

Universidade de São Paulo

POR UMA USP PARTICIPATIVA

Proposta de Gestão para a candidatura ao
processo eleitoral de escolha de Reitor e de
Vice-Reitor da Universidade de São Paulo

Candidato a Reitor: Ildo Luís Sauer, Professor Titular junto ao Instituto de Energia e Ambiente

Candidato a Vice-Reitor: Tercio Ambrizzi, Professor Titular junto ao Instituto de Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas

São Paulo, 22 de setembro de 2017

INTRODUÇÃO

Em 2018, a USP irá completar 84 anos de vida e, ao longo de sua existência passou por profundas transformações. Houve uma sistemática ampliação dos cursos de graduação e pós-graduação, assim como aumentou significativamente o número de estudantes associados aos mesmos. Esta expansão foi acompanhada de um aumento expressivo nas atividades de pesquisa e extensão e todo este ganho ocorreu em função da atuação comprometida e motivada do maior patrimônio da USP, seus servidores, tanto os técnico-administrativos como os docentes. A universidade tem sido reconhecida, em vários rankings internacionais, como a melhor da América Latina e situada entre as duzentas melhores do mundo.

O que será da USP quando ela completar 100 anos em 2034? Qual será sua participação na sociedade paulista, brasileira ou global? Somente através de um planejamento estratégico sistemático, cuidadoso e continuado, sempre mantendo as ações positivas desenvolvidas e gerando novas ações, mais aprimoradas, teremos as condições necessárias para manter a viabilidade de nossa instituição e torná-la ainda mais grandiosa. Mas, como atingir este objetivo quando, olhando para o atual cenário de crise econômica e política do país, nossa universidade se encontra em uma situação orçamentária e financeira asfixiante que ameaça tudo que foi construído ao longo dessas oito décadas?

A partir da revolução industrial as universidades passaram por processo de especialização e compartimentalização do conhecimento para dar conta dos desafios e, com a emergência de problemas originados do próprio paradigma inerente a organização da produção, novos problemas sistêmicos, como as crises ambiental, energética, e novos desafios, como biotecnologia, novos materiais, nanotecnologia, emergiram requerendo um enfoque inter, multi e transdisciplinar. Além do aprofundamento das disciplinas consolidadas, faz-se necessária uma ampliação dos mecanismos de cooperação horizontal e mobilidade de docentes entre Unidades e departamentos para que a USP possa dar maior contribuição à solução dos problemas que afligem o País e a Humanidade.

A USP ainda mobiliza de maneira incipiente a sua capacidade em todos os campos do conhecimento para dar solução aos seus próprios problemas, podendo transformar os campi em laboratórios de aplicação e demonstração concretas das soluções possíveis na gestão, sustentabilidade, saúde e inovação entre outros.

O cenário atual criou em toda a comunidade uspiana uma desmotivação e insegurança agudas. A falta de um maior diálogo, de comunicar de forma clara e transparente os problemas que a universidade vem sofrendo, foi, provavelmente, uma das razões para este sentimento. *Símbolo do distanciamento, da ausência do diálogo e da falta da convivência pacífica com a divergência, inerente à academia, é o enclausuramento da Reitoria, cercada de grades, parecendo um bunker. A primeira providência que tomaremos, como testemunho da nossa confiança no resgate do diálogo como mecanismo de convivência dentro da USP, será a derrubada das grades que hoje isolam a Reitoria.*

Este plano de gestão não contém fórmulas mágicas para melhorar a universidade. Temos que retomar o diálogo interno e externo, estabelecer debates entre os colegiados, a fim de construir as bases que nortearão o futuro da universidade, e recuperar os vínculos de respeito e segurança com os servidores. No entanto, para

podermos avançar temos que ser criativos, inovar e contar com a participação de toda a comunidade uspiana para superarmos a crise e os desafios que irão se apresentar ao longo do caminho. Vamos caminhar UNIDOS para atingirmos nosso objetivo, que é ter uma universidade atuante, participativa e de classe mundial.

Este plano de gestão não é completamente original; ele foi concebido considerando opiniões de vários docentes e funcionários de carreira da USP, mas, principalmente, através de uma análise e apropriação de propostas (algumas reproduzidas literalmente) de vários outros planos propostos anteriormente em outras eleições. Ao se avaliar outros planos de gestão chegou-se a duas importantes conclusões: 1) a existência de sugestões em todos os âmbitos do tripé da universidade que eram coincidentes e; 2) ideias extremamente interessantes que acabaram não sendo implementadas completamente ou mesmo nunca utilizadas. Desta forma, por que não utilizar estas sugestões ou dar continuidade naquilo que foi iniciado e precisa ser melhorado?

Queremos resgatar o que deu certo em outras gestões e foi abandonado, não queremos inventar novamente a roda e sim fazer um melhor uso dela!

