

# Diversidade, Identidade

Proposta de gestão 2017-2021

Álvaro D'Antona e Márcio Torsoni

A Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA), no contexto da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e também fora dela, se coloca como uma singular unidade de ensino-pesquisa-extensão, marcada pela composição de elementos como os agregados a seguir.

- Papel estratégico para a universidade. Criada no contexto da expansão de vagas no ensino público superior nos anos 2000, a FCA tem uma proposta multi/interdisciplinar, com estrutura acadêmico-administrativa não departamental. Conforme a missão institucional propõe-se a *"produzir e difundir as ciências aplicadas contribuindo para o desenvolvimento humano e social"*.<sup>1</sup> Em 2015, de acordo com o Anuário Estatístico da Unicamp, contávamos com 2.524 alunos de graduação (14% de toda a Unicamp). Das 1.130 vagas disponibilizadas pela Unicamp no último vestibular em cursos no período noturno, 24% corresponde a vagas em Administração/Administração Pública da FCA. Também em 2015, contávamos com 87 docentes na carreira MS e 53 servidores não docentes, o que estabelece um grande número alunos de graduação por docente (29:1 na FCA; 10:1 na Unicamp) e alunos de graduação por funcionário (48:1).<sup>2</sup>
- Composição multidisciplinar. A FCA oferece cursos de graduação em distintas áreas do saber, com currículos que trazem disciplinas comuns a todos os cursos além das disciplinas específicas a cada curso. O seu jovem corpo docente apresenta formação diversificada mas é exíguo comparativamente a outras unidades da Unicamp. Cabe a tais profissionais também se empenhar na institucionalização da FCA e na busca por novos caminhos para a realização de suas tarefas. A heterogeneidade do corpo docente e a organização da grade curricular são marcas da nossa graduação, com reflexos na pós-graduação, assim como na pesquisa e extensão, conforme a unidade foi sendo implementada.
- Interdisciplinaridade como um componente integrador. A busca pela interdisciplinaridade é um processo de construção coletivo compatível com a

<sup>1</sup> Missão, visão e valores da FCA. Disponível em <<http://www.fca.unicamp.br/portal/institucional/missao-visao-valores.html>>

<sup>2</sup> Anuário estatístico Unicamp 2016 (base: 2015). Disponível em <<http://www.aeplan.unicamp.br/anoario/2016/anoario2016.pdf>>

diversidade de cursos e dos membros da unidade, assim como com a sua organização administrativa. Conforme expresso na visão institucional, a FCA pretende “*ser reconhecida como centro de referência interdisciplinar de ciências aplicadas*”. A interdisciplinaridade progressivamente se reflete nos programas de pós-graduação e em projetos de pesquisa integrados por docentes de distintas áreas.

