

# Todos pela USP:

## Participação e Excelência

**Programa para candidatura de Marco Antonio Zago e Vahan Agopyan respectivamente à Reitoria e Vice-reitoria da USP**

### A USP que queremos

Há algum tempo a USP não se debruça como um todo para rever sua missão, suas prioridades, sua governança e suas políticas de longo prazo, fundamentada em uma análise de seus pontos fortes e fracos, nas demandas da sociedade moderna, buscando a participação de toda a comunidade. Assim, é necessário fazer as reformas de curto prazo, com vista em um novo pacto que leve em conta a visão de futuro; disso deve participar toda a comunidade uspiana.

Com cerca de 90 mil alunos, 6 mil docentes e 16 mil servidores distribuídos em nove campi, a Universidade de São Paulo é grande e heterogênea. Diversidade e tamanho tornam a gestão difícil, mas são uma das riquezas da USP a serem valorizadas como meio para que ela cumpra sua missão institucional.

A sociedade brasileira espera que a USP seja uma instituição com padrão de qualidade internacional, propiciando aos seus alunos a melhor formação possível para que tenham condições de contribuir para o aprimoramento da qualidade de vida da sociedade. Isso exige a busca incessante de excelência em todas as atividades, para oferecer aos alunos de graduação e de pós-graduação, bem como aos pós-doutorandos, uma formação continuada com todos os recursos disponíveis. Nesse sentido, é importante conjugar as atividades de ensino em um ambiente de pesquisa de qualidade, que valoriza a cultura, com densas atividades de extensão.

Em linhas gerais, uma universidade de classe mundial está calcada em três importantes instrumentos: qualidade das pessoas envolvidas (alunos, docentes, funcionários), qualidade da infraestrutura (física, administrativa, laboratorial, informática, bibliotecas) e qualidade da gestão (descentralizada, flexível e ágil), articuladas ao processo de planejamento estratégico.

Como ponto de partida para alcançar esses objetivos, propomos um conjunto de três eixos, aplicando sempre a cada um deles os **três princípios** norteadores: *modernização, aumento da coesão interna, fortalecimento da interação com a sociedade*. São eles:

- Democratização e autonomia universitária
- A USP como um instrumento de mudança da sociedade.
- Reforma administrativa: eficiência, descentralização e desburocratização.

### Democratização e Autonomia Universitária

A USP é uma instituição com objetivos específicos, para formação, pesquisa, cultura e extensão em nível superior. Para cumpri-los tem autonomia acadêmica e financeira. É dentro deste quadro institucional que se pode e deve-se discutir a democratização da universidade.

A democracia na universidade não diz respeito apenas à escolha dos dirigentes, pois se a estrutura interna de poder não for alterada, as decisões e a condução dos trabalhos continuarão centralizadas. A atenção quase que exclusiva sobre o processo sucessório resulta, ela mesma, da

concentração de poder que os principais dirigentes têm nas condições atuais. Uma mudança da estrutura político-administrativa da USP, com efetiva descentralização das ações e decisões, certamente fará a comunidade se preocupar mais com as atividades e menos com aqueles que as estão conduzindo.

A concentração de poder na reitoria e na singularidade da pessoa do reitor é uma questão política. Dela deriva a sensação de inutilidade daqueles que, por dever de ofício, participam dos conselhos, especialmente das reuniões do Conselho Universitário, resultando na distância sentida pela grande maioria dos membros da USP em relação às decisões que afetam sua vida acadêmica. Esta concentração demasiada de poder, sob a aparência de unidade, produz desagregação e atua como força centrífuga.

Desta forma, o ponto mais significativo da reforma do poder é mudar a maneira como são tomadas as decisões, fazendo com que o Conselho Universitário, as Congregações e os Conselhos Centrais tenham uma participação mais relevante na vida da Universidade. Da mesma forma, é preciso recompor a relação entre a reitoria e as unidades de ensino e pesquisa, institutos e museus, de forma que compartilhem as decisões executivas.