A eleição para a lista tríplex visando a escolha do novo Reitor constitui uma oportunidade para o debate amplo sobre os graves problemas que afligem a Universidade. Este programa lança ideias para diretrizes, metas e ações que podem e devem ser aprimoradas ao longo do processo eleitoral.

A crise atual da USP resulta de dois contextos interconectados: a crise econômica, política e social em que o País está mergulhado, de um lado, e, de outro, de medidas equivocadas, insuficientes e de omissões das duas últimas gestões da Universidade.

É notório que a crise econômica do País, com a grave recessão dos dois últimos anos reduziu significativamente a receita do ICMS do Estado de São Paulo, e assim a fração destinada ao orçamento da Universidade. Não se pode contar somente com a possível superação da recessão como forma de aliviar a crise financeira da USP. É necessário viabilizar novos paradigmas de apoio e fontes de recursos, sempre com a hegemonia da universidade pública.

Em 2009 um grupo de docentes realizou um diagnóstico sobre os problemas da Universidade e lançou um programa de ações e um candidato, que, embora tenha figurado na segunda posição da lista tríplex, foi nomeado Reitor para a gestão 2010-13. Dois Pró-reitores dessa gestão, o de Pesquisa e o de Pós-graduação, formaram a chapa eleita para a gestão seguinte, 2014-17. Portanto, apesar da ruptura do grupo, no final da primeira gestão, a visão fundadora de ambas gestões tem a mesma origem, e agora busca a continuidade. A primeira gestão iniciou-se com reserva financeira *equivalente a um orçamento anual (da ordem de 3 bilhões de reais então, atualmente, próximo de 5 bilhões de reais)*, praticamente consumida desde então. A euforia com a posição da USP nos vários rankings, que sempre devem ser vistos com cautela, também se esvaiu com as sucessivas quedas da USP, justificadas ou não. Esta visão, seus métodos, processos e ações estão exauridos.

Os servidores não podem ser responsabilizados pela crise que abala USP e que transcende as finanças: os responsáveis são os dirigentes. Não obstante iniciativas e ações, empreendidas pela atual gestão, na direção correta para enfrentar *alguns pontos da grave crise, estas foram muito tímidas, poucas e tardias e algumas equivocadas.* O programa de inclusão social busca enfrentar um dos problemas. Por outro lado, a redução de quadros via PIDVs deveria ter sido precedida e acompanhada de

reestruturação e racionalização dos processos de gestão para não afetar a qualidade da administração.

Finalmente, neste momento de grave crise econômica, política e moral que aflige o País, a comunidade da USP, fortalecida, pode e deve ocupar um papel de protagonismo, com a pluralidade que lhe é inerente, na construção de soluções para a superação deste momento difícil.

Está na hora de mudar! A USP precisa de renovação e nova liderança! A USP precisa de liderança para estabelecer um diálogo interno e externo buscando um novo pacto com a Sociedade, para ampliar o seu reconhecimento e incrementar a retribuição em ensino, pesquisa e extensão universitária em benefício da Sociedade que a sustenta. Nossa candidatura, com este programa, representa esta alternativa para a USP.

PRINCÍPIOS NORTEADORES DO PLANO DE GESTÃO

Os artigos 1º, 2º e 3º do Estatuto da Universidade estabelecem:

Artigo 1º – A Universidade de São Paulo (USP), criada pelo Decreto 6283, de 25 de janeiro de 1934, é autarquia de regime especial, com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

Artigo 2º – São fins da USP:

I – promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa;

II – ministrar o ensino superior visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação e do magistério em todas as áreas do conhecimento, bem como à qualificação para as atividades profissionais;

III – estender à sociedade serviços indissociáveis das atividades de ensino e de pesquisa.

Artigo 3º – A USP, como Universidade pública, sempre aberta a todas as correntes de pensamento, reger-se-á pelos princípios de liberdade de expressão, ensino e pesquisa.

Se cumpríssemos com vigor os três artigos acima, a gestão da universidade já seria um sucesso. Desta forma, um plano gestor tem que prover as principais diretrizes a serem seguidas dentro do tripé da universidade, ou seja, Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária, onde neste último, deve ser incluída também a Cultura. Obviamente, dentro deste tripé existem temas que perpassam transversalmente todas as atividades acadêmicas, sendo eles: Inovação, Planejamento Estratégico e Internacionalização. O primeiro deve alcançar todas as dimensões da universidade como ensino, extensão e gestão. O segundo deve ser sólido e de comum acordo com toda a instituição, tendo prioridades, aperfeiçoando a estrutura institucional e valorizando o patrimônio humano da universidade devolvendo à sociedade os recursos investidos. O último, tornou-se

uma das forças de maior importância no contexto do ensino superior mundial, pelo seu efeito decisivo na qualidade do ensino e da pesquisa realizados nas universidades de ponta.

