

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

## **Contribuição à discussão da reforma administrativa da UNESP**

Unidades participantes:

Faculdade de Medicina Veterinária/Araçatuba

Faculdade de Odontologia/Araçatuba

Faculdade de Ciências Agrárias e Tecnológicas/Dracena

Faculdade de Ciências e Tecnologia/Presidente Prudente

Câmpus Experimental de Rosana

Faculdade de Ciências e Engenharia/Tupã

Julho de 2018.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. HISTÓRICO E SISTEMÁTICA DE TRABALHO .....	5
3. ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS DAS UNIDADES UNIVERSITÁRIAS PARTICIPANTES .....	7
4. RESUMO DAS DISCUSSÕES.....	10
4.1. Sistemas de informação institucionais e as diretorias técnicas de informática .....	10
4.2. Sugestões de mudanças na organização e procedimentos – área administrativa.....	11
4.3. Sugestões de mudanças na organização e procedimentos – área acadêmica.....	16
5. CONCLUSÕES.....	18
6. PARTICIPANTES .....	19

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão da reforma administrativa na UNESP foi colocada em pauta pela nova gestão que assumiu a Reitoria, a partir de 2017, inserida no contexto de diversas propostas de mudança, como estabelecimento de parâmetros para sustentabilidade financeira da universidade, reforma acadêmica, novos processos de avaliação de desempenho, planejamento departamental, novo plano de desenvolvimento institucional e plano de desenvolvimento das unidades.

Um tanto contaminada pela crise financeira que atingiu nossa universidade, esta discussão deve ser levada à luz de respostas às seguintes questões sobre a reforma administrativa: O que é? Qual a finalidade? É necessária? Queremos?

A reforma administrativa é um processo de mudança que permite ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, de acordo com as pressões exercidas pelo ambiente político e social. Ela deve contemplar a transformação de atitudes, funções, sistemas, procedimentos e estruturas administrativas da Universidade para torná-las alinhadas com a estratégia de desenvolvimento, aprimorando a capacidade executiva em um contexto de planejamento. Assim, em última análise, a finalidade da reforma administrativa é obter uma administração pública eficiente.

Para responder à terceira questão, importante lembrar que a UNESP surgiu da incorporação de institutos isolados, com culturas organizacionais distintas. A estrutura organizacional da universidade foi definida, basicamente, no final da década de 70, com pequenas alterações ao longo do tempo, contemplando, talvez nos últimos 15 anos, a reorganização de carreiras (adequações às necessidades de novas habilidades), que foram adaptadas à estrutura administrativa já existente. Porém, neste período houve diversificação das atividades desenvolvidas pela Instituição, bem como surgiram novas ferramentas de gestão (por exemplo, a implantação dos “sistemas” informatizados). Ainda, reforçam a pertinência da discussão sobre a reforma administrativa, o crescente controle social, com cobrança por maior eficiência dos serviços públicos e a escassez de recursos humanos e financeiros.

Por fim, resta-nos saber se queremos alguma reforma administrativa no âmbito de nossa universidade. Ora, trata-se de um processo político, uma vez que interfere nas relações de

poder. Assim, pode resultar em transformações mais profundas ou consistir apenas em um projeto de modernização burocrática, ou mesmo, em nenhuma mudança. A governança, na universidade, conta com inúmeros agentes igualmente capazes de influenciar no processo decisório e, embora haja múltiplos determinantes na reforma administrativa, a convergência de interesses, ainda que por vezes contraditórios, pode possibilitar o redesenho das relações entre Instituição e sociedade e alteração de práticas gerenciais e administrativas. Não se trata de tarefa simples!

## 2. Histórico e Sistemática de Trabalho

A Reitoria tem catalisado várias discussões, no âmbito da Universidade, de propostas de mudanças administrativas e acadêmicas, o que tem mobilizado seus diferentes segmentos.

Neste contexto, as administrações de seis de suas unidades universitárias decidiram por se reunir para, em conjunto, discutir alternativas para a reforma administrativa. Participaram deste processo:

a) Câmpus de Araçatuba:

- Faculdade de Medicina Veterinária
- Faculdade de Odontologia

b) Câmpus de Dracena:

- Faculdade de Ciências Agrárias e Tecnológicas

c) Câmpus de Presidente Prudente:

- Faculdade de Ciências e Tecnologia

d) Câmpus de Rosana:

Câmpus Experimental de Rosana

e) Câmpus de Tupã:

- Faculdade de Ciências e Engenharia

Os critérios aglutinadores foram, basicamente:

- a) as distâncias relativamente pequenas entre as unidades universitárias, de cerca de 200 km, tomando-se, como referência, o Câmpus de Presidente Prudente, que se apresentou, inicialmente, como sede das reuniões, condição que foi considerada como facilitadora para os encontros;
- b) as quatro modalidades de estruturas organizacionais de unidades universitárias existentes na UNESP estarem representadas dentro deste grupo, permitindo discussões à luz de realidades administrativas distintas;
- c) o tamanho limitado do grupo, que permitiu maior agilidade nas discussões.

