

PLANO DE GESTÃO PARA A UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

GESTÃO 2014 - 2018

José Roberto Cardoso
Escola Politécnica da USP

José Antonio Franchini Ramires
Faculdade de Medicina da USP

USP Rumo ao Futuro

USP Rumo ao futuro. Este é o lema de nossa proposta de condução da nossa universidade nos próximos quatro anos. USP Rumo ao futuro foi concebida para nos prepararmos para um novo tempo, traduzir as mudanças necessárias para este movimento em função de uma visão do futuro, na qual a tecnologia exercerá um papel agregador dos diversos saberes e culturas.

Em momento algum da humanidade as mudanças ocorreram com tamanha velocidade. A quantidade de jovens com acesso ao ensino superior tem crescido a taxas elevadas. O mercado de trabalho inflacionou as exigências de capacitação e a universidade foi chamada para encontrar as soluções de nossos grandes desafios sociais.

O ensino será o grande agente de transformação neste Rumo ao Futuro. Seremos exigidos a praticar um ensino inovador, que busque personalizar o relacionamento professor/aluno, garantir a empregabilidade e revolucionar o conteúdo digital com a urgência requerida pelos novos tempos.

A abundância de talentos, abundância de recursos e agilidade administrativa são as principais características de uma universidade de classe mundial.

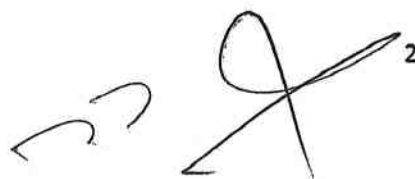
Talentos não nos faltam. Nossos alunos são escolhidos por um dos melhores processos seletivos do país, que garante um bom nível intelectual do nosso corpo discente.

No último quadriênio tivemos uma janela de desempenho econômico com excelente arrecadação do estado, que injetou recursos consideráveis no sistema educacional superior. No entanto, devemos ficar atentos em vista de novos cenários econômicos que possam vir. Quanto à agilidade administrativa, apesar dos esforços na direção de reduzir o uso do papel, ainda não atingiu patamares

adequados para dar conforto pleno, não só ao pesquisador, como também à administração. Não podemos deixar que o peso da burocracia nos impeça de sonhar e implementar os grandes projetos que venham a contribuir para a geração de conhecimento e a reflexão crítica; atributos fundamentais da universidade de classe mundial.

Em nosso entendimento precisaremos:

- Refazer os canais de comunicação com todos os segmentos da universidade e repactuar espaços de discussão e de planejamento.
- A universidade, além da formação profissional de qualidade, deve valorizar o aspecto formativo da cultura, da responsabilidade social e da consciência ambiental para completar a formação cidadã.
- Praticar ações e atitudes para exercer e defender a autonomia universitária em sua plenitude.
- Defender a política de recursos humanos que valorize os servidores, aperfeiçoe sua qualificação e os incentive a se engajar plenamente na vida acadêmica.
- Criação do programa *USP Cidadã*, para incentivar a realização de projetos e programas de inclusão social pelos alunos de graduação da Universidade envolvendo funcionários terceirizados e a comunidade.
- Valorizar a produção do conhecimento através da extensão e da cultura articulando-a com o ensino e a pesquisa.
- Priorizar os novos investimentos em infraestrutura avançada e de qualidade, em sintonia com a real necessidade e viabilizar a eficiência das atividades acadêmicas.
- Destinar a infraestrutura dos campi sua função de espaço público privilegiado para a agregação dos saberes, considerando as questões de sustentabilidade, segurança e mobilidade.
- Quanto à internacionalização devemos pautá-la pela busca do equilíbrio, da reciprocidade e do atendimento às reais demandas acadêmicas.



2

- Avaliar a eficiência da política de inclusão e propor ações para seu aperfeiçoamento e valorização da meritocracia no processo.
- Elaborar políticas, projetos e movimentos de apoio e aprimoramento acadêmico que se beneficie de tecnologias avançadas para garantir a formação qualificada dos estudantes.
- Movimentar-se em direção a uma integração maior entre os diversos cursos através da facilitação da mobilidade e da construção de uma avenida que conecte vários saberes e estimular a integração da arte com a tecnologia, por ser a ferramenta mais eficiente da criatividade e da inovação.
- Continuar a busca de um modelo sustentável para uma assistência médico-hospitalar e pecúlio que dê tranquilidade ao servidor em sua aposentadoria.
- Na ação administrativa os procedimentos serão mapeados e racionalizados para torná-los ágeis e eficientes.