O presente plano de gestão 2018-2022 irá enfatizar e aprimorar ações que foram iniciadas em gestões anteriores, dando continuidade ao que obteve sucesso e buscando melhorar ou modificar o que não teve. O que se coloca é algo próximo do que muitos outros planos já apresentaram, mas talvez o grande diferencial nesta proposta não sejam, necessariamente, as ações que serão tomadas, mas como elas serão implementadas em comum acordo com a comunidade uspiana, mantendo sempre a transparência e o diálogo, e sendo fundamentada em organismos democráticos, com a participação de docentes, funcionários técnicos-administrativos e discentes em suas devidas proporções.

PROPOSTAS PARA ENSINO

A) GRADUAÇÃO

Para atender ao compromisso de formação de alto nível, para que profissionais saiam da universidade com capacidade de resolver problemas complexos e contribuir de forma positiva para a sociedade, é fundamental inovar no ensino de graduação, dando ênfase à formação científica básica, fomentando a interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, sempre valorizando as diferenças e a diversidade cultural.

As medidas aprovadas recentemente representam avanço significativo no campo da inclusão social; o desafio agora é viabilizar a sua sustentabilidade

AÇÕES PRINCIPAIS

- *Incentivar as Comissões de Graduação das unidades e o Conselho de Graduação a discutir projetos pedagógicos modernos, com ênfase em aprendizagem ativa (o aluno é protagonista), inter, multi e transdisciplinares, bem como novos cursos interunidades;*
- Inovar e investir em experiências curriculares, pedagógicas e didáticas;
- Criar mecanismos institucionais que permitam ouvir mais os alunos sobre as questões relacionadas ao ensino;
- Valorizar os aspectos didáticos nos concursos de ingresso e progressão na carreira docente;
- Incentivar a produção de livros didáticos e outros materiais didáticos, aproveitando a estrutura e competência da EDUSP;
- Promover a revisão da carga horária formal dos cursos de graduação para possibilitar o estímulo às atividades curriculares extraclasse e outras complementares na formação individual ou profissional;
- Promover ampla discussão, envolvendo as Unidades e os Departamentos, sobre a possibilidade de reorganização curricular visando oferecer aos estudantes alternativas de formação com ênfase mais acadêmica ou de maior empregabilidade e empreendedorismo;

POR UMA USP PARTICIPATIVA

- Estimular fortemente a inserção dos estudantes em atividades de Iniciação Científica, inclusive contando créditos, como diferencial do ensino em uma universidade em que a pesquisa é intensa e de alto nível;
- Promover a realização de seminários de integração sobre as grandes questões nacionais e mundiais (inovação tecnológica, mudanças climáticas, energia, responsabilidade social e cidadania, diversidade, produção ambientalmente consciente, reciclagem, dentre outras);
- Estimular e prover os meios práticos para a atração de estudantes de graduação internacionais, para que desenvolvam atividades em cursos da USP;
- Melhorar a inserção do graduando na realidade profissional por meio de atividades com a participação de egressos e, se necessário, com a contratação pontual de profissionais do mercado;
- Aproveitar a experiência da Agência USP de Inovação e das Empresas Juniores, para promover a cultura do empreendedorismo e o estabelecimento de redes de compartilhamento;
- Fomentar práticas permanentes em direitos humanos, inter-relacionadas com organizações sociais, políticas e comunitárias, para garantir uma formação comprometida com a justiça social e a igualdade de direitos;
- Intensificar a integração entre a graduação e a pós-graduação, por meio do desenvolvimento de projetos conjuntos, da supervisão compartilhada de estudantes de iniciação científica, da organização de eventos científicos e culturais, de atividades didáticas, e de outros;
- Realizar um amplo diagnóstico e implementar ações corretivas em relação à evasão, que atinge níveis críticos em alguns cursos, e buscar recursos para garantir a sustentabilidade das medidas de inclusão social, com ênfase na permanência estudantil, incluindo moradia, alimentação, bolsas de estudo (iniciação científica, aprender com cultura), livros e transporte;
- Reconhecer os órgãos estudantis como interlocutores importantes do corpo discente;
- Discutir a participação dos alunos da USP no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) contribuindo para o seu aperfeiçoamento e para o aprimoramento do Ensino Superior do país.

B) PÓS-GRADUAÇÃO

Mais de 90% dos programas de pós-graduação da USP possuem conceitos CAPES entre 4 e 7. A proporção dos cursos em nível de excelência tem aumentado ao longo dos anos. Para manter e melhorar a qualidade dos programas, é necessário manter um acompanhamento criterioso daqueles em consolidação mas também daqueles já consolidados com o objetivo de estabelecer políticas para ampliar sua excelência. É importante também integrar os estudantes de graduação e de pós-graduação pois, atuando de forma mais conjunta, poderão aprimorar sua formação. Formando mestres e doutores com excelência, a USP estará contribuindo com o Brasil provendo profissionais capazes de atuar em ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, tanto na academia como nos setores público e privado.