Os diretores destas unidades universitárias entenderam que os agentes que melhor poderiam opinar sobre as estruturas organizacionais e sobre os processos de gestão eram aqueles diretamente envolvidos no cotidiano das atividades administrativas. Assim, julgaram que um bom

grupo de trabalho deveria contar, também, com a participação dos diretores técnicos administrativos e acadêmicos, além dos diretores e vice-diretores de unidade.

Constituído o grupo, estabeleceu-se como sistemática de trabalho a realização de duas reuniões presenciais para:

- a) apresentação da realidade atual das unidades universitárias;
- b) para discussão de propostas de mudança (estrutura organizacional e processos);
- c) para discussão dos termos para elaboração do documento final.

A primeira reunião ocorreu no Câmpus de Presidente Prudente, em 09/05/2018, com a presença de diretores, vice-diretores e diretores técnicos administrativos, reunidos em um único grupo de discussão, quando foram apresentadas as estruturas organizacionais e discutidos principais processos e procedimentos, tanto os comuns como aqueles peculiares à cultura de cada uma das unidades universitárias. Também, foram abordados, na percepção de seus dirigentes, os maiores gargalos e dificuldades da estrutura administrativa atual.

A segunda reunião se deu no Câmpus de Araçatuba, em 06/06/2018, com a participação, também, dos diretores técnicos acadêmicos. No período da manhã, o grupo foi dividido em três, por afinidade de funções (Diretores/vice-diretores, DTAd's e DTA's), em discussões setoriais, cujas contribuições, compartilhadas e debatidas entre todos, no período da tarde, subsidiaram a elaboração do presente documento.

### 3. Estruturas Administrativas das Unidades Universitárias Participantes

A seguir estão apresentadas as estruturas administrativas das Unidades Universitárias participantes do grupo de trabalho:

#### FACULDADE DE MEDICINA VETERINÁRIA DE ARAÇATUBA - UNESP

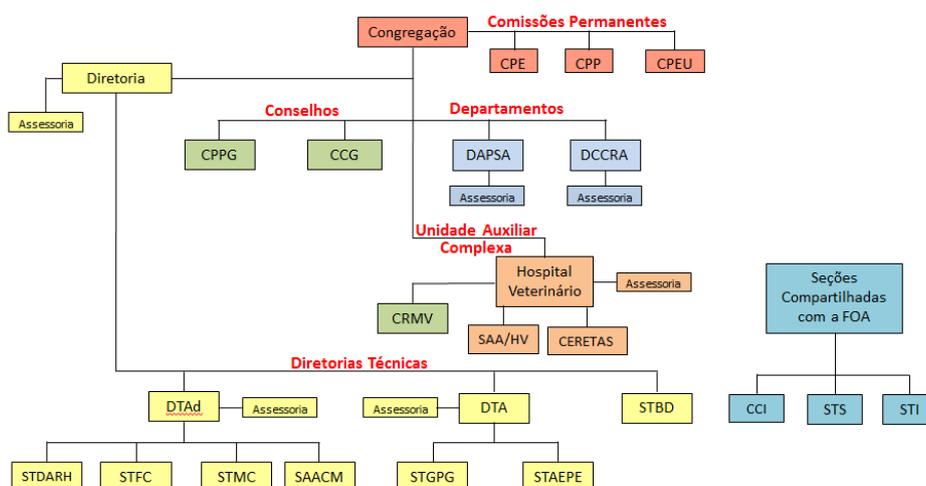


Figura 1. Estrutura administrativa da Faculdade de Medicina Veterinária de Araçatuba