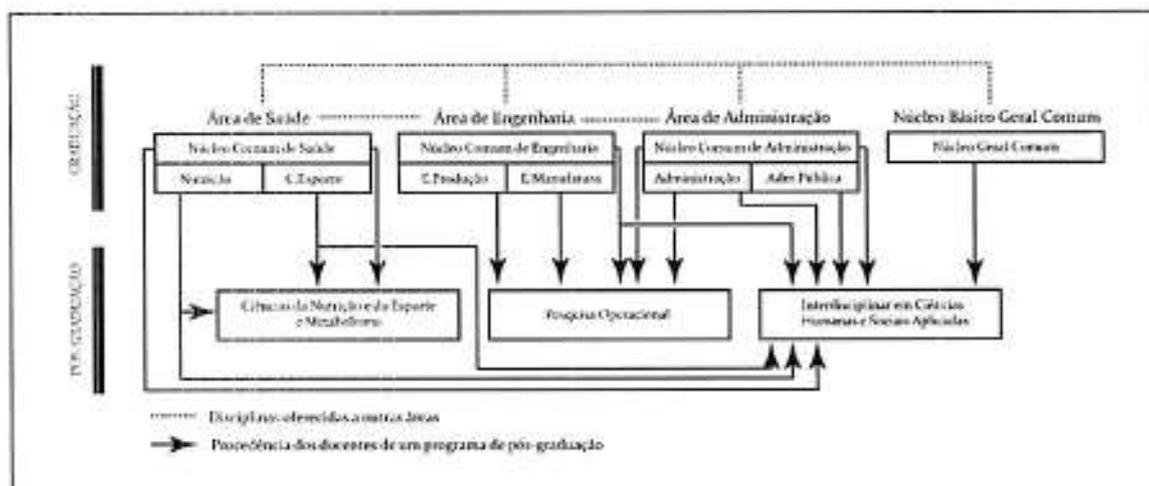
- Estrutura administrativa enxuta. A estrutura não departamental reflete-se na possibilidade de organização por processos administrativos e acadêmicos. O corpo de funcionários não-docentes é bastante enxuto e jovem; sua pro-atividade se mostra essencial para o desenho dos novos processos. O restrito número de docentes e de servidores não docentes, se reflete no orçamento da unidade.<sup>3</sup> A gestão se faz através de comissões e conselhos com representação de colegiados docentes, o que contribui para que se mantenha uma estrutura mais horizontal que a comumente observada em unidades marcadas por instâncias departamentais.
- Responsabilidades e carga de trabalho acima da média. Situada em um campus que se confunde com a própria unidade, a FCA é marcada por carga de trabalho superior à média da Unicamp. Às tarefas convencionais de uma unidade de ensino e pesquisa, somam-se as ações necessárias para as várias fases de implementação e de institucionalização de uma faculdade do porte da FCA. Entre os docentes, por exemplo, destaca-se a elevada carga didática e de orientações-supervisões. Entre os funcionários, destaca-se o domínio de tarefas e funções com amplitudes maiores do que as usualmente observadas em outras unidades.
- Expressivo engajamento estudantil. Seja pelo número de discentes, seja pelas características da unidade, o engajamento estudantil tem emergido e se constituído nos últimos anos como uma força importante, ativa e motivadora da integração entre ensino-pesquisa-extensão. A diversidade do corpo discente contribui para a diversidade de ações, dentro e fora do campus, realizadas pelos estudantes.

O dinamismo que se estabelece por conta de tais conjuntos de aspectos pode ser intuído pela visão esquemática da configuração dos cursos de graduação e de pós-graduação da FCA

---

<sup>3</sup> Em 2015, conforme o Anuário estatístico da Unicamp, a dotação orçamentária da FCA foi de R\$30,1 milhões – inferior, por exemplo, ao orçamento do Cofil e do Cotuca essencialmente em função do menor gasto com pessoal (Tabela 10.3). Contudo, em termos de montantes recebidos no Programa de Qualificação Orçamentária (Tabela 10.4), nota-se o crescimento do montante recebido entre 2013 e 2015, de R\$ 362 mil para R\$688 mil, tualmente inferior apenas ao montante recebido pela FCM.

vigentes em 2015 (Figura 1), a qual traz impactos positivos na pesquisa e gera específicas demandas em relação à estrutura administrativa.



**Figura 1 – Exemplo do dinamismo de relações entre instâncias de ensino na FCA (2015).**  
 Fonte: SCHULZ, P.; D'ANTONA, Álvaro de O.; FERREIRA, F. Sobre as condições internas e externas para a interdisciplinaridade na Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP. In PHILIPPI JR. et al. (ed). Ensino, Pesquisa e Inovação: desenvolvendo a interdisciplinaridade. 2016. [no prelo] (Figura 2: Interdisciplinaridade no ensino).

Os desafios de viabilizar uma instituição de tamanho porte e complexidade são muitos. Nos últimos anos, todos estivemos envolvidos na implementação de cursos, programas e processos. Também nos envolvemos com a institucionalização da FCA na Unicamp, uma universidade intrinsecamente departamental e, sobretudo da perspectiva administrativa, disciplinar. Além das dificuldades inerentes a um processo de construção como o referido, convivemos com recursos menores do que os adequados dada a magnitude do que se pretendia implantar em Limeira. Nos últimos anos, ações para a integração da FT ao campus trouxeram novos desafios organizacionais mas também representam a possibilidade de obtenção de mais recursos para a FCA, inclusive pelo plano de construção de edificações que servirão a várias atividades e funções atualmente instaladas provisoriamente.

