

# **USP 2034**

## **Planejando o Futuro**

**Pré-print do Cap. I**

***USP: Modelo de Universidade, Missão  
e Visão de Futuro***

**Glaucius Oliva**

**Professor Titular do IFSC/USP  
Presidente da Comissão de Planejamento da USP**

# Capítulo 1 - USP: Modelo de Universidade, Missão e Visão de Futuro

Glaucius Oliva<sup>1</sup>

## Introdução

Uma Universidade como a USP, composta por 40 Unidades de Ensino e Pesquisa, distribuídas em sete *campi*, que abrigam 204 departamentos, perto de 5.400 professores e 15.400 servidores técnico-administrativos, cerca de 57.000 alunos regularmente matriculados em seus 243 cursos de graduação e 22.000 alunos nos 228<sup>2</sup> programas de pós-graduação *stricto sensu*, e com expressiva inserção na sociedade através de seus hospitais, museus, programas de inovação tecnológica e de políticas públicas, não pode operar sem adequado planejamento, no qual se identifique claramente suas missões, visão de futuro, metas e ações, definidas no contexto do sistema de ensino superior do *Estado* de São Paulo e do Brasil.

A USP ocupa posição de destaque no cenário acadêmico nacional e internacional, mas seu futuro próximo e mais distante apresenta novos e grandes desafios, que somente serão concretizados como oportunidades se a USP utilizar-se de todo seu maior patrimônio que são seus docentes, servidores técnico-administrativos e alunos, no esforço conjunto de identificar claramente as novas demandas e expectativas da sociedade e demais grupos que dela participam ou nela tem interesses, para definir suas diretrizes e metas, planejar estratégias e ações, tendo sempre a excelência e o mérito como pilares centrais, e assim mobilizar seu grande potencial para prosseguir ao longo do século XXI como casa maior do conhecimento, educação, pesquisa, tecnologia e cultura, a serviço da sociedade paulista e brasileira.

É nesta direção que apontam os trabalhos da Comissão de Planejamento da Universidade de São Paulo, que convergiram para a realização do *Workshop* Planejando o Futuro: USP 2034, realizado em dois módulos nos meses de Setembro e Outubro de 2008<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Diretor do Instituto de Física de São Carlos (IFSC) e professor titular do Departamento de Física e Informática do IFSC.

<sup>2</sup> Esses dados referem-se ao primeiro semestre de 2009.

<sup>3</sup> Este capítulo sumariza as principais discussões ocorridas no Simpósio de abertura do primeiro módulo, que contou com a contribuição deste autor, e também com a participação da reitora da Universidade, Suely Vilela, do professor José Goldemberg, reitor da USP no período 1985-1989, e do professor Celso Pesce, chefe do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica (EP).

## **A USP no século XX**

Desde sua criação em 1934 e ao longo do século XX, a USP tem respondido com excelência às demandas que as sociedades paulista e nacional lhe apresentaram. Primeiramente, havia a demanda por profissionais qualificados para conduzir a estruturação e o desenvolvimento da economia e do Estado. Antes mesmo da criação da USP, as escolas fundadoras Faculdade de Direito do Largo São Francisco, Escola Politécnica, Faculdade de Medicina, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, as Faculdades de Farmácia, Odontologia e Medicina Veterinária, atendiam à demanda na formação por advogados, engenheiros, médicos, agrônomos e outros profissionais, que promoveram a grande expansão da economia do Estado de São Paulo observada nas primeiras décadas do século passado.

Depois, vieram as derrotas políticas e revolucionárias em 1930 e 1932 e, nesse contexto, é criada a Universidade de São Paulo, com a clara missão de recolocar o Estado de São Paulo na liderança econômica e política do país, expressando assim a visão de que o conhecimento seria o principal fator de progresso do mundo moderno. Entendia-se que não bastava mais formar bons profissionais, conhecedores do estado da arte, mas era necessário também formar uma elite intelectual no Estado, capaz de gerar novos conhecimentos e desenvolver a cultura e as artes, em dedicação integral.