Nos próximos anos novas formas de solidariedade e de mudança das coisas virão de um padrão e de uma forma diferente de usar a tecnologia a serviços dos humanos, com novos produtos, novos serviços e novos mercados.

O Ensino de Graduação

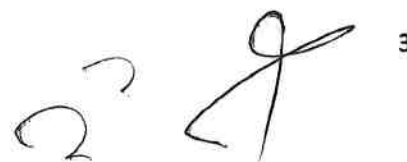
A graduação será um dos focos principais da gestão. Por não ter sido priorizada na gestão passada sua recuperação torna-se prioritária. Teremos como bandeira um estudante com formação abrangente, não só nos conhecimentos constituintes do núcleo duro de sua profissão, mas também nos saberes que complementem sua formação como cidadão crítico e com consciência ambiental.

O objetivo maior será formar um contingente de líderes, que assuma seu papel de partícipe na criação de políticas públicas e tecnologias que enriqueça nossa nação e melhore as condições de vida de nosso povo.

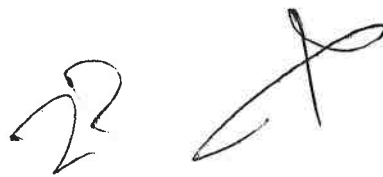
Várias iniciativas serão tomadas para que este objetivo seja alcançado, são elas:

- Investir em obras de infraestrutura que levem a melhoria das condições de ensino e de trabalho dos professores

2 3



- Revisão do critério de ingresso na universidade através da FUVEST, de modo a não perder talentos devido a critérios burocráticos praticados nas últimas décadas.
- Discutir com a comunidade programas de ingresso de talentos consagrados nas competições mais relevantes do país e internacionais.
- Promover ampla discussão de revisão curricular de todos os cursos para adequá-las à nova ordem que exige novas habilitações a todos os profissionais que são: trabalho em equipe multidisciplinar, multigêneros e distribuída em todo o planeta. Para tal o papel da internacionalização deve ser valorizado.
- Encontrar uma solução para a utilização em larga escala do ensino *online*, não só como apoio ao ensino presencial, mas também à difusão a todos do conteúdo privilegiado gerado na universidade.
- Tomar ações para facilitar a mobilidade e agregar flexibilidade curricular para atender aos anseios do estudante e se adequar as novas práticas do mercado de trabalho quanto à inflação de exigências de habilidades e competências, presentes nos dias de hoje.
- Refletir sobre a empregabilidade de nossas formações, considerando um espectro futuro difuso em que a formação não está solidamente amarrada à atividade profissional a ser realizada.
- Criar fórum de avaliação permanente dos programas de inclusão social e ações afirmativas e propor soluções para correção de rumo e atitudes que garantam a valorização da meritocracia.
- Acompanhar o egresso com objetivo de avaliar não só a qualidade de nosso ensino, mas também das condições de empregabilidade de nossos cursos.
- Estimular e agregar a iniciação científica ao cotidiano de nosso estudante de graduação.



O Ensino de Pós-Graduação

Na pós-graduação devemos buscar a qualidade, a interdisciplinaridade, a mobilidade e a inserção profissional dos egressos, oferecendo formação de excelência e nível internacional, de forma indissociável das atividades de pesquisa, assim provendo o país com expressivo contingente de mestres e doutores de alto nível, para atuar em ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, tanto na academia como nos setores público e privado.