Nossa proposta se constrói a partir do interesse em valorizar a diversidade interna que emerge como um traço distintivo da nossa identidade, sem, contudo, desconsiderar as expectativas institucionais da Unicamp e as de órgãos externos. Propomo-nos a um posicionamento ativo nas instâncias da administração central para que a diversidade, nossa singularidade, seja reconhecida positivamente e, conseqüentemente, para que seja valorizada e merecedora de especial atenção e recursos. Buscaremos o reconhecimento positivo da nossa singularidade desde a perspectiva individual, como por exemplo, nas avaliações pessoais, até a institucional, no Planejamento Estratégico e na aplicação do orçamento da Unicamp às nossas

necessidades. Internamente, em conformidade com as metas das FCA, tal postura nos levará a atuar no sentido de valorizar as vocações e interesses dos docentes nas atividades de ensino, pesquisa e extensão; dos funcionários, principalmente em relação às especificidades dos processos que executam e às expectativas de carreira; e dos discentes, cujo engajamento no ensino, na pesquisa e na extensão continuará a ser prezado e valorizado.

Tendo como balizadores a valorização da diversidade e da identidade institucional, nossas ações se pautarão nos princípios e valores da FCA, em suas três grandes vertentes apreendidas no documento *“Missão, Visão e Valores da FCA”*:

- *Promoção de valores humanísticos; Educação para cidadania; Respeito à diversidade e à pluralidade de ideias; Compromisso com justiça social, sustentabilidade e qualidade de vida.*
- *Exercício da interdisciplinaridade e diferentes modos de produção do conhecimento para inovação e educação; Exercício da crítica e da autocrítica;*
- *Compromisso com a gestão democrática e participativa; Garantia de ambiente e relações de trabalho saudáveis, que incentivem a criatividade.*

Partiremos dos objetivos estratégicos coletivamente definidos na gestão que se encerra (2013-17), conforme o já mencionado no documento:

- *Planejar o desenvolvimento da Faculdade.* Propomos a valorização das comissões constituídas e o fortalecimento dos canais institucionais de contato da comunidade com as comissões, incluindo mecanismos participativos/coletivos de tomada de decisão e de gestão.
- *Integrar o ensino, a pesquisa e a extensão.* Propomos o direcionamento de esforços para ações acadêmico-administrativas que aproximem as práticas usualmente isoladas em cada uma das missões da universidade.
- *Fomentar a interdisciplinaridade.* Traço importante para a nossa identidade, propomos incentivar práticas transversais a áreas e/ou cursos e/ou laboratórios que, além de potencialmente interdisciplinares, contribuam para a integração do ensino-pesquisa-extensão.
- *Aprimorar e potencializar a comunicação.* Propomos aperfeiçoar os canais de comunicação institucionais e desenvolver ações relativas ao envolvimento da comunidade nos fluxos de informações. Entendida no sentido amplo, incluímos aqui demandas relativas às condições de permanência – posto que a comunicação também se faz com convívio na FCA –, e mobilidade entre os campi e extra-Unicamp

– posto que devemos ampliar nossas redes e também atrair pessoas de fora ao nosso convívio.

Colocados tais objetivos gerais, abriremos o diálogo com a comunidade, desde o período de campanha, para a revisão dos mesmos. Caso eleitos, na primeira reunião de Planejamento Estratégico (PE) a se realizar sob nossa responsabilidade, colocaremos em discussão os objetivos, o detalhamento de ações e o estabelecimento de prioridades para os próximos anos. O modelo de gestão adotado na FCA, assentado em comissões voltadas para as atividades fim, institucionalizou o PE. Tal institucionalidade, será por nós valorizada pelo reconhecimento do papel das instâncias que progressivamente vem se constituindo em instrumentos participativos de gestão.

A seguir, apontamos alguns dos aspectos que pretendemos colocar nos debates com nossa comunidade.

#### Planejar o desenvolvimento da Faculdade

Consideraremos aqui alguns dos principais aspectos relativos a Recursos Humanos, Infraestrutura, Serviços e processos administrativos, além de Metas e indicadores acadêmicos.

Em relação a recursos humanos, infraestrutura e serviços, teremos que levar em conta readequações impostas pela futura transferência da FT para o campus onde se encontra a FCA. Nos últimos anos, tal proposição impactou negativamente na aplicação de medidas necessárias para o cumprimento da certificação da unidade. A discussão sobre as limitações à nossa certificação será prioridade nas tratativas com a administração central. Esperamos avançar na certificação pela abertura de novas vagas de funcionários e pela redefinição de atividades e de processos administrativos que venham a ser supridos, eventualmente, por instâncias da administração central a se instalar no campus. Para o nosso posicionamento institucional, esperamos debater internamente para que a comunidade se posicione tendo em vista os já previstos impactos de modificações em processos administrativos.