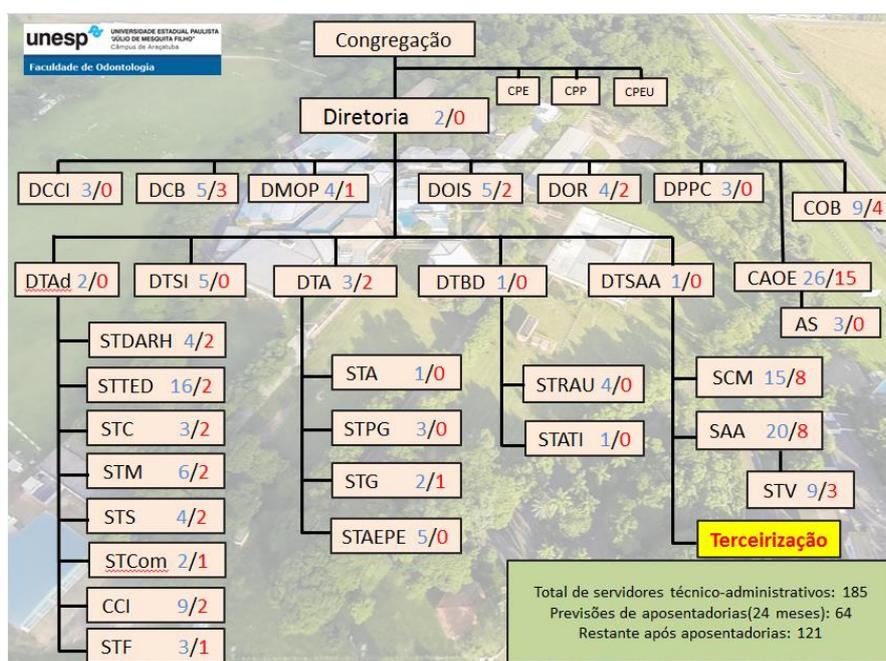


Figura 2. Estrutura Administrativa da Faculdade de Odontologia de Araçatuba



Figura 3. Estrutura Administrativa da Faculdade de Ciências Agrárias e Tecnológicas de Dracena.

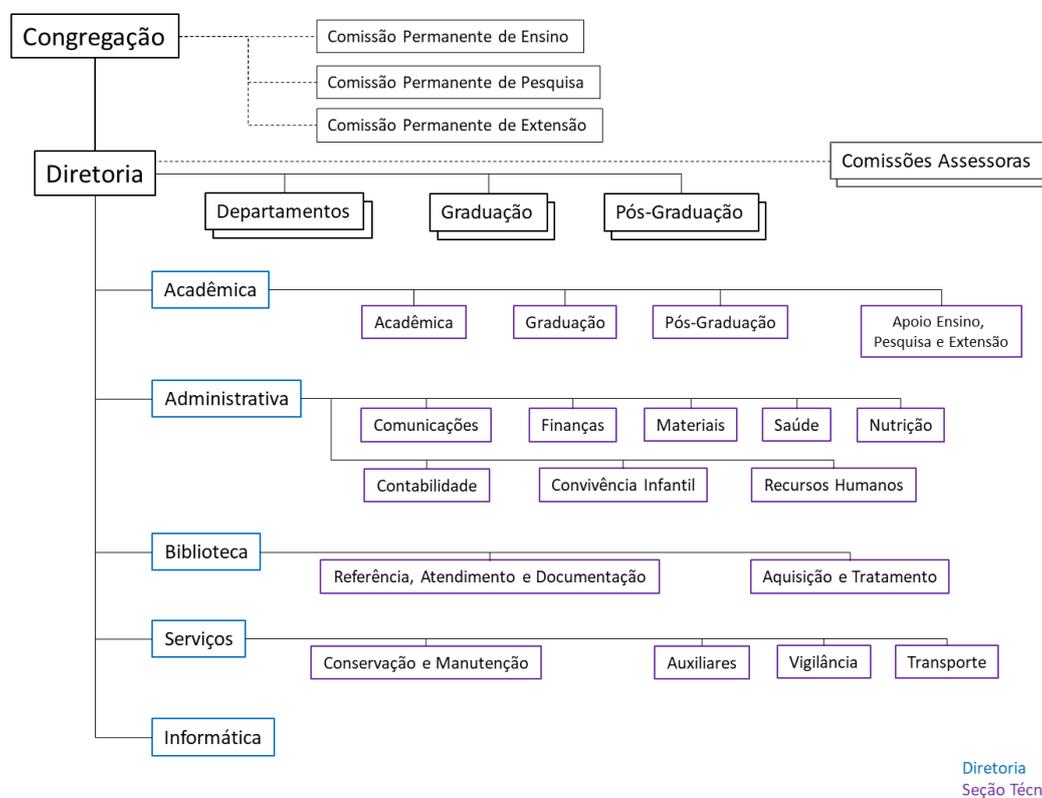


Figura 4. Estrutura Administrativa da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente.