A autonomia financeira das três universidades estaduais paulistas foi um grande passo, mas sua preservação exige atenção. O primeiro requisito é a necessidade de manter o equilíbrio financeiro, que exige uma participação do Conselho Universitário e das Unidades, com maior transparência nas decisões sobre o uso dos recursos. As decisões sobre os investimentos da universidade têm que ser mais participativas, não se limitando ao encaminhamento formal da votação do orçamento no Conselho Universitário, procurando maximizar os resultados obtidos com os recursos públicos que recebe.

Além do mais, a reforma administrativa, discutida neste documento, deve contribuir para a otimização administrativa, com impacto na racionalização das despesas tornando os gastos equilibrados às receitas.

### **Prioridades**

- O primeiro passo é mudar o processo de tomada das decisões, restabelecendo o papel primordial do Conselho Universitário, das Congregações e dos Conselhos Centrais como órgãos deliberativos definidores das perspectivas estratégicas da Universidade.
- Rever o funcionamento e a estrutura dos órgãos colegiados, restaurando ao mesmo tempo o papel assessor das comissões (COP, CAA e CLR) no processo de decisão do Conselho Universitário. O crescimento do Conselho Universitário, associada à limitação de sua pauta de deliberação, tornou as reuniões do colegiado pouco eficazes como instrumentos do processo decisório e do compartilhamento do poder.
- A USP tem o dever de ser exemplar quanto à transparência dos processos de decisão, definição de políticas e utilização dos recursos públicos. Como afirmação desse compromisso proporemos ao Conselho Universitário autorizar a gravação e divulgação do conteúdo das sessões, incluindo as reuniões dos Conselhos Centrais, o que permitirá às Unidades, e demais órgãos acompanhar a evolução dos trabalhos desenvolvidos.
- É preciso, ainda no mesmo processo, rediscutir a participação de alunos, servidores e categorias docentes nos órgãos colegiados, cuja composição atual não acompanhou a extraordinária expansão da Universidade desde a última definição do seu Estatuto.



- Promover o processo amplo e democrático de discussão das estruturas de poder e formas de escolha dos dirigentes em calendário que será definido pelo Conselho Universitário em sua primeira sessão de 2014.
- Definir claramente as responsabilidades do vice-reitor na divisão de funções e encargos da reitoria nos dispositivos estatutários como parte do processo de desconcentração do poder.
- Reestruturar o poder nas Unidades e rever os procedimentos de eleição do diretor e do vice-diretor. Propomos, desde já, que se analise a eliminação das listas tríplices, nessa modalidade de escolha, que deve ser exclusiva à própria Unidade.
- Promover reuniões regulares de trabalho dos diretores das unidades com o reitor, vice-reitor e demais dirigentes da reitoria, como parte da rotina administrativa, com o conjunto dos diretores ou por blocos organizados segundo a natureza das questões.

### A USP como um Instrumento de Mudança da Sociedade

Consideramos que a relevância das universidades brasileiras será determinada pela sua capacidade de responder criativamente aos desafios dos problemas emergentes no cenário atual: a expansão dos fenômenos da cultura, o crescimento de reivindicações de acesso ao conhecimento e à herança cultural da sociedade, a exigência de que as instituições, sobretudo as públicas, atendam aos anseios dos atores sociais diferenciados, a necessidade de ampliar a inclusão social, a habilidade de sincronizar-se aos movimentos do conjunto. Em suma, o papel central das universidades emerge da capacidade de preservar a institucionalidade – posto que são organismos estruturados e duradouros – em um quadro de forças poderosas muitas vezes divergentes.

#### Compromisso com o ensino de graduação

A USP tem uma responsabilidade especial com o ensino de graduação, em particular com a preservação da qualidade, acompanhando as mudanças no caráter das profissões mais variadas, de educação continuada de estudantes, profissionais e professores. Esses novos desafios exigem criar, rever e reformar cursos e currículos. Os estudantes de hoje vão atingir o auge profissional em 15 anos, em um mundo cujos recursos tecnológicos, hábitos e contornos políticos e econômicos não podemos antever.

Nesse cenário de franca mudança, a USP deve se preocupar cada vez mais com o seu papel de propor modelos e iniciativas inovadoras. É imprescindível renovar a formação universitária, para que nossos alunos enfrentem, como profissionais e cidadãos, desafios que só poderão ser abordados de forma interdisciplinar; impõe-se entender que as profissões se multiplicaram e nem sempre estão ancoradas num “diploma” ou curso formal.

