, e principalmente suas posturas e realizações em atividades de gestão. Nesse sentido, cremos que é interessante que as pessoas que vão decidir os rumos que a universidade tomará, a partir desta consulta à comunidade, avaliem as propostas também a partir de critérios de coerência pessoal dos candidatos, bem como de situações concretas nas quais o que agora é proposto poderia ou não ter sido implementado, defendido ou coibido.

Estamos certos de que todas as propostas apresentadas pelas diferentes chapas que pleiteiam o voto da comunidade visam, dentro da sua perspectiva, o bem comum, o sucesso e o progresso da Unicamp. Entretanto, uma coisa é pensar em abstrato, dentro de padrões puramente ideais, outra é pensar a partir dos elementos concretos da realidade, sem desprezar nem os aspectos positivos nem os negativos, compreendendo a complexidade do momento e do trabalho a ser feito. Uma coisa é a capacidade de elaborar propostas e outra é a capacidade demonstrada de as levar a cabo, em situações reais, tendo de articulá-las sobre todos os imponderáveis que o dia a dia e a conturbada situação do país apresentam aos gestores.

De nossa parte, além dos itens específicos deste programa, com os quais nos comprometemos aqui publicamente, garantimos ainda que nunca haverá espaço na nossa gestão para decisões monocráticas. Pelo contrário, queremos construir uma Unicamp que

seja um espaço de debate contínuo e profícuo, de alto nível, que a qualifique para seu contínuo desenvolvimento.

Por fim, aqui nos apresentamos, cientes dos desafios que enfrentaremos. Mas também seguros de que, nós, Marcelo e Teresa, estamos preparados a desempenhar a função de Reitor e Vice-Reitora, apoiados na nossa experiência administrativa e científica e na disposição de coordenar democraticamente as forças poderosas de pensamento e de ação que fizeram da Unicamp o que ela tem sido. E faremos isso com empenho e satisfação, trabalhando para construir para a nossa Universidade um futuro do qual as novas gerações e a Sociedade poderão se orgulhar.

## Biografias

**Marcelo Knobel** é professor titular do Instituto de Física Gleb Wataghin (IFGW), da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Pesquisador 1A do CNPq, realiza pesquisas na área de magnetismo e materiais magnéticos, e dedica-se também à divulgação da ciência e da tecnologia, percepção pública da ciência e à Educação Superior. Publicou mais de 250 artigos em revistas internacionais e 15 capítulos de livro; apresentou mais de 80 seminários convidados em diversas instituições e mais de 50 palestras convidadas em conferências internacionais. Seus trabalhos científicos receberam mais de 7.500 citações na literatura internacional. Knobel coordenou o Núcleo de Desenvolvimento da Criatividade (Nudecri) e foi o Diretor Executivo do Museu Exploratório de Ciências - Unicamp. Foi Membro do Comitê Assessor de Física e Astronomia do CNPq e foi Membro da Coordenação de Área de Física da FAPESP. Foi membro (notório saber) da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), de 2010 a 2016. Foi *Young Affiliate* da *world academy of sciences for the advancement of science in developing countries* (TWAS). Recebeu o "*Young Scientist Prize*" da TWAS-ROLAC (2007) e Comendador da Ordem do Mérito Científico (2010) da Presidência da República. Foi Pró-Reitor de Graduação da Unicamp (2009-2013), onde foi responsável pela implantação do Programa Interdisciplinar de Educação Superior (ProFIS), que alia um programa de inclusão social com formação geral, pelo qual recebeu o Prêmio Peter Muranyi na área de Educação (2013). Obteve a menção honrosa no Prêmio Mercosul de Ciência e Tecnologia 2015 (categoria Integração) pelo projeto NanoAventura, do Museu Exploratório de Ciências. Foi diretor (de agosto de 2015 até outubro de 2016) do Laboratório Nacional de Nanotecnologia (LNNano), do Centro Nacional de Pesquisas em Energia e Materiais (CNPEM). Marcelo Knobel é também *Fellow* da Eisenhower Fellowships (2007), *Fellow* da John Simon Guggenheim Memorial Foundation (2009) e Lemann *Fellow* (2015). É membro do *Board of Directors* da *Cultural Vistas*. É Vice-Presidente da Sociedade Brasileira de Física. É Coordenador Adjunto de Colaborações em Pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). É editor do *Journal of Magnetism and Magnetic Materials* (Elsevier) e do *Scientific Reports* (Nature). É Editor-Chefe da Revista Ciência e Cultura da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC).

**Teresa Atvars** é Licenciada em Química pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); mestre em Química (área de Físico-Química) pelo Instituto de Química (IQ) da Unicamp; doutora em Ciências (área de Físico-Química) pelo IQ da Unicamp; livre-docente (área de Físico-Química) pelo IQ; adjunta na área de Físico-Química; professora MS-6 e titular área de Físico-Química do IQ desde 2002. Conquistou diversos prêmios e distinções em trabalhos de congressos, entre eles: Prêmio de Reconhecimento Acadêmico

'Zeferino Vaz', em 2003, e de Professora Honorífica pela *Universidad de San Marcos*, Peru. No IQ, ministrou disciplinas na graduação e na pós-graduação. Participou em mais de 300 bancas de exames de qualificação, dissertações de mestrado, teses de doutorado e de concursos públicos. Orientou 26 projetos de iniciação científica, 13 dissertações de mestrado, 13 teses de doutorado e supervisionou dez pós-doutores. Contabiliza 115 publicações indexadas no ISI; quatro pedidos de privilégios aprovados e depositados no Inpi; apresentações de mais de 300 em congressos no Brasil e no exterior. Atuou como professora visitante em diversas universidades: Universidad Nacional de Educacion a Distancia, Espanha; Universidad Carlos III de Madrid; Espanha; Georgetown University, Washington, DC; Universidade de Buenos Aires; Universidade Federal do Piauí (Terezina); Universidade Federal do Mato Grosso (Cuiabá); e *Universidad San Marcos*, Peru. Atuou na coordenação e vice-coordenação de diversos projetos de pesquisa, sendo 77 com financiamento da Fapesp, CNPq, Finep e *National Science Foundation*. Atualmente, é membro do Comitê Gestor do Instituto Nacional de Eletrônica Orgânica, INCT/MCT/CNPq/Fapesp. Foi Pró-Reitora de Desenvolvimento Universitário da Unicamp na atual gestão (até outubro/2016) e Pró-Reitora de Pós-Graduação da Unicamp na gestão 2005-2009. No âmbito das sociedades científicas, foi membro de comissões organizadoras de vários congressos, na área de Química Teórica, Ciência de Materiais, Polímeros, Fotoquímica e Fotobiologia, no Brasil e no exterior (IUPAC, *Interamerican Photochemical Society*, Sociedade Latinoamericana de Fotoquímica y Fotobiologia); e membro do subcomitê de Fotoquímica da Divisão de Química Orgânica da IUPAC. No âmbito externo à Unicamp, trabalhou como integrante do Grupo Técnico de Licenciaturas, instituído pela portaria SESu/MEC; membro da Comissão de Especialistas de Educação/Licenciaturas do MEC; organização de Reuniões do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Pós-Graduação e Pesquisa das IES Brasileiras; e coordenadora do Fórum Sudeste de Pró-Reitores de Pós-Graduação e Pesquisas.