Em relação às metas e indicadores acadêmicos, pretendemos avançar a partir de propostas de encaminhamento estabelecidas desde o último planejamento estratégico (2015). Nossa avaliação, com base na experiência acumulada e nos últimos Anuários Estatísticos da Unicamp, é que há espaço para a expansão do ensino de pós-graduação; capacidade latente para atividades de extensão e de relacionamentos com a comunidade externa, além da necessidade de incremento (qualificação) da produção científica, essencial para o fortalecimento da pós-graduação, para o incremento do orçamento qualificado e para o

enriquecimento do ensino de graduação. Uma lista de compromissos em relação ao objetivo “Planejar o desenvolvimento da Faculdade” encontra-se no Quadro 1.

#### Integrar o ensino, a pesquisa e a extensão / Buscar a interdisciplinaridade

Na nossa percepção, os dois princípios estão intrinsicamente relacionados posto que implicam na superação de barreiras disciplinares e de barreiras organizacionais que, tradicionalmente, acabam por gerar a operacionalização fragmentada em departamentos e/ou secretarias distintos. Avançar na realização de tais objetivos implica, em vários sentidos, na revisão da nossa (docentes, não docentes e discentes) atuação no ambiente universitário.

Na FCA, a interdisciplinaridade se coloca em íntima relação com a institucionalidade. Sem que os membros da comunidade estejam abertos ao diálogo entre diferentes, a superação dos desafios institucionais será mais difícil. Propomo-nos a trabalhar para encontrar meios para estimular a quebra de barreiras, valendo-nos da estrutura organizacional da FCA, da heterogeneidade de formações de seu corpo profissional, do fomento a projetos e do engajamento estudantil. No Quadro 2, há uma lista de compromissos em relação aos dois objetivos.

#### Aprimorar e potencializar a comunicação

Duas dimensões serão consideradas: fluxo de informações e fluxo de pessoas.

Em relação ao fluxo de informações, buscaremos melhorar a comunicação institucional – sobretudo em direção àqueles que não participam de comissões – em relação à ciência quanto a decisões das instâncias deliberativas e ao acompanhamento de processos acadêmico-administrativos. Para além dos processos internos, propomos incrementar as formas de comunicação com ambientes externos. Para além dos processos institucionais formais, e em consonância com os princípios da FCA e com a legislação, defenderemos uma comunicação responsável, direta e presencial entre os distintos grupos de membros de nossa comunidade para que se minimizem conflitos e situações em que manifestações ameacem direitos individuais e coletivos.

Em relação ao fluxo de pessoas, a comunicação envolve aprimorar canais e estimular o contato em todos os níveis, sobretudo presencialmente. Atuaremos no aperfeiçoamento das condições de permanência no campus e na mobilidade de seus membros e convidados, principalmente em relação ao fluxo de pessoas entre os campi, da FCA para fora da Unicamp, e de membros externos para a FCA, seja no contexto nacional quanto internacional.

No Quadro 3, encontra-se a lista de compromissos propostos para aprimorar e potencializar a comunicação.

Resta encerrar enfatizando que estamos abertos ao amplo diálogo para o aperfeiçoamento dos objetivos e ações aqui apresentados – sempre no sentido de aproximar as distintas demandas e concilia-las aos propósitos coletivos.

*Quadro 1 - Compromissos em relação do objetivo  
"Planejar o desenvolvimento da Faculdade"*