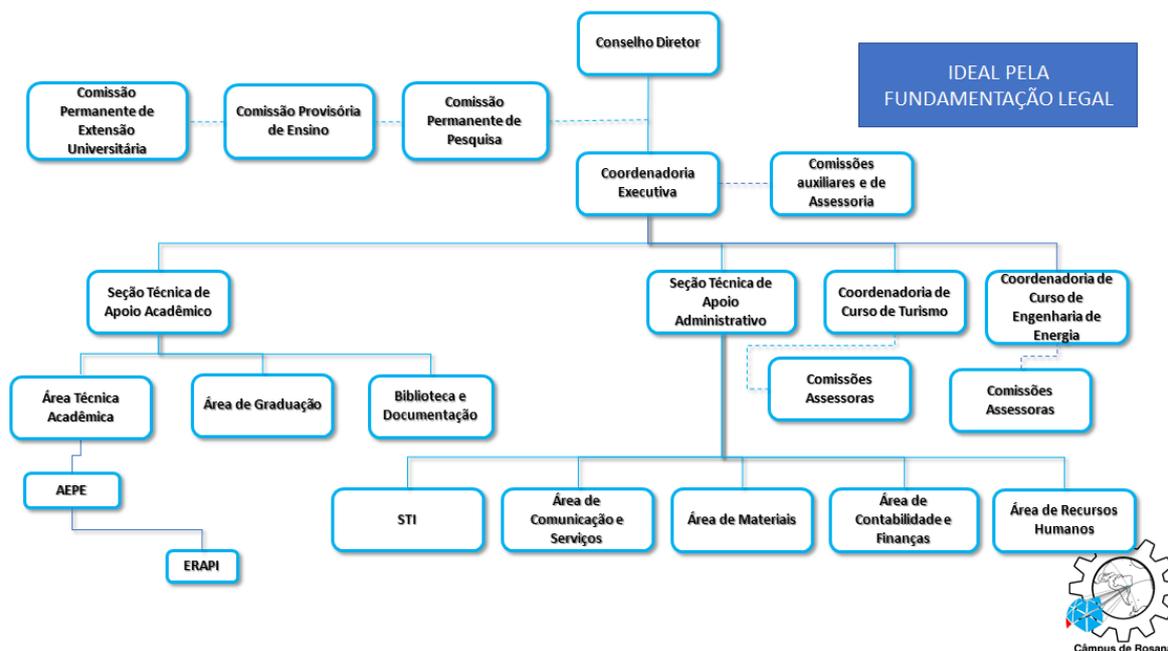


Figura 5. Estrutura Administrativa do Câmpus Experimental de Rosana.

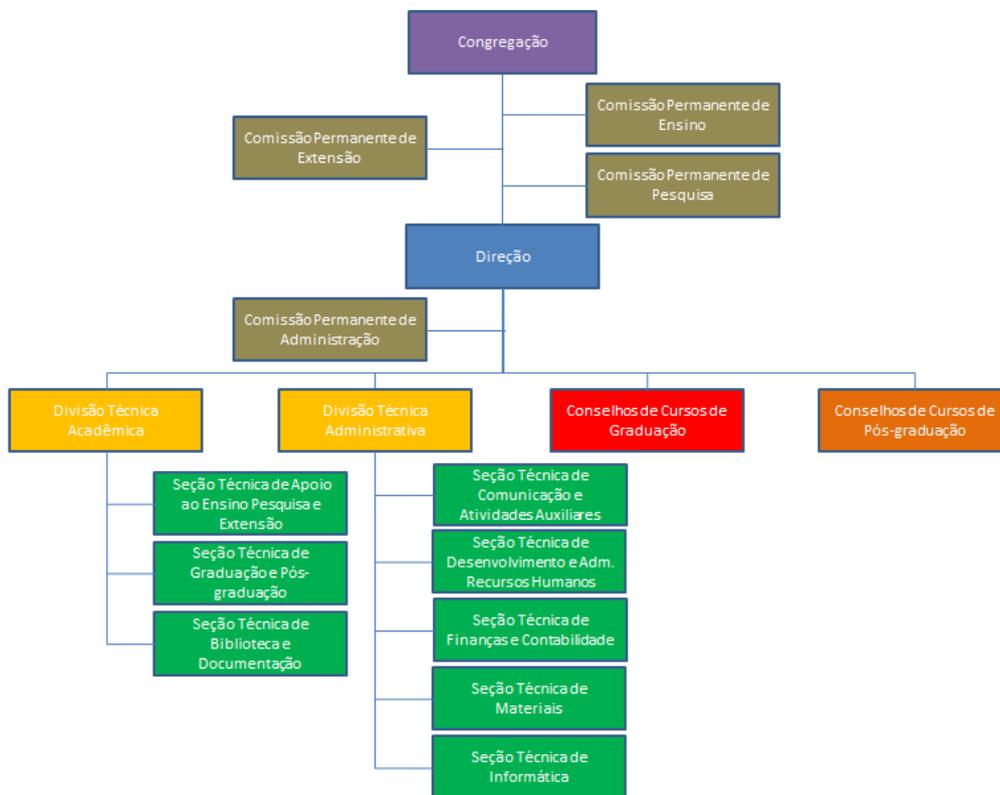


Figura 6. Estrutura Administrativa da Faculdade de Ciências e Engenharia de Tupã.