Num raro acordo, incluindo o empresariado urbano e rural, a classe política e expressiva fração de profissionais liberais do Estado, decidiu-se pela premência de criação de uma Universidade para São Paulo, que unificasse as escolas fundadoras sob a égide de uma mesma instituição e promovesse as reformas necessárias para a implementação desta nova visão. Além disso, e com uma estratégia inovadora para a época, foi-se buscar jovens talentos nas ciências e humanidades na Europa, para aqui estabelecer a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, a *célula-mater* daquela que viria rapidamente tornar-se a principal Universidade brasileira.

A expectativa era que a nova Universidade se tornasse um foco gerador de conhecimentos, criando ambiente fervilhante de ideias onde os jovens encontrariam terreno fértil para seu desenvolvimento intelectual e também como cidadãos. Ainda que possivelmente não se soubesse exatamente como, havia entre os criadores da USP o claro sentimento de que o conhecimento *per se*, qualquer que ele fosse, seria importante para o avanço da sociedade e do Estado.

Nessa nova fase, uma vez mais, a Universidade de São Paulo atendeu com sucesso as expectativas da sociedade, estabelecendo as bases sólidas de escolas de ciência em todas as áreas do conhecimento. Novos laboratórios de ensino e pesquisa foram criados, formando-se ali uma primeira geração de cientistas brasileiros, em escolas de pensamento estabelecidas predominantemente sob bases européias.

O sucesso dessa iniciativa, somado às pessoas ali formadas, foram instrumentais para que outras instituições universitárias brasileiras nela se espelhassem, estimulando, em nível nacional, a adoção do tempo integral para docentes-pesquisadores e fomentando a primazia da associação entre o ensino e a pesquisa. O sucesso da USP como uma universidade plena contribuiu, entre outras conseqüências, para a criação dos principais órgãos de fomento à pesquisa e de apoio à formação de pessoal de nível superior, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). É importante ressaltar que a USP foi criada com clara missão de pesquisa, porém sem deixar de continuar a realizar com excelência seu papel de formação de profissionais de ponta para o Estado e o país. Foi uma adição de uma nova missão, não uma substituição.

Adentrando-se na segunda metade do século XX, e com o desenvolvimento de um sistema nacional de ensino superior com a multiplicação de escolas, faculdades e universidades, surgiu a demanda pela formação de especialistas de alto nível, para atender às necessidades de novos pesquisadores e docentes. Novamente, a USP respondeu com excelência a esta expectativa da sociedade, estabelecendo a pós-graduação, a qual tem sido o berço maior de formação da grande maioria dos mestres e doutores que povoaram as universidades e laboratórios de pesquisa do país.

A pós-graduação *stricto sensu* da USP desenvolveu-se amplamente, contando hoje com 228 programas, em todas as áreas do conhecimento e da técnica, consistentemente avaliados entre os melhores do país e de nível internacional, formando atualmente cerca de 2.300 doutores por ano, colocando-a entre as instituições acadêmicas que mais formam doutores no mundo. Mais uma vez, destaca-se que a incorporação da nova missão na pós-graduação foi realizada sem afetar, de maneira nenhuma, a continuidade de suas missões anteriores, quais sejam

a formação de profissionais e a realização de pesquisas de ponta. Ao contrário, a pós-graduação soma-se sinergicamente ao ensino de graduação e à pesquisa, melhorando a qualidade do ensino e promovendo a instigante e renovadora presença dos jovens pós-graduandos nos laboratórios de pesquisa.