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliação de ações que facilitem a permanência dos alunos em nossos cursos, incluindo apoio, em instâncias superiores, de demandas qualificadas da nossa comunidade.</li> <li>▪ Reconhecimento da certificação da FCA com revisão de organograma e solicitação de contratações no contexto da proposta de transferência da FT ao campus. Buscar meios de atender nossos interesses institucionais, passando a oferecer serviços previstos mas ainda não implementados por falta de recursos humanos.</li> <li>▪ Reconhecimento da estrutura organizacional não departamental com solicitação de gratificações para funções (docentes e não docentes) atualmente não reconhecidas.</li> <li>▪ Avaliação das cargas de trabalho de forma a subsidiar novas rodadas de negociação para ampliação do quadro docente.</li> <li>▪ Buscar formas de avaliações que respeitem as vocações/preferências individuais em consonância com as metas da FCA e as missões da universidade.</li> <li>▪ Aperfeiçoar e implementar um perfil da carreira docente que reflita a diversidade de áreas de atuação e vocações individuais na FCA.</li> <li>▪ Criar uma instância para reflexão e encaminhamentos relativos à carreira dos servidores não docentes, incluindo promoções, mobilidade e condições de trabalho.</li> </ul>
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conclusão da adequação de espaços para docentes e não-docentes nas edificações existentes.</li> <li>▪ Criar novos espaços para as entidades estudantis.</li> <li>▪ Adaptação dos nichos remanescentes como espaços integradores.</li> <li>▪ Buscar meios para melhor equipar e também para aprimorar as condições de trabalho nos laboratórios de ensino e de pesquisa (incluindo biotérios).</li> <li>▪ Acompanhamento, junto à administração central, das ações para a construção da biblioteca, dos equipamentos esportivos já acordados, dos prédios para administração e salas de docentes – no contexto da revisão do plano diretor em decorrência dos investimentos para a transferência da FT para o campus onde se situa a FCA.</li> <li>▪ Adequação da cantina e do entorno como espaço de convívio.</li> <li>▪ Adequação do ambiente de recebimento e armazenamento de materiais de pesquisa.</li> <li>▪ Adequação de espaços para recebimento de pesquisadores e visitantes estrangeiros.</li> </ul>
Serviços e processos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informatizar processos e acompanhar revisões feitas pela administração central, visando gerar economia de tempo e de recursos.</li> <li>▪ Aperfeiçoar o desenho e a execução de processos, incluindo os de compra e os de manutenção.</li> <li>▪ Dissociar as atividades de serviços de responsabilidade da prefeitura do campus daquelas de responsabilidade da direção, deixando mais claros os limites da unidade.</li> <li>▪ Solicitar o incremento de serviços de atendimento à comunidade interna, tais como os prestados por: Coordenadoria de Serviços Sociais (CSS/CECOM), Serviço de Assistência Psicológica e Psiquiátrica ao Estudante (SAPPE) e Serviço de Apoio ao Estudante (SAE).</li> <li>▪ Distinção da atuação do CIC em dois níveis: reuniões de trabalho/executivas; reuniões de preparação de pautas da Congregação.</li> <li>▪ Criar uma agenda de reuniões de trabalho com encontros periódicos da Direção com as chefias administrativas e, quando necessário, reuniões abertas.</li> <li>▪ Estimular a autonomia das comissões como instância de decisão, ação e comunicação coordenada à Congregação da Unidade e à sua Diretoria.</li> </ul>

Metas e indicadores acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansão da pós-graduação da FCA (incluindo cursos de especialização) em termos quantitativos e qualitativos.</li> <li>▪ Aperfeiçoar formas de corresponder: planejamentos da unidade, aplicação de recursos, avaliações institucionais e individuais.</li> <li>▪ Expansão das atividades de extensão com maior diálogo com a comunidade externa, inclusive pelo incentivo de atuação de discentes e funcionários.</li> <li>▪ Realização de evento da FCA voltado para pós e pesquisa.</li> <li>▪ Avançar na internacionalização das atividades dos programas de pós-graduação.</li> <li>▪ Montagem de um painel de questões estratégicas na FCA, incluindo questões da comunidade externa.</li> <li>▪ Incrementar indicadores de produção a um patamar compatível com o número de docentes da unidade, comparativamente a outras unidades da Unicamp – mas sem desconsiderar as especificidades locais.</li> <li>▪ Aperfeiçoar a avaliação institucional e a de disciplinas, para que de fato contribuam para a definição de prioridades acadêmicas e para o acompanhamento de ações.</li> </ul>
--------------------------------	--

**Quadro 2 - Compromissos em relação aos objetivos**  
**“Integrar o ensino, a pesquisa e a extensão” e “Buscar a interdisciplinaridade”**