## 4. Resumo das discussões

### 4.1. Sistemas de informação institucionais e as diretorias técnicas de informática

Com o pressuposto de que a reforma administrativa não deve considerar somente a revisão de sua estrutura organizacional, mas, também, de seus processos de gestão, houve consenso de que há a necessidade de padronização e otimização de procedimentos administrativos, caminho que já vem sendo adotado na UNESP, com a implantação gradativa de seus sistemas institucionais. Neste sentido, a conclusão deste trabalho, com implementação dos sistemas, ainda, pendentes, com banco de dados único, foi entendida como uma das condições que pode contribuir muito com o sucesso da reforma administrativa.

Destacou-se a importância de que os sistemas de informação sejam desenvolvidos com recursos humanos da própria universidade, como garantia de segurança e autonomia institucional. A Unesp dispõe de pessoal capacitado para a esta tarefa e, desta forma, seu núcleo de desenvolvimento deve ser fortalecido com o aproveitamento dos analistas de sistemas lotados nas unidades universitárias, podendo se valer, eventualmente, da contratação de especialistas para atendimento de demandas específicas para o desenvolvimento de módulos nos padrões adotados pela Unesp, porém sem contratação do desenvolvimento de software no formato de compra ou terceirização.

Nesta direção, **as diretorias técnicas de informática deveriam ser extintas**, com sua transformação em área técnica (excepcionalmente, em seção técnica) vinculada às diretorias técnicas administrativas, com uma coordenadoria central, vinculada à Reitoria. Os servidores com função de analista de sistemas estariam, também, disponíveis para atendimento das demandas da Reitoria, no que concerne ao trabalho de desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação institucionais.

Também, a certificação digital pode ser uma alternativa para diminuir a necessidade de reposição do quadro de recursos humanos e favorecer a regionalização dos trabalhos administrativos, como será abordado na seção 4.2 deste texto, pois substitui a assinatura física pela assinatura digital. A assinatura digital favorece a criação de processos digitais que podem ser

acessados a distância no banco de dados digital. Desta forma, o trabalho pode ser feito de qualquer lugar, sem a necessidade de acessar o arquivo físico.

## **4.2. Sugestões de mudanças na organização e procedimentos – área administrativa**

As unidades universitárias da UNESP apresentam considerável diversidade, no que diz respeito ao número de cursos, número de alunos e quantitativos de servidores docentes e técnico-administrativos, entretanto, há convergência de que seja possível o estabelecimento uma estrutura administrativa de referência, mais enxuta, com organização eficiente do trabalho, comum a todas as unidades universitárias. A partir deste referencial de organização administrativa, em atendimento às especificidades das Unidades e, ainda, dependente da avaliação do nível de complexidade das atividades em cada área, poderia ser admitida a reorganização da estrutura, com adoção de subdivisão em novas seções, observado um quantitativo mínimo de servidores para responder ao conjunto de processos daquela área, sugerindo-se a exigência de, no mínimo, três servidores, sem o que a seção não poderá ser constituída ou, mesmo, continuada. Em outras palavras, a criação de novas seções, a partir da estrutura administrativa de referência, teria que ser avaliada, somente, se justificando a partir de especificidades relativas à aptidão de cada unidade universitária (por exemplo, existência de fazendas, hospitais, clínicas, etc) ou de demandas por melhor organização do trabalho, que pelo desenvolvimento das unidades, tenha aumentado seu grau de complexidade, ou que assim já seja, como em unidades mais antigas, com grande diversidade de cursos e elevado número de servidores e alunos.

Desta forma, foram discutidas possibilidades de atualização na organização da estrutura administrativa, bem como de mudanças em alguns dos processos de gestão, como segue:

**a) transformação das seções de finanças e contabilidade em uma única seção**, como já em funcionamento nas unidades universitárias criadas nos últimos 15 anos. A experiência de uma seção única tem sido exitosa e não houve qualquer apontamento ou questionamento do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo sobre este formato de organização. Entre os diretores técnicos administrativos há, inclusive, questionamentos sobre a necessidade de se ter um contador por unidade universitária. As discussões caminharam no sentido de que não haja novas contratações para esta função, em futuras vacâncias, e que os contadores, ainda no quadro de servidores, poderiam atuar como os controladores internos ou gestores de contratos;

**b) extinção da seção de comunicação**, que poderia se transformar em área administrativa vinculada à Diretoria Técnica Administrativa, ou mesmo, à seção de atividades auxiliares (nas unidades maiores), justificada pela gradativa implantação dos sistemas de informação institucionais;