Nossa universidade tem privilegiado a formação eminentemente profissional. No entanto, o seu objetivo maior deve ser o de formar e preparar as gerações futuras em um cenário que exigirá múltiplas competências e os atributos do cidadão do mundo (*universitas*). Como garantir, então, a formação compassada com tais exigências quando os currículos são especializados e focados precocemente na profissionalização?

#### *Evasão e avaliação*

Precisamos, coletivamente, tratar de duas questões que reduzem nossa eficiência como centro de educação: a evasão e a avaliação do ensino.

A **evasão** dos diferentes cursos é heterogênea e em média é muito elevada, podendo ser aquilatada em cerca de 20-25%. Da mesma forma, é necessário reduzir o tempo real de conclusão dos cursos.

Há vários fatores responsáveis pela evasão elevada. Dentre eles, destacam-se: os sociais, os pessoais e os relacionados com a estrutura dos cursos e a atuação docente. Para combater a evasão algumas medidas imediatas serão necessárias: aumentar o apoio aos estudantes nos programas de permanência estudantil; reformar a estrutura e o formato dos cursos de modo a flexibilizá-los. Nesse sentido, é indispensável o aperfeiçoamento dos **programas de permanência estudantil** e, na medida do necessário, o aumento dos investimentos nesse setor como parte das políticas de inclusão.

A USP não tem conduzido **avaliação** sistematizada sobre a eficiência de seu ensino de graduação. Propomos a adoção de metodologias permanentes e sistemáticas para avaliar a graduação, tais como construir um sistema próprio de seguimento dos egressos, como já se faz na pós-graduação, como instrumento de gestão, planejamento e reforma permanente da graduação.

Como importantes protagonistas na universidade e como vetores da USP para a transformação da sociedade, os estudantes devem ser partícipes do processo de avaliação, sob duas dimensões: auxiliando na construção dos processos de avaliação; e avaliando regularmente os cursos e disciplinas. Além disso, é necessário criar canais de comunicação institucional para coletar continuamente as opiniões sobre o dia a dia da vivência estudantil. Uma possibilidade é a utilização de redes sociais e o estabelecimento de ouvidores estudantis nos departamentos, unidades e programas de pós-graduação.

#### **Prioridades da graduação:**

- Melhorar o ambiente regimental da USP, descentralizando e flexibilizando as decisões;
- Redesenhar propostas curriculares para torná-las mais dinâmicas, de modo a oferecer mais oportunidades aos estudantes para realizar disciplinas optativas, aprender idiomas, garantir as iniciativas de grupos culturais, e de outras atividades que caracterizam a formação universitária;
- Construir, modernizar e recuperar laboratórios, salas de aula, anfiteatros, mobiliários, não somente com os equipamentos básicos, mas dotados de tecnologias inovadoras, equipamentos avançados para absorver novos métodos de ensino-aprendizagem;
- As obras físicas devem oferecer melhor conforto e atender aos alunos portadores de necessidades especiais;
- Priorizar a modernização dos métodos de ensino e da revisão dos currículos;
- Intensificar o uso de tecnologias e mídias digitais relacionadas ou articuladas ao ensino e da internet como parte da modernização do ensino, provendo recursos para criação de material apropriado e para treinamento de estudantes e docentes na sua aplicação;
- Aperfeiçoar políticas de permanência que assegurem a possibilidade de que todos usufruam da vida universitária plena;
- Promover uma maior participação ativa dos alunos na sua própria formação;
- Responder à demanda social por maior inclusão;
- Atualizar a formação docente por meio de cursos e oportunidades de estágios específicos;
- Promover amplo debate e implementação de reforma e atualização da carreira docente;



- Estabelecer um sistema permanente de coleta e análise de informações sobre os egressos da USP, e avaliar as condições para a inserção plena da USP nos sistemas nacionais de avaliação da graduação.

### **Inclusão na graduação**

O compromisso de que a USP seja um importante instrumento de modificação da sociedade exige o contínuo aperfeiçoamento de políticas de inclusão na graduação, bem como o permanente acompanhamento de seus resultados. Com a ampliação da diversidade social espera-se obter um progressivo enriquecimento da universidade e, ainda, uma redução da perda de talentos que os sistemas de acesso atualmente praticados podem acarretar.