AÇÕES PRINCIPAIS

- Desenvolver paulatinamente um sistema de avaliação interno da pós-graduação, complementar à avaliação externa da CAPES, incluindo uma visão sobre excelência da pós-graduação internacional;
- Estimular a parceria entre Programas de Pós-Graduação e a orientação de doutoramentos com dupla-tutoria, favorecendo a interdisciplinaridade e a integração entre as áreas do conhecimento;
- Criar mecanismos de estímulo ao desenvolvimento de habilidades didático-pedagógicas dos pós-graduandos, tema de grande relevância para melhoria da qualidade do ensino superior do país;
- Criar oportunidades de exposição do pós-graduando ao mercado de trabalho profissional, estimulando a pesquisa em ambiente de empresas e a incorporação do conhecimento em políticas públicas e serviços. O sistema deve operar não só em relação à produção científica nas próximas décadas, mas também reassumir e ampliar seu papel na formação de pessoal docente qualificado para o ensino superior, especializar profissionais para o mercado de trabalho público e privado, formar técnicos e pesquisadores para empresas públicas e privadas e, ainda, qualificar professores para a educação fundamental e média;
- Aumentar a visibilidade dos programas de pós-graduação em âmbito nacional e internacional, e estimular a realização de processos seletivos unificados, em outras localidades do Brasil e do exterior;
- Promover maior integração entre os programas de pós-graduação da USP, garantindo a otimização de esforços e de recursos, bem como a potencialização do ensino e da pesquisa de qualidade;
- Intensificar a integração com a graduação por meio do desenvolvimento de projetos conjuntos, da supervisão compartilhada de estudantes de iniciação científica, da organização de eventos científicos e culturais, de atividades didáticas, e de outros.

PROPOSTAS PARA PESQUISA

A USP é a universidade com maior produção científica do Brasil, sendo também a que mais produz na América Latina. A variação positiva no número de artigos publicados no período entre 1989 e 2014, foi em torno de 1600%. No entanto, essa tendência de crescimento não é observada na mesma intensidade no que se refere ao impacto, geralmente estimado pelo número de citações dos artigos científicos publicados. Este impacto modesto não se limita à USP, mas engloba a ciência brasileira como um todo. Possivelmente uma das razões para isso é que nossas pesquisas têm impacto mais incremental e focada em questões mais regionais, não ampliando os limites da compreensão do mundo, que exigem projetos de pesquisa mais ousados, com abordagens multidisciplinares e com parcerias estratégicas nacionais e, principalmente, internacionais.

A USP precisa ser estimulada para o desenvolvimento de projetos de inovação, envolvendo parcerias com o setor produtivo através de pesquisas tecnológicas, mas

nunca esquecendo as pesquisas básicas de excelência e em temas de ponta em todas as áreas do conhecimento.

AÇÕES PRINCIPAIS

- Atuar visando a fronteira do conhecimento, incluindo o foco em temas mundiais, nacionais e regionais, buscando permanentemente a qualidade, a excelência e o impacto das pesquisas e mantendo-se na liderança da produção científica latino-americana;
- Atrair e abrigar nos quadros docentes das Unidades, cientistas e pesquisadores de nível internacional, inclusive com reconhecimento pelos mais prestigiosos prêmios acadêmicos e científicos. Criar uma cadeira que possa atrair ganhadores de Prêmio Nobel, ou equivalentes de outras áreas, para estágios prolongados;
- Fortalecer as Redes Temáticas de Pesquisa através de ações concretas, estimulando as colaborações internas e externas (prover recursos de manutenção, apoio logístico, infraestrutura);
- Reativar o financiamento aos núcleos de apoio à pesquisa;
- Investir em laboratórios multiusuários. O incremento da qualidade de nossa produção científica depende diretamente dessa mudança cultural;
- Criar um banco de informações na web sobre oportunidades de fomento nacionais e internacionais, públicas e privadas; bem como ações proativas da USP na busca por fontes de financiamento com apoio logístico e institucional na captação de recursos junto a entidades de fomento (governo, agências, fundos setoriais, empresas, doadores, dentre outros);
- Estimular a cultura da convergência de esforços, por meio da abordagem multidisciplinar e do trabalho em rede, visando aglutinar competências das áreas de Ciências Biológicas, de Exatas e da Terra e de Humanas da USP, do país e/ou do exterior para o desenvolvimento de pesquisas em temas estratégicos, de alta complexidade e de interesse local e/ou global;
- Aperfeiçoar a política de construção de parcerias internacionais estratégicas a partir daquelas que já se mostraram eficientes e do envolvimento de egressos estabelecidos no exterior;
- Ampliar, dar suporte e desburocratizar o desenvolvimento de pesquisa em parceria com os setores público e privado, nacionais e estrangeiros;
- Fomentar o desenvolvimento de pesquisas que auxiliem os órgãos públicos e as organizações da sociedade civil na implementação de políticas públicas e de ações que contribuam para solucionar os problemas da sociedade;
- Estimular e divulgar, junto ao setor produtivo, o desenvolvimento de pesquisas de caráter inovador, com vistas ao bem-estar da sociedade e à geração de riqueza, por meio do fortalecimento do suporte institucional à Agência de Inovação da USP;
- Estimular a criação de incubadoras de empresas de base tecnológica e fortalecer a atuação da USP junto à rede estadual de parques tecnológicos e aos parques tecnológicos internacionais;

- Buscar a valorização do potencial dos servidores técnicos especializados da USP nos projetos e programas de pesquisa, ensino e extensão.