No quarto final do século XX ampliou-se a demanda da sociedade paulista pelo engajamento da sua Universidade na solução direta de seus problemas prementes, como a saúde, a educação fundamental e básica, a popularização da cultura e o desenvolvimento tecnológico com impactos econômicos e sociais. Estabeleceu-se assim, inclusive no estatuto da USP de 1988, o paradigma da tríplice missão universitária moderna, com a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a cultura e extensão. Incorporaram-se novas atividades ao cotidiano acadêmico, com o contato mais próximo com a sociedade, através de seus hospitais, museus, programas de extensão para a comunidade, a formação e reciclagem de professores, os centros de divulgação de ciências, os cursos de especialização e formação continuada, os programas e centros dedicados ao desenvolvimento de políticas públicas e os empreendimentos de inovação tecnológica em parceria com as empresas. Reitera-se a observação de que a crescente incorporação das atividades de cultura e extensão tem sido realizada sem qualquer prejuízo a todas as missões anteriormente assumidas pela Universidade, ao contrário, tornou-as mais vivas, arejadas e polinizadas pela constante interação com a sociedade. Esse assunto está contemplado no capítulo 3 deste livro, “A Universidade e a Sociedade”.

Foi neste período que o Estado de São Paulo, através de suas lideranças sociais e políticas, consolidou seu compromisso histórico com as Universidades públicas estaduais paulistas, garantindo os recursos financeiros para sua manutenção, pela inserção, na Constituição Estadual, do princípio da autonomia universitária e a destinação à USP, UNICAMP e UNESP, de uma fração fixa dos impostos arrecadados através do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). A autonomia financeira e administrativa inserida na Lei Maior do Estado em 1989 foi um dos principais fatores que permitiram o desenvolvimento planejado e sustentável da USP.

O início do século XXI apresentou uma grande demanda da sociedade e do governo pelo aumento do número de vagas em cursos de graduação nas Universidades Públicas paulistas, com apoio financeiro específico para esta finalidade oferecido pelo próprio Governo. A USP respondeu decididamente a esta nova demanda, com

expressiva expansão de vagas que passaram do patamar de 7.265 vagas oferecidas no vestibular da FUVEST de 2001 para as atuais 10.557, um aumento de 45,3% no período de oito anos. Já em seu quadro docente a USP tem mantido marcante estabilidade, com 5.589 professores em 1990, caindo para 4.700 em 2000 e retornando ao patamar anterior em 2008, com 5.400 docentes. Por outro lado, a produtividade em pesquisa por docente tem sistematicamente aumentado nesse mesmo período. Tomando-se como um indicador típico dessa progressão, o número de artigos publicados por pesquisadores da USP indexados na base internacional ISI-Web of Science, estendido com os *proceedings* de conferências internacionais, em 2001, a USP contabilizou 3.348 artigos e, em 2008, este número passou para 7.365, o que representa um aumento de 120%. Portanto, o aumento de vagas não afetou a forte tendência de crescimento da produção científica qualificada da USP.

Ao longo de sua história de sucesso no século XX, a USP também exerceu papel importante na formação de uma consciência nacional de cidadania, constituindo-se em espaço privilegiado de reverberação de idéias libertárias, vanguardistas, transformadoras e democráticas, sem nunca deixar de cumprir seu papel formador e de geração do saber. Também representou a principal ponte do país com a ciência e tecnologia internacional, traduzindo e interpretando os avanços da ciência no mundo e consolidando seu reconhecimento mundial como a principal universidade brasileira.

A USP chega aos 75 anos tendo oferecido ao Estado de São Paulo e à nação o que há de melhor no país na formação de recursos humanos em todos os níveis, instruídos não apenas com o conhecimento existente, mas também preparados intelectualmente para a busca do conhecimento novo e a descoberta de caminhos ainda não trilhados. São mais de 200 mil egressos de seus cursos de graduação e mais de 80 mil mestres e doutores formados, que não apenas vieram a exercer suas atividades profissionais com excelência e liderança, mas que se tornaram multiplicadores na disseminação da educação, da ciência e da tecnologia, nas diferentes instituições de ensino superior e de pesquisa de todo o país. É fácil verificar qualitativamente que boa parte das lideranças nacionais, nos campos da técnica e da arte, do conhecimento e da tecnologia, da inovação e do empreendedorismo, da política e da sociedade, ou foram formadas na USP ou se formaram com egressos da USP. No capítulo a seguir, “USP, uma universidade de classe mundial”, é possível se ter um panorama a respeito da Universidade nos dias

de hoje e os principais projetos desenvolvidos quanto à excelência na pesquisa e na formação acadêmica, internacionalização e planejamento estratégico.

