



Formular um programa de gestão para a Universidade de São Paulo exige conhecer sua história, sua situação atual, seu reconhecimento nacional e internacional e, sobretudo, propor diretrizes para estimular e ampliar sua atuação. Exige também comprometer-se com a garantia de seu caráter de universidade pública, gratuita e de qualidade, bem como assegurar sua autonomia acadêmica e financeira, condição necessária para o desenvolvimento pleno de seus objetivos, apesar da difícil conjuntura econômica do Estado e do País.

O nosso objetivo central ao apresentar esta chapa aos docentes, servidores técnicos e administrativos e alunos, que são os responsáveis pelo sucesso da USP, é garantir que a Universidade de São Paulo se fortaleça, buscando sempre mais qualidade, maior diversidade e inclusão social e compromisso com uma sociedade mais justa, soberana e sustentável, social, econômica e ambientalmente.

Para isso, este programa de gestão guia-se por três eixos de atuação: busca permanente da **excelência acadêmica**, ampliação da **interação com a sociedade** e contínua **valorização dos recursos humanos**.

Conscientes de que esses objetivos exigem a participação e engajamento de toda a comunidade, priorizaremos e organizaremos discussões sobre os caminhos que a USP deve trilhar, entendendo que estes devem emergir de ampla discussão e compreensão das trajetórias e escolhas da comunidade acadêmica, numa perspectiva estratégica de médio e longo prazo.

Numa universidade abrangente e plural como a USP, as políticas adotadas pela gestão devem ser transversais e constituir-se em suporte e apoio ao desenvolvimento das unidades de ensino e pesquisa, dos institutos especializados e dos museus.

Para que esses objetivos possam ser atingidos é necessário partir de uma visão realista da situação atual, de suas limitações e dificuldades, mas também de suas potencialidades.

## SITUAÇÃO ATUAL

A USP teve que enfrentar nesses últimos anos uma crise financeira resultante de três fatores: uma significativa ampliação de suas atividades, em todas as áreas de atuação, durante duas décadas, sem alteração da cota parte do ICMS; a crise econômica que frustrou as expectativas de crescimento normal dos repasses do governo estadual e um grave descontrole interno de suas finanças, que não considerou esse quadro e implicou no quase total esgotamento de suas reservas financeiras.

Esse quadro tornou inevitável a adoção de duras medidas de ajuste, que trouxeram dificuldades sobretudo para as unidades de ensino e pesquisa, institutos e museus, mas que vêm surtindo efeito e permitirão recolocar a Universidade no seu curso normal, apesar da grave crise econômica nacional. Todo este processo pode ser acompanhado com transparência pela comunidade, por meio de informativos à comunidade e de apresentações no Conselho Universitário.

A Universidade, além de enfrentar uma situação que poderia ter resultado na perda de sua autonomia universitária, reconheceu as suas vulnerabilidades e implementou medidas para evitar que situações como essa se repitam no futuro.

Entre elas merecem ser destacadas: a) implantação da Controladoria, independente da Reitoria, com seu responsável nomeado pelo Conselho Universitário, com assento e voz nesse colegiado e a ele respondendo; b) ampliação da transparência das contas, inclusive das reservas financeiras, com as grandes despesas realizadas somente após a aprovação do Conselho Universitário; c) definição de parâmetros de sustentabilidade financeira, impondo regras de gastos à Reitoria e oferecendo os indicadores para a ação da Controladoria.

É fundamental compreender que se a USP não tivesse conseguido equilibrar suas contas correria o risco de perder sua autonomia financeira, condição essencial para exercer sua missão com plenitude.

Graças ao esforço e sacrifício de toda a comunidade, a USP vem conseguindo superar a crise sem abrir mão de seu compromisso com a qualidade e com a ampliação da diversidade e da inclusão social, particularmente com o processo de adesão ao SISu e a aprovação de uma importante política de cotas sociais e étnicas.

Vencida esta etapa, que ainda exige atenção constante da comunidade em função do cenário nacional, caberá no próximo período concentrar-se no avanço da qualidade das atividades-fim da Universidade (ensino de graduação e de pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão). Esse desafio não se restringe a avanços nos rankings de universidades, mas em buscar e garantir a qualidade que sua comunidade almeja e a sociedade necessita, traduzindo-se numa USP mais **diversa, inclusiva, interdisciplinar, internacional e comprometida com sua contínua inserção social.**

O papel da Reitoria é o de estimular a comunidade universitária na busca contínua e incessante da excelência acadêmica, do aprofundamento da interação com a sociedade e da valorização de nossos alunos, servidores técnicos e administrativos e docentes.

## 1. EXCELÊNCIA ACADÊMICA

Defendemos o princípio de que a USP deve garantir as condições de formação e pesquisa equivalentes às encontradas nas melhores universidades do mundo.