O ensino de pós-graduação, em face das exigências de avaliação da CAPES, está bem organizado e com regimento recente que atribui grau de controle elevado. No entanto precisamos dar suporte adicional aos programas que apresentam avaliações não satisfatórias, com o intuito de homogeneizar no mais alto grau os programas de pós-graduação da USP. Para esta área as seguintes ações deverão ser implantadas:

- Estimular programas de incentivo à melhoria dos programas de pós-graduação em dificuldades, com linhas de investimentos baseadas em atitudes e propostas emitidas pela coordenação.
- Criação de programas de cooperação internacional, de interesse dos programas, para estimular o intercâmbio de pesquisadores com temáticas definidas como prioritárias pela coordenação, contemplando a criação de disciplinas ministradas pelos pesquisadores visitantes.
- Disponibilizar tecnologias e recursos financeiros para estimular o ensino internacional *online* na pós-graduação.
- Realizar programas de investimento em propostas que contemplem projetos conjuntos entre a Pró-Reitoria de Pós-Graduação as Pró-reitorias de Pesquisa, Cultura e Extensão, Graduação e a Vice-Reitoria de Relações Internacionais.
- Dar continuidade ao processo de avaliação interno da pós-graduação em complemento à avaliação externa realizada pela CAPES.
- Valorização dos programas de pós-graduação, acadêmicos ou profissionais, destinados à formação de professores universitários ou do ensino médio e fundamental, com objetivo de contribuir para a melhoria do ensino nacional, os quais terão linhas de financiamento especial para atração de

alunos e estabelecimentos de convênios de cooperação com entidades envolvidas com a educação de qualidade.

- Aumentar os programas de pós-graduação internacionais, dando especial atenção a projetos que envolvam instituições latino-americanas com o objetivo de ver nosso país como um centro de atração de alunos de todo o continente.
- Investir na infraestrutura de recepção de alunos e professores estrangeiros que nos visitam em missões de curta duração.

Internacionalização

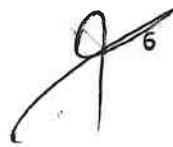
A internacionalização tornou-se uma das forças de maior importância no contexto do ensino superior mundial pelo seu efeito decisivo na qualidade de ensino e da pesquisa, realizados nas universidades de ponta. Na USP a internacionalização deve ser compreendida, não como fim em si, mas como instrumento para cumprir com excelência sua missão, devendo estar presente transversalmente para consolidar a cultura cosmopolita em todas as atividades acadêmicas. Sua prática deve ser ágil e apoiada com recursos e logística.

Tivemos grandes avanços nesta área na última gestão, principalmente com a criação do programa USP Internacional. Um programa recente e audacioso que ainda precisa mostrar seus resultados dentro de objetivos e estratégia bem estabelecidos. Este programa será incentivado, para ser a alavanca da produção de programas inovadores de internacionalização, com ligações estreitas entre todas Pró-reitorias. Deverão ser concedidas linhas de financiamento especiais para agregar grau mínimo de internacionalização aqueles estudantes que não puderam fazer um intercâmbio internacional, gerando ambientes multidisciplinares ligados a centros do exterior e apropriados a universidade de classe mundial. Atividades em língua inglesa, como aulas e seminários, serão naturalmente incorporadas com este procedimento.

O programa Ciências sem Fronteiras será estimulado a produzir parcerias que nos leve ao equilíbrio no intercâmbio, deixando de lado a passividade, incentivando a realização de projetos conjuntos entre equipes bi/multinacionais para enfrentar desafios reais de interesse institucional (s) ou nacional(s).

Pesquisa e Inovação

A pesquisa na USP deve ser pautada pela sua qualidade e relevância, com impacto na Inovação, estimulando as redes colaborativas e a inserção internacional

23  6

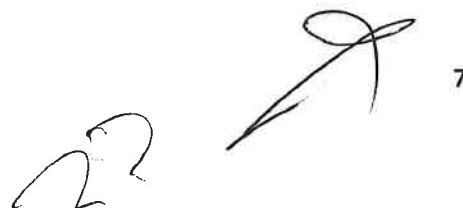
e o pesquisador deve ter independência e autonomia em suas ações. Para tanto necessita-se desenvolver pesquisa de forma intensa e com excelência, em todas as grandes áreas do conhecimento, integrada ao ensino de graduação e pós-graduação, nas áreas básicas e aplicadas, temáticas e multidisciplinares, contribuindo tanto para a geração de novos saberes quanto para a inovação, assim servindo ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e cultural do país.

A Inovação, por sua vez, deve permear todos os ambientes da universidade. Fruto da criatividade do ser humano, sua aparição está vinculada ao ambiente em que é praticada. Diferentemente da pesquisa não está ligada à especialização e sim ao conhecimento geral, fruto da extensão do conhecimento e associação de áreas afins. As grandes inovações que promoveram mudanças em nosso modo vida foram frutos de criadores que não eram especialistas na área de sua criação, mas tinham ampla visão, permitindo enxergar soluções ainda desconhecidas.