A elaboração e a prática progressiva de políticas de inclusão voltadas aos estudantes de graduação devem basear-se em três princípios fundamentais: absorção crescente de egressos de escolas públicas, consideração das diferenças socioeconômicas, e ponderação de critérios étnico-raciais. A esse tripé fundamental deverão combinar-se medidas diferenciadas de superação de defasagens educacionais derivadas das desigualdades sociais, assim como o aumento e aperfeiçoamento dos programas de apoio à permanência estudantil para manter a qualidade que deve caracterizar todas as atividades da USP.

### **Expansão do quadro docente**

Os critérios para expansão do quadro docente precisam ser revistos, pois será necessário desvincular a ampliação do quadro de professores das Unidades exclusivamente da carga didática da graduação ou mesmo da sua expansão. A diversidade de áreas do conhecimento e de inserção social e profissional dos graduados tem que ser levada em conta no processo de expansão do quadro de docentes. Quais devem, então, ser as linhas condutoras da expansão do quadro docente?

- Fortalecimento dos programas de graduação implantados;
- Fortalecimento dos programas de pós-graduação;
- Ações estruturantes de interesse da sociedade e do estado de São Paulo;
- Desafios estratégicos, como por exemplo, a educação pública, as fontes renováveis de energia, os problemas da urbanização e a organização das metrópoles, entre vários outros;
- Atenção especial às licenciaturas, porque se trata de reconhecer a função social estratégica da formação de professores para o desenvolvimento do estado de São Paulo.

### **A carreira docente**

A mais importante força da USP é a sua heterogeneidade: de áreas de atuação, de especialidades, de habilidades pessoais. Essa diversidade colide, em geral, com as tentativas de homogeneizar procedimentos e regulamentos, criando uma única escala de valores. A reforma da carreira docente deve nortear-se pelos seguintes princípios:

- Permitir a valorização das atividades de educação, em especial no ensino de graduação;
- Aplicar o conceito de “valorizar a qualidade” a todas e a cada uma das atividades-fim da universidade: pesquisa, cultura, ensino, extensão.

Para isso, a carreira docente deve ser revista segundo os seguintes procedimentos:

- Reconhecer a heterogeneidade entre áreas e entre pessoas;
- Reconhecer a possibilidade de mais de uma via de progresso dentro da carreira docente.

Neste cenário, a CERT terá um papel claro, o de garantir a qualidade dentro da heterogeneidade, em lugar de um perfil abstrato e único de excelência.

## **Prioridades da pós-graduação**

### ***Integração das ações das Pró-reitorias de Pesquisa e de Pós-graduação***

A excelência da pesquisa é essencial, não apenas como um dos pilares da USP, mas também da pós-graduação: não existe pós-graduação sem pesquisa forte e regular. Os programas das duas pró-reitorias serão, sempre que possível, integrados, tanto com vistas a conceder contrapartidas aos grupos mais bem sucedidos, como para promover o crescimento e fortalecimento de grupos incipientes.

### ***Vínculo com a sociedade***

É necessário considerar a heterogeneidade regional e de missões dos egressos no planejamento e execução da pós-graduação. Isso exige medidas práticas para promover vínculos da pós-graduação com setores produtivos da sociedade e com entidades públicas, assim como fortalecer o mestrado profissional, requisito da qualificação voltada às necessidades emergentes do mercado de trabalho para cumprir a função social da USP.

### ***Cooperação nacional e internacional***

Os programas de pós-graduação devem ter um papel central para as atividades de cooperação nacional e internacional enumeradas no final deste documento.

## **Política de cultura**

A USP encontra-se em posição particularmente privilegiada para responder à variedade da agenda social e pública, tendo em vista seu patrimônio cultural inestimável, seus museus, acervos de excelência, orquestras, coral, cinema, teatro, sistemas de bibliotecas, editora, institutos especializados, comunicação social diversificada, condição única entre suas congêneres, diferenciando-a no universo das universidades brasileiras e mesmo do exterior. Criar uma política de cultura é fundamental, a ser concebida a partir da elaboração das diretrizes gerais para a área, por aqueles diretamente responsáveis e envolvidos com o setor. A política de cultura deverá se transformar em instrumento poderoso de inclusão social, ao mesmo tempo em que aprofundará a vocação pública da USP e seu comprometimento social.