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E CULTURA

Na relação do tripé da universidade, a extensão universitária é que permite um rápido retorno à sociedade de suas atividades, trazendo visibilidade e reconhecimento à universidade tanto em nível nacional como internacional.

Seguindo uma tendência atual na política nacional de extensão universitária, é necessário transformar o conceito de extensão PARA A sociedade (através de transferência de conhecimento e tecnologias entre outros), para uma extensão COM A sociedade (através de programas e projetos), tendo um maior diálogo com setores sociais e empresariais e reforçando o compromisso da USP com a sociedade paulista e brasileira.

Em relação à Cultura, a universidade precisa intensificar as práticas culturais, como parte integrante da educação e da formação dos estudantes. O incentivo às práticas de formação em arte e cultura, reconhecendo a diversidade cultural do Estado de São Paulo e do Brasil, são fundamentais para o exercício da ação crítica e ética.

Sendo assim, apesar da diminuição dos recursos financeiros atuais, temos que retomar o crescimento em extensão através de programas e projetos inseridos na nova política nacional. Com uma forte interação com a sociedade e associado com o ensino e pesquisa, seremos capazes de cumprir nossa missão educacional, científica e cultural.

AÇÕES PRINCIPAIS

- Estabelecer parâmetros e plataformas distintos e específicos, voltados para a “extensão com a sociedade” e para a “extensão para a sociedade”;
- Valorizar os atores de cada ação extensionista, reconhecendo a pluralidade de iniciativas na promoção da interação com a sociedade em todos os setores;
- Melhorar os processos de planejamento e de avaliação da extensão universitária, contemplando as diferenças entre áreas;
- Prospectar competências e facilitar a construção de projetos interdisciplinares e multiprofissionais, possibilitando que a USP atenda à demanda social em suas questões complexas;
- Ampliar convênios com ministérios, secretarias e outros órgãos públicos, visando à implementação de políticas públicas e o financiamento das ações extensionistas;
- Fortalecer, ampliar e promover a sustentabilidade das ações culturais e artísticas da USP (orquestras, teatro, cinema, museus, mostras, exposições,

EDUSP, etc.), estimulando sua integração com as missões universitárias de pesquisa e ensino de graduação e pós-graduação;

- Ampliar as atividades de divulgação científica e cultural para o grande público (IC-Jr, receber visitas de escolas, feiras de profissões, olimpíadas, museus, Estação Ciência, exposições em espaços públicos de grande circulação, dentre outras);
- Ampliar e valorizar a interação com o ensino fundamental e médio, priorizando as escolas públicas;
- Ampliar Programas que, literalmente, coloquem a USP nas ruas do Brasil, como o USP Talks, seja através de exposições, ações culturais e artísticas, concertos, etc.;
- Incentivar a consciência multicultural por meio de atividades que promovam a troca de experiências entre os estudantes brasileiros e estrangeiros;
- Estimular as parcerias no campo das artes e da cultura com as outras universidades públicas que atuam no estado de São Paulo;
- Estudar a criação de programa de apoio a extensão universitária com bolsas para estimular a participação de estudantes de graduação e pós-graduação em projetos de extensão no entorno das unidades da USP.

COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE E GOVERNO

É dever da USP informar à sociedade de forma clara e transparente o que faz e produz, compartilhando com a população os sucessos alcançados e mesmo aqueles que não deram certo, para que todos saibam como o dinheiro investido pela mesma tem sido utilizado. A relação entre a USP e o Governo de Estado deve ser fortalecida e melhorada, pois ambos são financiados pelos impostos pagos pela sociedade.

AÇÕES PRINCIPAIS

- Fortalecer o setor de Comunicação Social;
- Criar uma cultura institucional, entre todos os docentes, de que é também missão de cada um prover a sociedade com informações sobre o que fazemos;
- Produzir intensamente materiais de divulgação pela internet – podcasts, vídeos com aulas, palestras e eventos culturais de interesse, realizados nas Unidades;
- Fortalecer e divulgar as marcas da USP e das Unidades;
- Apoiar a incorporação de conhecimento às políticas de Estado, respondendo rápida e eficientemente às demandas por pesquisa e conhecimento no apoio à tomada de decisões, definição de prioridades e estratégias em políticas públicas: criar o CEMAPE (Centro Multidisciplinar de Apoio às Políticas de Estado), ligado à Reitoria, com a missão de receber demandas do governo e buscar comissões ad-hoc dentro das competências da USP para propor soluções;
- Fortalecer os mecanismos de divulgação científica da USP.