**c) realinhamento das diretorias de serviço**, que deveriam estar subordinadas às diretorias técnicas administrativas, nas unidades com estruturas organizacionais mais antigas. Também, a subdivisão das seções em setores deve ser repensada, com a extinção destes últimos, o que pode ser compensado pela inclusão da função de assessor à chefia, na estrutura destas seções, possibilitando maior flexibilidade na distribuição de tarefas. Ainda, reforça a idéia de extinção dos setores vinculados às seções da diretoria de serviço, a ampliação dos contratos de terceirização de atividades meio como vigilância e zeladoria, no âmbito da universidade. Por outro lado, nas unidades universitárias mais novas, toda a área de serviços já está vinculada à diretoria administrativa, todavia, elas não contam, em sua estrutura, com função de diretor de serviços, o que tem gerado algumas dificuldades à gestão. Todos os serviços (zeladoria, conservação e manutenção, vigilância, comunicações e transportes) estão reunidos em uma única seção, o que sobrecarrega o trabalho do chefe de seção e, também, do diretor administrativo, que acaba acumulando as funções de um diretor de serviço. Neste caso, a sugestão é a criação de uma assessoria da DTAd que pudesse exercer este papel.

**d) remodelamento das Diretorias de Técnicas de Biblioteca**, que poderiam ser transformadas em seções técnicas e vinculadas à Diretoria Técnica Acadêmica ou diretamente à Diretoria da Unidade Universitária, sem subdivisões em seções ou setores, como já ocorre nas estruturas administrativas aprovadas mais recentemente.

**e) reformulação das seções técnicas de saúde**, que deveriam contar com pelo menos uma assistente social e um psicólogo em cada câmpus, o que deveria ser pensado dentro de um programa de saúde mental da universidade, em função das crescentes demandas da comunidade acadêmica nesta área;

**f) regionalização ou centralização das rotinas de folha de pagamento das seções de recursos humanos**, cujos procedimentos poderiam ser simplificados com a finalização de módulos que integrem os sistemas de informações da UNESP, diminuindo as demandas sobre os responsáveis

pela folha, nas unidades, permitindo com que as Seções de Recursos Humanos possam manter foco na gestão de pessoas, seu verdadeiro papel;

**g) regionalização dos processos de compra**, já pactuado pelas unidades universitárias que integraram este grupo de discussão, que, inclusive, estão se organizando para realização, em conjunto, de licitação de atas de registro de preço, como experiência inicial. A sugestão é que a UNESP institucionalize esta prática;

**h) centralização das licitações dos contratos de terceirização na Reitoria** foi entendida como mais eficiente, pela possibilidade de contratação de empresas melhores a custos menores, com acompanhamento mais próximo da assessoria jurídica. Porém, ainda que a tendência seja de ampliação dos contratos terceirização de serviços na UNESP, foi consenso que sua aplicação deva ser urgente e amplamente discutida entre a reitoria e diretorias de unidade, visto que traz consigo mudanças sensíveis nos processos de gestão, como transferência de despesas da folha de pagamento para o custeio das unidades, bem como distorções na governança das unidades, pelo próprio esvaziamento das diretorias de serviços/seções de atividades auxiliares, uma vez que a gestão dos contratos, com controle e fiscalização dos serviços, tem sido atendida por áreas da diretoria administrativa. Importante registrar que as despesas com terceirização têm onerado significativamente o custeio das unidades universitárias, o que reforça a necessidade de discussão do tema;

**i) rediscussão das funções das Administrações Gerais**, também, foi considerada importante. Há o entendimento que a estrutura atual das AG's replica boa parte da estrutura administrativa das unidades universitárias, quando o esperado é que estas últimas pudessem apresentar uma organização mais enxuta. Sob esta ótica, sua aplicação deve ser repensada: ou a constituição das AG's racionaliza o trabalho nas unidades universitárias ou elas devem ser extintas dentro da organização da UNESP, inclusive, por que, aparentemente, conduzem a uma distorção na distribuição do custeio entre as unidades universitárias. Discutiu-se a possibilidade de criação de "administrações regionais", porém, não se aprofundou no tema dada a dificuldade de compreensão das atividades que elas poderiam incorporar, sem dificultar o trabalho em unidades universitárias afastadas entre si, entre 150 e 200 km. Considerou-se como plausível, a regionalização das atividades de controle das subfrotas de veículos, que poderia ter sua utilização otimizada e seus custos reduzidos;