A Universidade de São Paulo, pela sua gênese e história, sempre teve a responsabilidade de estimular a excelência na vida acadêmica brasileira, priorizando o ensino num ambiente de pesquisa científica, tecnológica, artística e cultural. Reafirmamos que a USP tem o dever de continuar sendo uma referência nacional e internacional e a responsabilidade de fortalecer o sistema de ensino superior no país.

Considerando a diversidade própria da universidade, cabe à Reitoria promover projetos e debates, estimulando o engajamento de toda a comunidade, no aprimoramento de suas atividades-fim, de forma a se manter atualizada numa sociedade global em constante e acelerada transformação. Para essa finalidade, algumas ferramentas institucionais já foram criadas, cabendo agora a tarefa de ampliá-las e buscar sua aplicação de modo articulado.

A **interdisciplinaridade** e a **inovação**, duas condições essenciais para a qualidade das atividades-fim da universidade, representam um desafio inescapável.

Nesse sentido, o incentivo aos trabalhos interdepartamentais e inter-unidades, aos núcleos de apoio à pesquisa, ensino e extensão, aos laboratórios multiusuários, bem como o suporte à Agência USP de Inovação devem ser contínuos e ininterruptos. A iniciativa Inova USP no Campus Butantã, com laboratórios temáticos, participação internacional e do setor empresarial público e privado, deve ser concretizada e estendida aos diferentes campi.

A **internacionalização** é hoje condição intrínseca da excelência acadêmica e melhoria dos padrões de qualidade. A criação de um ambiente internacional de ensino e pesquisa, que beneficie toda a comunidade e não apenas os que tiveram a oportunidade de participar de atividades no exterior, é o nosso objetivo central. Além das parcerias simétricas com instituições de reconhecido prestígio no cenário mundial, devemos consolidar a colaboração transnacional da USP com ênfase no âmbito ibero-americano.

A **avaliação**, um processo fundamental para identificar nossas virtudes e fraquezas em todas as atividades-fim, deve tomar como elemento central os projetos acadêmicos das unidades para a proposição de ações claras para o aprimoramento da excelência e o estabelecimento de metas viáveis, indicadoras de avanços, respeitando a diversidade das áreas e se seus indicadores de qualidade.

Deve-se ressaltar que a **avaliação do docente está centrada no seu projeto acadêmico**, articulado ao projeto acadêmico do seu departamento, Unidade, Instituto Especializado ou Museu.

## 2. INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

A USP sempre contribuiu para o desenvolvimento da sociedade com a formação de profissionais de excelência e também com a produção e transmissão do conhecimento. Neste século de mudanças radicais e rápidas, nossa instituição tem que interagir de uma forma ainda mais direta e contínua com a sociedade, para atender aos anseios, expectativas e necessidades daquela que é, de fato, quem nos mantém e a quem devemos prestar contas.

A interação se dá em três vertentes distintas e complementares. A primeira é a inserção institucional dos nossos alunos na realidade social, permitindo que eles interajam, durante a sua formação, com as necessidades e anseios da população em geral de modo a se tornarem cidadãos conscientes e comprometidos com o desenvolvimento social.

Algumas iniciativas viáveis são: a) incentivar que os trabalhos acadêmicos se envolvam com o diagnóstico e a solução de problemas das comunidades; b) promover o estágio de alunos, conforme suas áreas, em regiões social ou economicamente carentes para reconhecimento e atendimento das necessidades locais; c) estabelecer convênios com as secretarias de Educação para que os nossos alunos, principalmente os de licenciatura, tenham maior inserção nas escolas públicas, colaborando na implantação de atividades extracurriculares; d) estimular a participação dos alunos no programa 'Vem para a USP!', fazendo-os interagir mais com os estudantes do ensino público de nível médio.

Com essa abordagem, a adoção de reserva de vagas nos exames de ingresso para fins sociais e étnicos, além do seu cunho de justiça social, possibilita a ampliação da diversidade do corpo discente, tornando as discussões nos vários setores da universidade mais abrangentes e mais próximas da realidade social paulista e brasileira.

A segunda vertente da interação é institucional: a USP contribuindo diretamente para o desenvolvimento social. A Universidade tem atuado intensamente nesse aspecto, por meio de seus docentes, em todas as esferas governamentais, mas não de forma sistemática e institucional. Na discussão e solução dos principais problemas nacionais ou locais, docentes ou grupos de docentes da USP têm atuado eficientemente, como no caso da recente crise hídrica de São Paulo, e no equacionamento de problemas relacionados à energia, educação, saúde, desenvolvimento urbano, entre outros assuntos.

É nossa obrigação utilizar toda a capacidade que a Universidade tem de gerar conhecimento para atuar em temas específicos complexos, como o apoio aos municípios, principalmente os de pequeno e médio porte. Outra iniciativa é propor políticas públicas para os governos, em todos os níveis (federal, estadual e municipal) nas principais áreas, aproveitando a abordagem multidisciplinar que a USP pode oferecer.