Essa posição habilita a USP a propor ações abrangentes consubstanciadas em projetos amplos, influenciando nas políticas públicas, especialmente para atingir setores específicos, como idosos, crianças e as políticas educacionais do ensino básico. Não é demais lembrar que a criação da USP pretendeu equacionar e suprir lacunas de formação e de diversificação de quadros profissionais qualificados. Cabe neste momento, reconhecer a necessidade de repensar o cenário atual de requerimentos culturais, científicos, de cidadania, sociais e públicos.

## **Reforma Administrativa**

Os princípios norteadores da modernização da universidade e do aumento da coesão interna levam-nos, obrigatoriamente, a propor uma ampla reforma administrativa visando ao aumento



da eficiência, promovendo a descentralização e a desburocratização. Mais que isso, e tendo em vista a necessidade de fortalecer a gestão democrática, é fundamental implementar, progressivamente, a descentralização das atividades fim. Não há como construir uma reforma assim ampla sem contar com a participação dos docentes e servidores técnicos e administrativos, dos representantes de entidades estudantis e de categorias docentes e funcionais.

Para além dos dois tópicos principais na reforma administrativa - descentralização das atividades-fim e desburocratização - será fundamental discutir, rever e consolidar questões que afetam a toda a comunidade de servidores, política salarial, plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, benefícios complementares - alimentação, refeição, saúde, mobilidade, entre outros.

### **Descentralização das atividades-fim**

Modelos modernos de gestão sempre encaram o desafio de fomentar a qualidade por meio do estímulo das boas práticas e da criatividade responsável para exploração de novos mecanismos de atuação. Para garantir a criatividade é essencial descentralizar as decisões de curto prazo com o foco na avaliação dos resultados.

Para isso, será necessário dar continuidade à discussão, como já iniciado na pós-graduação, para implantar modelos com descentralização e avaliação para todas as atividades-fim da universidade: cultura e extensão, graduação, pesquisa e pós-graduação. Nesse contexto, a avaliação deve ser vista como um mecanismo de apoio à gestão, à qualidade do fomento e à internacionalização.

Uma base sólida para iniciar essa discussão são os Conselhos Centrais (de Cultura e Extensão, de Graduação, de Pós-Graduação e de Pesquisa), ampliados em fóruns estendidos que possibilitem o afloramento de várias especificidades para gerar os modelos de descentralização e de avaliação da graduação, pesquisa, cultura e extensão. Caberia aos pró-reitores liderar o processo de encaminhamento dentro da respectiva pró-reitoria e aos conselhos gerir a ampliação de seus fóruns e servir como instâncias finais da tomada de decisões e implementação das mudanças.

### **Desburocratização**

A eleição da eficiência administrativa é meta central para modificar a distribuição do poder, sendo um dos pontos-chave da presente proposta. Existe uma distância considerável entre a tomada das decisões e a sua execução que, em geral, retarda a implementação das decisões e dificultando alcance dos objetivos.

A gestão mais eficiente dos setores administrativos pode ser alcançada em curto período de tempo e sem a necessidade de promover grandes reformas de documentos legais, contribuindo significativamente para a transparência e para a menor concentração de poder. Modificar as práticas de gestão ineficientes depende do estabelecimento de políticas que visem a abandonar os hábitos arraigados, aproveitando o grande capital humano existente no quadro funcional da USP, de modo a engajar a todos em sistemas que estimulem a busca de novas soluções e reconhecimento de mérito.

Em essência, a USP detém um considerável corpo de servidores técnicos e administrativos capazes de construir uma mudança radical dos padrões de funcionamento de setores vitais da universidade, como a gestão de contratos e convênios, compras, transportes, licitações,

concursos, entre outros. Impõe-se programar sistemas e processos articulados de diagnóstico, busca de alternativas, escolha e implementação de soluções para os problemas e as dificuldades administrativas.