Há, ainda, aquelas estruturas de suporte à comunidade acadêmica, que embora justas e que devam estar na pauta da universidade, em seu formato atual, ocupam considerável tempo e energia dos recursos humanos da área administrativa e que, portanto, devem ser repensadas, a fim de que este pessoal possa manter foco no atendimento das atividades-fim diretamente relacionadas à missão de nossa instituição:

**a) centros de convivência infantil (CCI)** demandam uma considerável estrutura física e de recursos humanos de difícil gerenciamento no âmbito da Universidade. A sugestão é o estabelecimento de uma programação para sua desativação, com a oferta de vagas substituída por auxílio financeiro justo que possa atender à demanda dos pais, de modo a cobrir as despesas em boas instituições cuja vocação seja o cuidado e educação infantil. Muitos dos CCI's não contam com instalações adequadas para as crianças e necessitam de consideráveis investimentos em reformas, ou mesmo, na construção de novas edificações. Várias unidades universitárias da UNESP já adotam a política de concessão de auxílio financeiro, com excelente aceitação da comunidade;

**b) moradia estudantil e restaurante universitário** devem ser repensados. É consenso que os programas de permanência estudantil são fundamentais para que a UNESP logre sucesso em seu papel junto à sociedade, garantindo, aos alunos com vulnerabilidade social, condições mínimas para conclusão do curso. Entretanto, este objetivo poderia ser obtido com a oferta de auxílios financeiros justos que possibilitassem autonomia e possibilidade de escolha ao aluno. A manutenção e gerenciamento destas instalações demandam muita atenção e são constante fonte de conflitos com a gestão. Deve-se considerar que a permanência estudantil deveria ser um programa do estado e não da universidade.

Outras sugestões são:

**a) unidades auxiliares:** devem passar por processo de revisão, verificando se seus objetivos têm sido alcançados e suas finalidades cumpridas;

**b) IPMET:** de grande importância estratégica para o Estado de São Paulo, entretanto, deve ser avaliada a possibilidade de sua estadualização, nos moldes do que ocorreu com o Hospital das Clínicas;

**c) Assessorias jurídicas distritais** devem ser fortalecidas, com contratação de novos assessores jurídicos, considerando-se, inclusive a possibilidade de criação de novas assessorias jurídicas distritais. As demandas têm crescido muito e é necessário que a universidade seja capaz de responder aos questionamentos que recebe da justiça, Tribunal de Contas e outras questões internas, como no acompanhamento de processos administrativos e de licitações. Certamente, haverá sensível redução nos passivos judiciais, resultado do melhor acompanhamento das assessorias jurídicas, com enorme economia aos cofres da UNESP;

**d) treinamentos de servidores docentes e técnico-administrativos** devem ser conduzidos em regiões mais centrais do estado ou devem ser regionalizados, facilitando os deslocamentos e reduzindo os custos com diárias e transportes;

**e) realização de estudos para terceirização dos serviços de transporte:** como exemplo, em estudo recente, conduzido por uma das unidades universitárias que compõem o grupo de discussão, constatou-se que, para sua escala de uso e idade de seus ônibus, o custo do Km rodado de seus veículos é de R\$ 16,00, enquanto em um contrato de terceirização este custo seria reduzido a R\$ 8,00/km, o que tornaria vantajoso a desincorporação dos dois veículos de sua subfrota, o que certamente, não se aplica necessariamente a todas as unidades, motivando realização de um estudo mais amplo.

**f) revisão da distribuição da cota-parte entre as três universidades públicas paulistas,** considerando-se o crescimento de cada uma delas, nos últimos anos. A título de exemplo, considerando-se o número de alunos, a UNESP deveria receber uma parcela maior que aquela que lhe é destinada da cota-parte, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Simulação da divisão da cota-parte entre USP, UNESP e UNICAMP, em função do número de alunos de graduação e pós-graduação.

Número de Alunos - 2016				
	USP	UNESP	Unicamp	Total
Graduação	58.823	37.965	19.581	116.369
Pós-graduação	30.000	13.931	17.017	60.948
Total	88.823	51.896	36.598	177.317

Repassé (%)	5,0295	2,3447	2,1958	9,57
-------------	--------	--------	--------	------

Percentual por aluno				
	USP	UNESP	Unicamp	Total
Graduação	0,0000855023	0,0000617595	0,0001121393	0,0000822384
Pós-graduação	0,0001676500	0,0001683081	0,0001290357	0,0001570191
Total	0,0000566238	0,0000451807	0,0000599978	0,0000539711

Repassé revisado de acordo com o número de alunos				
	USP	UNESP	Unicamp	Total
Graduação	3,174744159	2,049014195	1,056808823	6,280567176
Pós-graduação	1,619134093	0,751871902	0,918426829	3,289432824
Total	4,79388	2,80089	1,97524	9,57