<p><b>Integrar ensino, pesquisa e extensão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimular iniciativas que rompam com as distinções entre os três pilares. Por exemplo, ações que propiciem a pesquisa em disciplinas de graduação; extensão em iniciativas da pós-graduação, entendendo que inserção social é fundamental.</li> <li>▪ Continuar a incentivar as ações de entidades estudantis e aumentar a integração ao projeto pedagógico.</li> <li>▪ Estimular a elaboração de projetos dos funcionários nas instâncias da UNICAMP (por exemplo, GEPRO e prêmios à carreira PAEPE).</li> <li>▪ Manter a integração como meta nos planejamentos pedagógicos e estratégicos.</li> <li>▪ Criar instâncias e momentos de gestão conjunta de ensino (Graduação, Pós-Graduação e cursos de extensão) para o fortalecimento da atividade fim.</li> <li>▪ Estimular e valorizar inovações pedagógicas, sobretudo aquelas que explorem as atividades fora da sala de aula.</li> <li>▪ Pular as fronteiras dos cursos, programas e laboratórios propondo temas para a resolução de problemas internos e externos (por exemplo, buscando maior eficiência energética; aproveitamento de água; respeito às minorias e à diversidade).</li> <li>▪ Repensar processos e práticas tais como os relativos ao TCC e aos Estágios.</li> </ul>
<p><b>Buscar a interdisciplinaridade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refletir sobre a consolidação, pertinência e qualidade de nossos cursos/programas, de tal modo que os diálogos interdisciplinares se estabeleçam a partir de bases disciplinares consistentes e autônomas.</li> <li>▪ Estimular iniciativas que integrem distintas áreas do saber e/ou subgrupos disciplinares; laboratórios; cursos e/ou programas.</li> <li>▪ Fomentar concursos docentes com perfis inter-áreas (vagas compartilhadas) para aumentar a fluidez entre os cursos e núcleos comuns, assim como para considerar a pós-graduação.</li> <li>▪ Estimular a formulação de grandes questões e temas interdisciplinares, apoiando propostas integradoras e transversais através de editais internos – inclusive com recursos de maior monta – que fomentem a interdisciplinaridade em projetos com maior fôlego.</li> <li>▪ Manter a interdisciplinaridade como meta nos planejamentos pedagógicos e estratégicos.</li> <li>▪ Valorizar o papel das áreas comuns na relação com os conteúdos específicos de cada curso e na proposição de pontes entre disciplinas. Estimular o trânsito dos docentes nos dois sentidos (do específico para as áreas comuns e vice-versa).</li> </ul>

**Quadro 3 - Compromissos em relação ao objetivo  
"Aprimorar e potencializar a comunicação"**

Fluxos de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar o retorno das informações das comissões para os colegiados. Agilizar a publicação de atas e pautas de reuniões das comissões e da congregação.</li> <li>▪ Desenvolver e implementar sistema de vídeos explicativos sobre processos administrativos e normas.</li> <li>▪ Valorizar e aprimorar o sistema de comunicação formal entre áreas responsáveis pela execução dos serviços e os solicitantes, sobretudo em relação à informação ao solicitante dos serviços administrativos – por exemplo, o encerramento de ação registrada no sistema de ordem de serviços deveria ser do solicitante.</li> <li>▪ Fortalecer canais diretos de comunicação dos usuários com coordenações e áreas administrativas, desenvolvendo um sistema informatizado para registro e acompanhamento de questões oriundas da comunidade interna.</li> <li>▪ Aprimorar as atividades de divulgação do trabalho realizado na FCA junto aos meios de comunicação.</li> <li>▪ Expandir as atividades de extensão ampliando a presença da comunidade externa dentro do campus da FCA.</li> <li>▪ Rever posicionamentos e participações em eventos como a UPA no campus de Barão Geraldo, entendendo que nossa presença até o momento é pouco efetiva e que eventos em Limeira são mais adequados à inserção da FCA no contexto local.</li> </ul>
Permanência e Fluxo de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentação de demandas à administração central em relação à Bolsa Auxílio Moradia, meios de transporte (ônibus intercampi e fretados) e alimentação (por exemplo, dietas específicas e a possibilidade de duas refeições diárias para docentes e funcionários) dentre outras que afetem as condições de permanência na FCA.</li> <li>▪ Aumentar a mobilidade intercampi – incrementar atividades na FCA que atraiam participantes de outros campi.</li> <li>▪ Atenção às oportunidades de internacionalização da unidade, inclusive pela vinda de pessoas de fora.</li> <li>▪ Favorecer a realização de intercâmbios de funcionários da FCA em outras unidades e vice-versa para troca de experiências.</li> <li>▪ Buscar o oferecimento de cursos de línguas para docentes, funcionários e estudantes.</li> <li>▪ Buscar mecanismos de mobilidade internacional para funcionários, visando a modernização da gestão.</li> <li>▪ Integrar ações previstas em outros objetivos (por exemplo, em infraestruturas) no quadro mais geral da permanência na faculdade.</li> </ul>