As atividades de projeto, criação, gestão e manutenção do ambiente construído são um gargalo considerável na USP. É, pois, essencial adotar os modernos conceitos de gestão de qualidade, eficiência administrativa e descentralização, valorizando, ainda, a necessidade de construir de forma sustentável. O plano de desenvolvimento do espaço físico deve ser elaborado em consonância com os planejamentos acadêmicos, demográficos, administrativos e financeiros das unidades e dos órgãos da USP. Na priorização das obras, além da execução daquelas em andamento, deve ser dada atenção às estruturas de finalidade didática e às de promoção da vida comunitária: valorização dos esportes, de espaços culturais, moradias e centros de convivência. É ainda imprescindível zelar pelo patrimônio arquitetônico e cultural da universidade, evitando iniciativas erráticas.

## Temas Transversais

### Internacionalização

A consolidação de um ambiente internacional qualificado na USP é parte do processo de busca por excelência acadêmica. No preparo de nossos recursos humanos para um mundo cada vez mais sem fronteiras, a internacionalização é um instrumento essencial para o futuro egresso reunir as competências legítimas dos diferentes ambientes do mundo. O estabelecimento desta condição internacional qualificada envolve mérito acadêmico e estratégia institucional, e exige ampliar e aprimorar as ações de qualificação dos recursos humanos de apoio, operacionalização dos processos e da infraestrutura.

Dado o seu caráter de excelência, temos três objetivos maiores para guiar as nossas relações: **nucleação, complementaridade e cooperação**. Com instituições bem estabelecidas, devemos estabelecer parcerias de **nucleação**, visando a uma capacitação mais eficiente e qualificada. Por outro lado, os nossos grupos consolidados podem beneficiar-se da **complementariedade** de competências com instituições de destaque no cenário acadêmico internacional, contribuindo para o alcance de um patamar de excelência. Há ainda as situações em que a cooperação internacional se insere na visão de estratégia geopolítica, entre as quais se situam as relações com a América Latina e a África. Nesses casos a **cooperação** é a ação esperada de uma instituição líder como a USP. Nossos recursos humanos, discente e docente, teriam a oportunidade de conhecer e contribuir com realidades sociais, econômicas e culturais diversas das nossas, enriquecendo, assim, a formação dos futuros profissionais.

Além da necessária e efetiva descentralização das ações, seletividade é essencial para a aplicação dessas estratégias. Temos que distinguir a rotina das boas relações internacionais daquelas mais vigorosas e de longo prazo que resultam em intercâmbios privilegiados. É ainda necessário enfatizar que a cooperação envolvendo pesquisa, pós-graduação e pós-doutoramento, têm estratégias e execuções diversas da cooperação internacional na graduação.

Entre as ações prioritárias, destacamos: a) consolidar os escritórios de relações internacionais nas unidades, contemplando serviços de recepção e regularização documental para os deslocamentos acadêmicos e não acadêmicos, recebidos e enviados ao exterior; b) promover a cultura internacional entre os funcionários, capacitando-os em instituições parceiras



estratégicas do exterior; c) ampliar, desburocratizar e agilizar a realização de acordos acadêmicos, com especial enfoque naqueles que contemplem certificações bi- ou multilaterais; d) ampliar e fortalecer significativamente o ensino da língua portuguesa para estrangeiros e dos outros idiomas (inglês, espanhol, francês entre outros) para nossos alunos, funcionários e docentes; e) ampliar e criar infraestruturas e desenvolver estratégias para a acomodação de alunos e docentes nos *campi* da USP; f) oferecer disciplinas em língua estrangeira; g) estabelecer representações acadêmicas mútuas com universidades selecionadas do exterior; h) aprimorar os critérios de avaliação de mérito e dos resultados das ações de internacionalização; i) rever normas e regimentos de modo a torná-los coerentes com a postura de internacionalização da USP; j) valorizar e consolidar o sistema *Mundus* (Sistema das Relações Internacionais da USP), importante ferramenta de conhecimento e decisões relacionadas à internacionalização.

As ações propostas nos itens “d”, “e”, “f” e “i” pretendem superar os principais gargalos para o adensamento da presença estrangeira em nossos *campi*, um importante elemento na consolidação de um ambiente acadêmico internacional.