A USP tem capacidade de ampliar sua contribuição com a Sociedade e com os Governos em todas as suas áreas de atuação, mediante novos paradigmas de parceria e cooperação, especialmente, na saúde pública e educação pública.

GESTÃO ADMINISTRATIVA E PLANEJAMENTO

Considerando as atuais dificuldades financeiras e políticas, tanto do Estado como da nossa universidade, a proposta de planejamento e gestão para o próximo quadriênio não pode ser outra senão a austeridade nos gastos, a transparência na utilização dos recursos públicos, a desburocratização e simplificação/otimização dos procedimentos, além da busca pela ampliação de receitas, tudo com um foco nas atividades-fim da universidade.

Para que possamos nos manter como uma universidade de classe mundial é necessário realizar um planejamento estratégico, que reforce as áreas e competências consolidadas e abra espaço para as áreas emergentes na ciência e tecnologia, ter uma visão futura das ações de curto e médio prazo e fazer sempre uma análise criteriosa sobre gastos de longo prazo que possam comprometer os recursos da universidade, avaliando seu custo/benefício nas tomadas de decisão. É fundamental criar a cultura de confiança e mecanismos de acompanhamento e de avaliação eficientes, permitindo que toda a comunidade uspiana participe e opine sobre as decisões importantes.

AÇÕES PRINCIPAIS

Planejamento e Gestão:

- Simplificar os procedimentos administrativos, desburocratizar os processos internos e descentralizar as instâncias decisórias, para maximizar a eficiência administrativa e minimizar o tempo gasto com as atividades-meio;
- Informatizar radicalmente todos os procedimentos administrativos, comuns a todas as Unidades, eliminando sempre que possível a circulação de papéis;
- Pode-se examinar a possibilidade de compartilhar recursos com órgãos públicos sempre que isso permita benefícios mútuos e aumente a eficiência;
- Orientar os órgãos centrais para exercer papel de definição de políticas, diretrizes, procedimentos operacionais padronizados, controle e auditoria, delegando às Unidades e Coordenadorias dos campi todas as atividades executivas;
- Buscar um equilíbrio entre as funções centralizadas, compartilhadas por área física, ou descentralizadas para a realização de compras de materiais, serviços, atividades de manutenção, apoio e transportes, visando reduzir custos mediante ganhos de escala e eficiência, maximizando os benefícios do poder de compra da USP. Os procedimentos atuais submetem os processos de compra a um número reduzido e muitas vezes cartelizados de fornecedores, com impacto negativo nos preços e qualidade;

POR UMA USP PARTICIPATIVA

- Para aumentar a transparência da gestão dos recursos, a Comissão de Orçamento e Patrimônio - COP, Coordenadoria de Administração Geral - CODAGE, Divisão Financeira - DF, órgãos centrais apresentarão mensalmente o quadro evolutivo das despesas, e a administração da receita com a participação dos assessores financeiros das unidades no acompanhamento, gerenciamento e busca da diminuição dos custos;
- Adotar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão em todos os níveis da administração, para garantir aderência à missão, visão de futuro, diretrizes e metas da Universidade, bem como o seu acompanhamento com indicadores de desempenho;
- Melhorar a eficiência, rapidez e apoio na elaboração e celebração de convênios com parceiros públicos ou privados;
- Melhorar a interação entre a Superintendência de Espaço Físico com as Unidades da USP para coordenar todas as atividades de gestão predial e do espaço físico e infraestrutura comum para o ensino, pesquisa, administração e extensão;
- Avançar nas parcerias com os governos municipal, estadual e federal para a gestão eficiente, financeiramente equilibrada e justa, dos hospitais universitários da USP, mantendo a gestão sob controle da universidade;
- Com base num diagnóstico da situação econômica do país e da universidade, elaborar e implementar um plano para o enfrentamento da crise a curto e médio prazo;
- Elaborar o novo Plano de Desenvolvimento Institucional, a partir de debates com a comunidade, que contemple a transversalidade das ações, conduzindo a uma melhora na eficiência de sua execução;
- Fortalecer o papel do chefe e do conselho de departamento no planejamento das Unidades, na elaboração do Plano de Desenvolvimento Departamental (PDD), na avaliação departamental e na política de contratação docente;
- Transferir, para os Departamentos, a responsabilidade pela avaliação docente e devolver, às Congregações, o papel de avaliação institucional;
- Estudar a criação de um Comitê Consultivo, composto por lideranças externas de diferentes setores da sociedade civil, para o acompanhamento crítico e construtivo da evolução da gestão;
- Estudar o estabelecimento de instrumentos de avaliação de desempenho da administração central;
- Ampliar o diálogo entre os gestores da administração central e das Unidades, incluindo maior presença física para aproximação com a realidade local;
- Assegurar a transparência de dados institucionais, com destaque para a execução orçamentária e financeira, garantindo o acesso de todas as informações orçamentárias aos diferentes atores da Universidade (docentes, técnico-administrativos e discentes);
- Revisar e aperfeiçoar a política de terceirização de atividades-meio específicas;
- Propor uma revisão do Estatuto e do Regimento da Universidade, especialmente para democratizar os processos de escolha de dirigentes, atendendo, inclusive, critérios de proporcionalidade entre as três categorias da Universidade preconizados pela LDB;