Por esta razão nossos ambientes acadêmicos devem ser receptivos a este tipo de formação, devem ser agradáveis de ser ocupados e constantemente submetidos a desafios para que a inovação aflore. Nosso estudante, por sua vez, deve ter a formação generalista como já citado; não generalista em sua profissão e sim generalista em todas as áreas do conhecimento. A arte e a cultura devem estar presentes a todo instante, pois são estes os saberes que alavancam a criatividade.

Como propostas de fortalecimento da pesquisa e da Inovação, a chapa USP Rumo ao Futuro pretende:

- Ampliar os recursos financeiros para o auxílio à pesquisa dos professores.
- Atuar junto autoridades governamentais para substituir as políticas públicas que dificultam o desenvolvimento das pesquisas, como aquelas da biotecnologia, por políticas que as incentivam.
- Ampliação e modernização da infraestrutura laboratorial, estímulo ao empreendedorismo e disseminação da cultura da inovação.
- Atuar politicamente para modernização do marco regulatório para acesso à biodiversidade. Antigo anseio da comunidade científica.
- Viabilizar a construção de modernos Data Centers, tanto na capital quanto no interior, para propiciar um salto de qualidade nas pesquisas da USP. No caso particular do Campus da Capital, pretende-se ainda finalizar a



Handwritten signature and the number 7.

duplicação da conectividade da rede num segundo anel, tornando-a assim mais imune a eventuais falhas.

- Posicionar-se entre as principais instituições do país, colaborando proativamente com o Sistema de Ciência e Tecnologia.
- Incorporar conhecimento a produtos, processos e políticas públicas.
- Promover a cultura institucional empreendedora.
- Aproximação com incubadoras de empresas de bases tecnológicas e do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos.
- Estabelecer programas para estímulo à criação de produtos inovadores nas áreas editoriais, jornalísticas e educação de adolescentes.

Cultura e Extensão

A Pró-Reitoria de Cultura e a Extensão será chamada para assumir seu papel de partícipe nas decisões da universidade. Deixará de ser mera coadjuvante em nossa trajetória e decisiva nos temas sociais, dentre os quais tomar a frente em nosso relacionamento com a sociedade envolvendo as autoridades educacionais.

Segundo o MEC o Brasil tem um déficit de quase 200 mil professores da educação básica apenas nas disciplinas de Física, Biologia, Química e Matemática. Ciente de seu papel na construção de um país mais equânime, a Chapa *USP Rumo ao Futuro*, apresenta como uma de suas propostas para esta área o estabelecimento de uma política para a licenciatura, contemplando a especificidade da formação de professores. Entre as ações defendidas, através de ações articuladas com a pós-graduação e pesquisa, se engajar na luta de melhoria dos ensinos básico e fundamental e contribuir para a formação de professores da rede pública ampliando a parceria com órgãos competentes. Atuará também na defesa de políticas que visem aumentar os recursos para a educação básica no país e melhoria da carreira dos professores.

A Cultura e Extensão deve ter forte interação com a sociedade, propiciando a transferência do conhecimento de modo integrado ao ensino e a pesquisa e, além destas ações, será incumbida das tarefas de: Valorizar a cultura como espaço privilegiado de produção do conhecimento, articulada às ações do ensino, pesquisa e extensão.

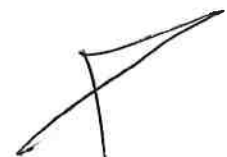
22



- Definir agenda de colaboração com todos os segmentos da universidade, com base no respeito, na escuta qualificada e no diálogo, repactuando espaços de discussão e pertencimento.
- Estabelecer programação cultural articulada, envolvendo os Museus, a OSUSP, Cientec e a Estação Ciência para proporcionar à comunidade uspiana e à população atividades regulares e diversificadas.
- Ampliar a captação de recursos para a promoção de atividades artísticas e culturais e promover a realização de festivais como atividades estruturantes de política cultural da Universidade.
- Promover a cultura e extensão de modo que seus resultados estimulem o afloramento de novos conhecimentos e conectá-la à pesquisa.
- Profissionalizar o "USP e as Profissões", agregando maior espaço para exposição e inserir pronunciamentos de nossos grandes líderes de pesquisa.