### **Cooperação nacional**

Paralelamente à internacionalização, temos que incentivar outro instrumento de fortalecimento das universidades brasileiras: a cooperação nacional. A cooperação com universidades brasileiras precisa ser ampliada, por exemplo, com apoio a projetos comuns que envolvam a USP e outras universidades líderes brasileiras. Da mesma forma, o estabelecimento de parcerias para fortalecer a pós-graduação em outras universidades é uma forma de a USP continuar contribuindo para a expansão e qualidade em pós-graduação sem ter que ampliar fortemente seus próprios cursos.

### **Interdisciplinaridade**

Um dos grandes desafios do mundo atual é o de integrar competências de áreas distintas para a resolução de problemas complexos, como as questões climáticas, o desenvolvimento urbano, a vida nas metrópoles, o equilíbrio entre desenvolvimento e preservação ambiental, a promoção da saúde. O papel da Universidade neste contexto é tanto o de oferecer atenção permanente à formação interdisciplinar dos estudantes como o de promover e viabilizar a integração de docentes de diferentes áreas em pesquisas desta natureza.

A USP dispõe de soluções que permitem a integração de docentes, estudantes e pesquisadores de departamentos distintos em estruturas horizontais para compatibilizar a necessária verticalização das áreas e dos departamentos com as necessidades de atuação interdisciplinar, como os Programas de Pós-graduação Interunidades, e os Núcleos de Apoio à Pesquisa (NAP), os Núcleos de Apoio ao Ensino de Graduação (NAEG) e os Núcleos de Apoio à Cultura e Extensão (NACE).

A próxima gestão deverá fortalecer e ampliar estes organismos, procurando estender o êxito obtido com os NAPs na área de pesquisa para fomentar a interdisciplinaridade na graduação, na cultura e extensão. A agilidade administrativa e a transitoriedade dos núcleos são características muito adequadas à dinâmica exigida para as temáticas interdisciplinares.

Além do reforço das estruturas horizontais, a questão do fomento por meio de financiamento não pode ser desconsiderada. Uma novidade importante da última gestão da Universidade foi a iniciativa de criar linha de financiamento próprio para promover a reorganização da pesquisa pelo financiamento dos NAPs. A associação de linhas de fomento interno e da criação de núcleos

temáticos possibilitará à USP exercer uma política acadêmica e científica para a abordagem das temáticas complexas. Medidas práticas devem ser tomadas para permitir o aumento da mobilidade estudantil entre as áreas, facilitando o acesso dos alunos às outras Unidades.

### **Inovação**

Inovação tecnológica é hoje importante para a sociedade, para o país e para a própria Universidade. Somente a existência de ensino e pesquisa de qualidade permite à USP liderar um esforço pela inovação entre as universidades brasileiras. A Agência USP de Inovação continuará a ampliar e intensificar suas atividades, envolvendo três eixos de ação voltados para: a) **comunidade acadêmica**, incluindo apoio aos convênios, apoio à propriedade intelectual e direitos autorais, licenciamento, cursos de empreendedorismo, estágios de inovação no exterior, semanas dedicadas ao tema, exposições, prospecção tecnológica junto aos projetos e laboratórios, oficinas de inovação entre outros; b) **comunidade externa à USP**, mecanismos que facilitam a realização de projetos conjuntos com o setor produtivo e órgãos governamentais, e fortalecendo a participação da USP nos chamados parques tecnológicos e incubadoras; c) **Estado**, ação de cooperação para atrair para a USP centros de pesquisas nacionais e internacionais, no estabelecimento de um sistema paulista de parques de tecnologia, e fortalecimento da vocação do estado de São Paulo como polo nacional de tecnologia. Finalmente, as ações com **responsabilidade social** que envolvem programas que associam competências com o setor produtivo para gerar progresso econômico e contribuição para a solução em áreas de inovação social. Deve ainda ser reforçado o papel educativo na área de inovação, incluindo graduação e pós-graduação, como por exemplo cursos e estágios de empreendedorismo para os alunos de graduação.