POR UMA USP PARTICIPATIVA

- Incrementar o número de consultas eletrônicas à Comunidade, visando à tomada de decisões e o planejamento estratégico;
- Revisar e aperfeiçoar a política do plano de carreira, visando não necessariamente mais contratação de funcionários, mas sim reenquadramento e qualificação do que temos, dinamizando a Escola USP de Gestão, dando continuidade e otimizando o Banco de Oportunidades.

Financiamento e Relações institucionais:

- Diversificar as fontes de recursos externos para financiar as atividades de pesquisa, ensino e extensão, em matrizes que, sem deixar de ter como componente principal o financiamento público, possam também incluir o ingresso financeiro de agências de fomento nacionais e internacionais, bem como de fundos setoriais, empresas, doações e licenciamento de propriedade intelectual, entre outras fontes;
- Propor e trabalhar ativamente para a constitucionalização da fração tributária para as universidades paulistas, ou seja, a sua inscrição na constituição do Estado, à semelhança do que é feito com os recursos para a FAPESP. Isso permitiria o planejamento de médio e longo prazo atrelado a metas pactuadas com a sociedade e teria a virtude de equacionar os problemas associados aos potenciais impactos tributários de políticas de redução e isenção do ICMS e das reformas tributária e previdenciária;
- Ampliar a estrutura de financiamento dos Hospitais, especialmente do HU, mantendo a garantia da governança acadêmica voltada para o ensino e pesquisa, ampliando sua atuação no atendimento à comunidade da própria USP, buscando seu aprimoramento como Hospital de referência e negociando, em compensação, aportes financeiros e de outros recursos com os Governos, SUS e outros órgãos como contrapartida pelo seu papel no atendimento da saúde pública;
- Manter um Cruesp unido para estabelecer diálogo construtivo com as Secretarias de Governo, com o Executivo e a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo – Alesp.

Fundações:

- Promover mudanças administrativas internas à Universidade que facilitem a transmissão de conhecimentos para a sociedade e remover as barreiras jurídicas que exigem a intermediação de Fundações;
- Avaliar os convênios pelo seu impacto sobre os projetos acadêmicos dos Departamentos ou das Unidades executoras;
- Ter rigor na concessão de flexibilização do RDIDP;
- Garantir que os direitos da Universidade sejam resguardados e que receba justa compensação pela exploração de seus recursos humanos e materiais, tangíveis estes ou não;
- Criar regras simples e claras para disciplinar as relações com os setores externos;

- Melhorar a transparência financeira das fundações.

Avaliação:

- Discutir com os órgãos colegiados o melhor modelo de avaliação institucional, ampliando o debate da comunidade com os avaliadores externos, inclusive do exterior, de forma que contribua mais efetivamente para o estabelecimento e/ou redirecionamento de políticas institucionais;
- Pensar no melhor processo de avaliação departamental, respeitando o mérito, a aptidão e as diferenças das áreas de conhecimento, e promovendo, ainda, a cultura de avaliação como elemento norteador de políticas de gestão alinhadas com o planejamento estratégico;
- Aperfeiçoar o processo de avaliação docente individual, particularmente durante o estágio probatório, respeitando o mérito e as diferenças das áreas de conhecimento;
- Implementar formas de valorização dos docentes que se destacam no exercício da docência, em ações de impacto social, em atividades culturais nas mais diferentes formas de expressão, na implantação de ideias inovadoras e/ou empreendedoras, na atração de recursos externos, nas contribuições científicas de grande impacto, entre outras;
- Valorizar os funcionários técnicos-administrativos que se destacam por suas contribuições ao desenvolvimento da USP;
- Reativar os processos de progressão horizontal de professores doutores e associados;
- *Aprofundar a discussão das diretrizes para a elaboração dos projetos acadêmicos das unidades, que servirão de base para a futura avaliação docente, preservando as especificidades próprias de cada área de conhecimento, e buscando um equilíbrio entre critérios e indicadores quantitativos, “objetivos” e “auditáveis” e o caráter subjetivo sempre presente na avaliação da qualidade acadêmica.*

Autonomia e Legislação:

- Propor e liderar movimento nacional para a discussão da regulamentação da determinação constitucional da autonomia universitária, de forma a estabelecer regime jurídico próprio à atividade universitária de ensino e pesquisa e diferenciado das outras atividades típicas do serviço público comum;
- Utilizar a excelência analítica jurídica da USP para buscar a compatibilização dos princípios fundamentais que devem reger a atividade acadêmica, como excelência, mérito, dinamismo, cientificidade, criatividade, pluralidade e competitividade, com os princípios da gestão pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência);

POR UMA USP PARTICIPATIVA

- Adotar a transparência e a publicidade total no exercício administrativo da atividade pública universitária, bem como na divulgação das metas periodicamente estabelecidas para as realizações acadêmicas e sua avaliação, como mecanismos para garantir a probidade e o esclarecimento público das justificativas para os procedimentos diferenciados.