Quanto aos Museus e Institutos serão reavaliadas definições para as demandas históricas de seus dirigentes, professores e pesquisadores, que são:

- Fortalecimento da representação individualizada nos conselhos centrais.
- Ampliação do número de representantes no Conselho Universitário.
- Estabelecimento de uma política de contratação de docentes que seja compatível com as atividades acadêmicas desenvolvidas nos Institutos Especializados e nos Museus, afetados com o crescimento continuado dos seus acervos.
- Estabelecimento de política de contratação de funcionários especializados em áreas, que compõem as atividades curatoriais que são a conservação, documentação, museografia e serviços educativos.
- Conclusão das obras envolvendo os quatro Museus e definição de políticas voltadas para adequação e manutenção dos espaços dos museus, objetivando a plena realização das responsabilidades acadêmicas, sociais e culturais dessas unidades.

Gestão Administrativa

Objetiva-se estabelecer a descentralização tanto desejada, a desburocratização, a informatização, a valorização dos recursos humanos e o desenvolvimento de competências com foco nas atividades-fim, privilegiar as Unidades como instância executiva e assim aproximar a gestão administrativa daqueles que realizam o ensino, a pesquisa e a extensão. O papel da Escola USP de Gestão será particularmente importante nesta atividade.

Os processos devem ser mapeados e sua trajetória questionada e otimizada para privilegiar a celeridade em benefício do usuário final. A gestão da TI&C será valorizada para, além de ser o agente transformador da gestão administrativa, propor ações inovadoras na condução de processos administrativos.

As ações em relação à Autonomia e Legislação têm inúmeros desafios externos que serão enfrentados com determinação, incluindo a crescente pressão de órgãos da administração pública, como os fazendários do Estado, o Tribunal de Contas e o Ministério Público, que têm adotado procedimentos talvez adequados a serviços públicos de natureza comum, mas que conflitam diretamente com a missão universitária acadêmica no ensino, na pesquisa e na extensão. A flexibilização da lei 8666 para a Universidade pública é o grande desafio, pois a luta será longa, no entanto alguém precisa começar.

Comunicação com a Sociedade e o Governo

A USP deve operar com transparência e proatividade na divulgação de suas atividades, informando claramente a sociedade sobre o que faz e produz, bem como compartilhar os conhecimentos e a experiência da Universidade com a população, e ainda incrementar as relações com os poderes executivo, legislativo e judiciário.

Estrutura Acadêmico-Administrativa

A estrutura acadêmico-administrativa da USP requer mudanças que promovam a integração das áreas do conhecimento, a reorganização dos colegiados visando sua maior eficiência e representatividade, e a participação mais ampla na escolha dos dirigentes.

Dentre as primeiras ações da gestão será retomar as discussões que culminarão com as novas formas de escolha dos diretores, chefes de departamento, completando assim a reforma estatutária deste setor.

Quanto ao nosso quadro de funcionários vamos desenvolver programas para recepção, não só do novo docente, mas também do funcionário não docente com o objetivo de integrá-lo rapidamente à Universidade.

Promover programas de inserção dos funcionários terceirizados, com ações afirmativas diversas, de modo a vê-lo engajado nos objetivos principais da Universidade.

Estender benefícios dos professores e funcionários aos professores seniores para estimular esta prática, que garante a transmissão do conhecimento entre gerações.

Financiamento

O financiamento da USP deve ser fundamentalmente público, porém com diversificação de fontes de receita que incluam agências de fomento nacionais e internacionais, fundos setoriais, empresas, doações e licenciamento de propriedade intelectual. O egresso será acionado para auxiliar nesse desafio, pois mais do ninguém tem o interesse em ver sua Universidade se destacar no cenário internacional e valorizar seu diploma.

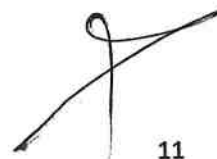
Um desafio importante é a inscrição, na constituição do Estado, da fração tributária para as universidades paulistas, à semelhança do que é feito à FAPESP.