### **A Pesquisa na USP: perspectivas**

A pesquisa perpassa todas as atividades em uma universidade como a USP, integrando-se ao ensino, à extensão, à política cultural e à transferência de conhecimento para a sociedade. O fortalecimento da pesquisa pressupõe, obrigatoriamente, a reforma administrativa, como solução para as reconhecidas dificuldades de celebração de contratos e convênios, compras e licitações, construções e reformas e apoio para gestão de projetos.

**A pesquisa como instrumento de integração interna.** Essa dimensão consubstancia-se em programas que valorizam a interdisciplinaridade e a busca da qualidade, voltados não apenas para os pesquisadores e grupos já consolidados, mas também para aqueles que, embora novos, possam ser estimulados a integrar-se no esforço de produção de conhecimento da USP. É parte essencial dessa visão integradora o esforço de reduzir o distanciamento dentro da USP entre as áreas de ciências experimentais e das humanidades e artes, assim como entre as ciências fundamentais e as áreas em que predomina a aplicação.

**A pesquisa como instrumento de integração com a sociedade.** O papel social da USP manifesta-se no estabelecimento de vínculos com empresas públicas e privadas, com o setor produtivo, órgãos governamentais, com os diferentes aspectos da transferência de tecnologia e com a sua participação em parques tecnológicos. Neste âmbito, a Agência USP de Inovação exerce papel central, ao qual se acrescenta a participação nos parques tecnológicos e nas incubadoras de empresas de base tecnológica.

Esta é uma das dimensões importantes de colaboração da universidade para o desenvolvimento global da sociedade brasileira.



***A pesquisa como instrumento de integração internacional.*** A integração internacional concretiza-se em programas de cooperação com entidades ou universidades estrangeiras selecionadas para a realização de conferências e seminários conjuntos, visando apoiar projetos de pesquisa bilaterais, com intercâmbio de pesquisadores, alunos de graduação e pós-graduação, e de pós-doutorandos. A troca cultural e científica é condição ao desenvolvimento de relações sólidas e duradouras.

***A pesquisa como instrumento de educação.*** O exemplo mais proeminente é representado pela iniciação científica, que ocupa um papel central na integração ensino-pesquisa como instrumento de educação universitária. A meta é elevar a participação de cerca de 10% atuais a cerca de 20% do alunado de graduação da USP. Além da iniciação científica, a excelência em pesquisa é a base para o fortalecimento da pós-graduação. Dessa forma, o binômio pesquisa-pós-graduação (incluindo o pós-doutorado) é o critério para a necessária mudança na formação de pessoal especializado de nível superior.

### **Sustentabilidade**

A múltiplas dimensões da sustentabilidade integram hoje o planejamento estratégico e as ações cotidianas das organizações em geral, incluindo as universidades de primeira linha, exigindo capacidade de produzir soluções inovadoras, que extrapolem as fronteiras tradicionais de divisão do conhecimento. Nenhuma das atividades da USP pode ficar excluída desta revolução, que é ao mesmo tempo técnica e cultural.

Na área da pesquisa e da pós-graduação é fundamental organizar o conhecimento substancial acumulado, que se encontra fragmentado e disperso, para permitir à universidade participar da elaboração de políticas públicas inovadoras, no âmbito nacional e internacional. Além do mais, a condição de ser universidade líder da América Latina confere à USP espaço, oportunidade e responsabilidade especiais para desenvolver soluções inovadoras na área, especialmente no tratamento da biodiversidade nos trópicos.

O ensino, igualmente, precisa adequar-se a esta nova visão de mundo que demanda a formação de cidadãos socialmente responsáveis e com capacidade técnica para desenvolver soluções futuras. Rever as estruturas curriculares antevendo a emergência de novas profissões vai muito além da divisão tradicional do conhecimento hoje vigente.

A sustentabilidade exige que a USP reduza o seu próprio impacto ambiental, construindo modelos para a sociedade. A condição de grande compradora confere à universidade enorme poder indutor para estabelecer soluções de baixo impacto ambiental, como o da gestão de água, energia e resíduos, e nas suas construções, que ao mesmo tempo permitam a redução dos custos.

São Paulo, 14 de outubro de 2013.



**Marco Antonio Zago**



**Vahan Agopyan**