#### 4.3. Sugestões de mudanças na organização e procedimentos – área acadêmica

Como principal sugestão, encontra-se a criação de um “CEPE local” que agrupasse as discussões das comissões permanentes, reduzindo o número de reuniões e procedimentos (confeção de pautas, atas e deliberações), agilizando a tramitação de processos. Ainda, em sua discussão, as diretorias técnicas acadêmicas julgaram importante a integração dos sistemas acadêmicos, bem como a informatização dos processos da permanência estudantil (inscrição, seleção e implementação dos auxílios) e integração com o Sisgrad, o que permitiria a convergência de procedimentos em toda a área acadêmica da UNESP, com mínimo de padronização, além de eliminar equívocos nos pagamentos com alunos com atividades suspensas na Universidade. Ainda, entendem que há necessidade de revisão da legislação da UNESP que trata de assuntos acadêmicos, visando à agilização dos processos, bem como redução no número de comissões assessoras que apreciam processos, como exemplo, processos de convênio, com redução no tempo de tramitação.

No que se refere à organização das DTA's, há o entendimento entre as diretorias técnicas acadêmicas de que as seções de graduação e de pós-graduação devem ser mantidas como seções independentes e, inclusive, sugerem que o modelo deve ser reproduzido nas unidades universitárias mais novas, que contam com uma seção única para atender a graduação e pós-graduação. Não houve consenso, neste grupo, sobre a manutenção ou não da seção técnica acadêmica, mesmo por que ela não existe em todas as estruturas administrativas.

Entre os diretores de unidade, distintamente, há o entendimento de que a Seção Técnica Acadêmica pode ser extinta, transformando-se numa assessoria da Diretoria Técnica Acadêmica ou fundida com a Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (STAEPE), observados os princípios discutidos na seção 4.2 deste texto. Também, há a percepção de que o modelo de organização das unidades mais novas, com uma única seção para a graduação e pós-graduação é o mais adequado, desde que se tenha o contingente de pessoal suficiente para atendimento das demandas, em função do tamanho de cada unidade universitária.

## 5. CONCLUSÕES

Embora se trate de modesta contribuição à discussão sobre a reforma administrativa, ela resultou do legítimo desejo de colaboração. Foi uma experiência enriquecedora por que cada ator trouxe suas crenças, o que garantiu a riqueza dos debates. Propor mudanças não é fácil, mas há consenso de que elas são necessárias.

Há questões que permearam as discussões que, também, afetam negativamente a gestão, como a progressiva e rápida redução no contingente de servidores na ativa, bem como as dificuldades de rearranjo de servidores na organização das unidades, em função da rigidez dos perfis funcionais, o que atrapalha o melhor aproveitamento de pessoal, ainda que a universidade tenha investido no aprimoramento da formação destes servidores. Deve-se compreender neste sentido qual será a política de contratação de servidores, sobretudo em áreas que tendem a ter uma parcela de terceirização maior.

Ainda, a “descompartimentalização”, com redução nas subdivisões em seções e setores, e novas revisões no rol de atribuições das funções podem ser uma alternativa para que os gestores possam contar com maior flexibilidade na distribuição de tarefas, o que, entretanto, foi visto com alguma desconfiança por uma parcela do grupo de discussão.

Por fim, importante relatar que a experiência de colegas em distintas posições na hierarquia da administração das unidades foi relevante, ficando como sugestão de modelo, quando as discussões se ampliarem no âmbito da universidade.

## 6. PARTICIPANTES

### **Diretores de unidade:**

Prof. Dr. Max José de Araujo Faria Junior

Prof. Dr. Wilson Roberto Poi

Prof. Dr. Paulo Alexandre Monteiro de Figueiredo

Prof. Dr. Rogério Eduardo Garcia

Prof. Dr. Guilherme Henrique Barros de Souza

Prof. Dr. Danilo Florentino Pereira

### **Vice-diretores de unidade:**

Prof. Dr. João Eduardo Gomes Filho

Prof. Dr. Fábio Erminio Mingatto

Prof. Dr. Renivaldo José dos Santos

Prof. Dr. Pedro Fernando Cataneo

### **Diretores Técnicos Administrativos:**

Luís Antônio Rigon

Viviane Pagani Lopes dos Santos

Ana Maria de Souza Queiroz

Décio Antonio Fregonesi

Bruno Cesar Seleguini Bertapelli

Ana Paula Cruz Dias

### **Diretores Técnicos Acadêmicos:**

Adélia Barreto Claro da Silva

Maria de Fátima Souza da Rocha

Renato de Souza Nunes

Sandra Regina Albuquerque

### **Outros Participantes (área administrativa):**

Paulo Eugênio Sakamoto