Sustentabilidade

A sustentabilidade é um caminho sem volta e diante do cenário crítico que se vislumbra para o planeta, a USP, em seu papel de liderança nas transformações modernizadoras da sociedade, não pode deixar de avançar decididamente na busca da sustentabilidade em todas as suas atividades de ensino, pesquisa e procedimentos, com a responsabilidade social e formação de todos os egressos nos problemas ambientais que assolam nosso planeta.

Isto não ocorrerá sem o fortalecimento da Superintendência de Gestão Ambiental, que poderá ser a ferramenta para alavancar a integração da USP com a sociedade.

Se a Universidade não discutir os grandes problemas da humanidade, como a energia, a saúde, a água e a sustentabilidade quem o fará? Desta forma, todos os programas de formação devem tangenciar estas áreas para que consigamos formar, além de um bom profissional um cidadão com a consciência de seu papel no planeta.



José Roberto Cardoso

Graduou-se em Engenharia de Eletricidade pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em 1974. Obteve os títulos de mestre (1979), doutor (1986) e livre docente (1993) em Engenharia Elétrica também pela Escola Politécnica da USP. Entre 1987 e 1988 realizou pós-doutorado no Laboratoire d'Electrotechnique de Grenoble, na França.

Foi Presidente da Comissão de Pós-Graduação, Chefe do Departamento de Engenharia de Energia e Automação Elétricas, no período de 2002 a 2006 e Vice-Diretor da Escola Politécnica no período de 2006 a 2010.

Foi membro da Comissão de Avaliação da CAPES.

Presidente da Sociedade Brasileira de Eletromagnetismo.

Publicou mais de 70 artigos e orientou 39 estudantes de Mestrado e Doutorado.

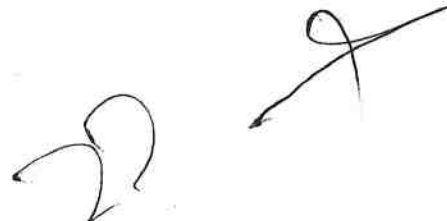
Atualmente é Diretor da Escola Politécnica da USP e professor titular e Professor Titular do Departamento de Engenharia de Energia e Automação Elétricas da mesma escola. Criador e coordenador do Laboratório de Eletromagnetismo Aplicado (LMAG) e coordenador do Conselho Tecnológico do Sindicato dos Engenheiros do Estado de São Paulo (SEESP).

Assessor da FAPESP, CAPES e CNPq e revisor das mais importantes revistas científicas de sua área de pesquisa. É também pesquisador do 1B do CNPq.

José Antonio Franchini Ramires

Graduou-se em Medicina pela Universidade de São Paulo, em 1972, completando o Curso de Especialização e a Residência em Cardiologia pela Faculdade de Medicina da USP em 1974. Em 1977, obteve o título de Mestre e em 1984 o de Doutor na Faculdade de Medicina da USP. Em 1987, foi admitido na FMUSP, como Professor Associado e, em 1997, após concurso, tomou posse como Professor Titular da Disciplina de Cardiologia.

Na USP exerceu atividades administrativas, junto à Reitoria da Universidade, atuando como Presidente da Comissão Especial de Regimes de Trabalho - CERT, de 2006 a 2011, sendo também Diretor do Departamento de Saúde da USP, no período de 2007 a 2010.



A nível internacional foi Vice-Presidente da Sociedade Inter-americana de Cardiologia e do Congresso Mundial de Cardiologia. Foi membro da Comissão organizadora do Congresso Brasileiro de Cardiologia em 1991 e Presidente do Congresso em 2007.

Obteve vários títulos e prêmios, dentre eles: Fellow of American College of Cardiology, Fellow of European Society of Cardiology, da Academy of Chest Physicians, Fellow da American Angiology Society, Professor Visitante da Universidade de Havana e Córdoba.

Foi agraciado com três títulos de Professor *Honoris Causa*.

Foi autor de mais de 460 artigos científicos publicados, sendo mais de 200 em periódicos de impacto. Foi editor de mais de 15 livros. Realizou cerca de 1000 palestras em todos os continentes.

Sempre tentou refletir nas atitudes suas normas de vida e de princípios, fundamentados na educação familiar, orientação e exemplos transmitidos pelos mestres e, anseios e ambições pessoais ajustadas à visão do mundo atual e princípios éticos rígidos.