Por fim, uma ação que a USP já realiza, de modo tímido, mas que pode ser muito ampliada, é a transferência de conhecimento. Essa transferência pode ser feita por meio de projetos de pesquisa conveniados com empresas públicas ou privadas, com entidades do terceiro setor e governos, ou mediante o oferecimento de cursos de extensão e aperfeiçoamento, bem como de mestrados profissionais. O regramento para essas atividades já existe, porém os procedimentos administrativos devem ser aperfeiçoados e o seu controle deve ser apurado.

De particular importância é o potencial de extensão cultural ao conjunto da sociedade pelo apoio e valorização de nossos Museus e instituições artísticas e culturais.

A USP precisa reconhecer que, embora goze do respeito de uma parcela da sociedade, ainda é desconhecida por boa parte da população e que a sustentação de sua autonomia dependerá em enorme medida de ser reconhecida pelo conjunto da população paulista como seu patrimônio.

### **3. VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

A busca incessante e contínua da excelência pressupõe contar com recursos humanos de alto nível e motivados.

A comunidade da USP, formada por seus docentes, servidores técnicos e administrativos, seu corpo discente e de pós-doutorandos, destaca-se, nacional e internacionalmente, pela sua qualidade e competência, em todas as áreas do conhecimento. Por isso, a administração central tem o dever de incentivar e valorizar as suas atividades.

Do ponto de vista salarial, o corpo docente enfrenta uma remuneração inicial relativamente baixa e a sua progressão está limitada ao teto constitucional do Estado, que é o provimento do Governador. O salário líquido inicial de um doutor, geralmente com experiência em estágios de pós-doutoramento, é similar ao de uma bolsa para o seu nível, por outro lado, o docente já atinge o teto nas etapas intermediárias da carreira.

Além de atuar junto ao Governo do Estado e ao CRUESP para superar esses entraves, cabe à Reitoria implementar ações paralelas de incentivo. Aos docentes em início de carreira, por exemplo, garantir o processo de progressão horizontal e, ao mesmo tempo, manter e melhorar o Programa de Apoio aos Jovens Docentes. Para os professores que têm a sua remuneração limitada pelo teto, dentro da legislação vigente, propor um programa similar ao dos Jovens Docentes e os apoiar em suas atividades de pesquisa.

O desenvolvimento docente e o apoio às atividades didáticas devem continuar a ser incentivados. Além disso, para a manutenção da qualidade da instituição, é imprescindível a renovação do quadro docente, tanto pela reposição como pela captação de novos talentos.

Alguns setores e laboratórios apresentam carência de servidores técnicos e administrativos, seja pelo seu crescimento ou pela saída de profissionais. Nem sempre essa necessidade pode ser suprida com o treinamento dos funcionários disponíveis, o que torna necessária a discussão de estratégia para novas contratações. Sem prejuízo das limitações da legislação trabalhista, aos **servidores técnicos e administrativos** deve se dar a oportunidade de treinamento em novas áreas, possibilitando o desenvolvimento na carreira e a realização profissional.

Por tudo isso, devemos manter o controle criterioso dos nossos gastos para poder propor ao Conselho Universitário uma nova política de reposições e contratações.

A valorização da comunidade passa pela preservação e recuperação da remuneração de docentes e servidores, mas também se dá no reconhecimento de sua contribuição para os objetivos maiores da Universidade e no aprimoramento dos mecanismos institucionais de transparência e participação de todos os segmentos da comunidade universitária.

Um grande desafio para o próximo período será o fortalecimento da política de apoio à **permanência e formação estudantil**, essencial para garantir as metas de ampliação da diversidade e inclusão social da USP.

Apesar da Universidade investir, aproximadamente um terço do seu custeio total em programas de permanência, essa política deve ser incrementada por ações como o desenvolvimento de carreira, o apoio psicológico, o apoio ao empreendedorismo e à inovação, as atividades esportivas e culturais, bem como a promoção do respeito aos direitos humanos, em toda a sua diversidade e amplitude.

Todas essas ações devem ser potencializadas e mais bem usufruídas pelo **corpo discente**. Para tal torna-se necessário estimular a vivência nos campi, visando à expansão do acolhimento dos nossos jovens e a valorização ainda maior dos recursos financeiros aplicados.

## COMENTÁRIOS FINAIS

Neste programa de gestão procuramos destacar os princípios gerais inseridos nos três eixos de atuação prioritários, além de reforçar o nosso compromisso com uma USP pública, gratuita e de qualidade internacional.

Estes princípios somente serão concretizados e suas metas atingidas com o engajamento e a participação de toda a comunidade, não apenas durante o processo eleitoral, mas de forma proativa e permanente.

Para maiores informações e para receber suas importantes contribuições, disponibilizamos o nosso site [www.uspexcelenciaparasociedade.com.br](http://www.uspexcelenciaparasociedade.com.br) e o perfil [facebook.com/uspexcelenciaparasociedade](https://facebook.com/uspexcelenciaparasociedade).

 **USP**  
EXCELÊNCIA  
PARA A SOCIEDADE

REITOR

**VAHAN AGOPYAN**

VICE-REITOR

**ANTONIO C. HERNANDES**