Sustentabilidade:

- Estimular todas as Coordenações de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-graduação a discutir seus projetos político-pedagógicos para incluir o tema da sustentabilidade em seus currículos, conteúdos disciplinares ou programas de estudo;
- Aprofundar e expandir as atividades dos programas institucionais de redução, reutilização e reciclagem de recursos materiais e energia na USP;
- Estimular e apoiar os programas de pesquisa em fontes renováveis de energia e desenvolver mecanismos para a menor dependência da própria Universidade de recursos energéticos;
- Promover ações educativas para toda comunidade universitária visando a mudança cultural que incorpore a sustentabilidade econômica, social e ambiental como valores centrais intrínsecos no planejamento e no desenvolvimento de todas as atividades universitárias de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa;
- Fortalecer a Superintendência de Gestão Ambiental fomento ações educativas e legais junto às Unidades, dando suporte as Prefeituras de todos os Campi USP para atuarem na operacionalização de ações em sustentabilidade;
- Introduzir a exigência de metas de sustentabilidade nos planos estratégicos e de metas das Unidades e órgãos da administração.

Saúde do Trabalhador e seu Bem-Estar:

- Dar continuidade às políticas e às ações de acessibilidade e convivência, de forma a garantir o pleno exercício das funções docentes, discentes e de servidores técnico-administrativos;
- Fortalecer as ações que evitem todas as formas de assédio e violência física ou psíquica, de forma a manter a autoestima e a qualidade das relações humanas na USP;
- Fortalecer o papel dos Hospitais Universitários como centros de pesquisa, ensino e extensão, com especial atenção a mobilização da capacidade para atendimento da própria comunidade universitária;
- Realizar periodicamente pesquisa de satisfação e ambiência entre docentes servidores técnico-administrativos, com o objetivo de monitorar e aprimorar as políticas de recursos humanos;
- Criar comitê interdisciplinar, a partir das competências instaladas em Unidades e em grupos já existentes, para a elaboração de um projeto institucional de bem-estar, incluindo atividades de combate ao sedentarismo e prevenção das

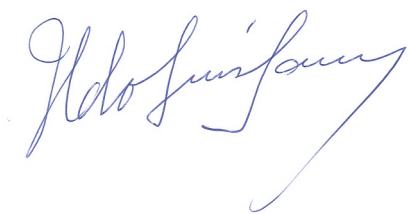
doenças dele decorrentes, da prevenção ao uso de álcool e drogas, além de outras atividades de promoção da saúde e prevenção de riscos;

- Incentivar e fomentar a criação de ambientes propícios à prática regular de atividades físicas, como ciclovias, pistas de caminhada, “academias ao ar livre”, entre outras;
- Promover trabalho de reaproximação da universidade com as atléticas, para estabelecer parcerias e normatização quanto ao uso dos ambientes esportivos e a realização de atividades sócio-esportivas (rotinas de treinamento, realização de jogos, ensaios das baterias de torcidas, entre outras);
- Regulamentar as Assessorias Esportivas e de ciclistas no campus, visando à segurança dos transeuntes e diminuição do impacto ambiental.

REFLEXÕES FINAIS

É impossível escrever num único plano e em algumas páginas tudo o que pode ser feito numa gestão de quatro anos em uma universidade como a USP. Talvez livros pudessem ser escritos para abarcar de forma completa o que é necessário e desejável e, mesmo assim, duvidamos que fosse possível incluir realmente tudo. No entanto, conforme mencionamos na introdução deste plano, os programas de sucesso serão continuados, novas ideias serão introduzidas e projetos e procedimentos poderão ser reavaliados, entretanto, somente com UNIÃO de nossa comunidade poderemos MOTIVAR a todos a contribuir para manter nossa universidade num nível de classe mundial e ser um exemplo para todas as outras.

A USP precisa de nova liderança para buscar um novo diálogo amplo com os poderes constituídos, Governo Estadual, Nacional, municipais, poderes legislativos, e com as camadas de toda a sociedade paulista e brasileira, com o setor produtivo, com os meios de comunicação e com os trabalhadores e movimentos sociais, com objetivo de resgatar e ampliar o reconhecimento da Universidade, de um lado, e de outro, ampliar a contribuição da Universidade para a solução das graves questões que a afligem o Estado e o País, bem como para buscar novos recursos para sustentar e ampliar sua atuação. Nossa proposta e nossa candidatura estão preparadas para cumprir este papel.



Candidato a Reitor: Prof. Ildo Luís Sauer



Candidato a Vice-Reitor: Prof. Tércio Ambrizzi