Evidentemente, a USP tem por missão não apenas a formação de recursos humanos de qualidade, nos níveis de graduação e pós-graduação. A pesquisa realizada na Universidade tem papel maior no cenário nacional, com quase 28% da produção científica brasileira levando a assinatura de pesquisadores da USP. A contribuição ao avanço do conhecimento e o desenvolvimento tecnológico, com forte impacto social e econômico, resultantes das pesquisas realizadas na USP, tem sido instrumentais para o sucesso alcançado pelo Estado de São Paulo na liderança do desenvolvimento do país. A USP tem repetidamente demonstrado o quanto estavam certos seus criadores, quando, em 1934, vislumbraram na Universidade a ponte para o futuro de liderança econômica, social e política no cenário nacional e internacional.

### **Os desafios atuais da Universidade de São Paulo**

A discussão da seção anterior evidencia a importância para o país em ter Universidades de Classe Mundial, do nível e da qualidade da USP. A USP tem sido uma grande universidade no século XX, respondendo sistematicamente e com excelência às demandas da sociedade paulista e nacional, dessa forma, aplicando com eficiência os expressivos recursos públicos que nela têm sido investidos. No entanto, não se pode jamais contentar-se, lenientemente, com o sucesso no passado. Sim, construiu-se com grande esforço um “berço esplêndido”, não para nele se deitar, como na primeira estrofe da segunda parte do Hino Nacional brasileiro, mas para nele se apoiar duplamente, como porto seguro de partida para o futuro e como plataforma para novo salto adiante. O século XXI chega com novos e mais complexos desafios, externos e internos, os quais requerem cuidadosa atenção e amplo planejamento.

Entre os principais desafios externos à Universidade, destacam-se:

- A crescente demanda por acesso à Educação Superior e a necessidade de maior inclusão social. Considerando-se os jovens com idade entre 18 e 24 anos no Estado de São Paulo, estima-se que 15% estão matriculados em cursos de graduação presenciais. Por outro lado, atualmente cerca de 500 mil estudantes concluem o ensino médio por ano, no Estado de São Paulo. Para conduzir a esperada transição do Estado e o País para o estágio de alto desenvolvimento econômico e social é necessário avançar decididamente na educação básica e

superior da população, e neste sentido, para atingirmos a situação dos principais países desenvolvidos, é razoável a expectativa de atingir pelo menos 30% de cobertura da população em idade universitária. Este contexto precisa ser compreendido pelas Universidades públicas paulistas, para bem planejar e definir sua contribuição e papel na busca de caminhos e soluções para este grande desafio nacional.

- A Universidade pública tem também o desafio de identificar e admitir em seus quadros os melhores talentos entre os estudantes, sem barreiras socioeconômicas, étnicas ou de gênero, consoante com o conceito de que o mais importante é admitir os estudantes mais aptos ao aproveitamento do ensino universitário. Nesse sentido, há o desafio de buscar políticas de inclusão social baseadas no mérito e processos de seleção que considerem as habilidades e potencialidades individuais, e não apenas a informação acumulada pelos candidatos em um dado instante de tempo. Concomitantemente, a Universidade necessita aprimorar e desenvolver os mecanismos de apoio à permanência estudantil que promovam o máximo aproveitamento acadêmico pelos estudantes, dessa forma, maximizando a eficiência do investimento público em sua formação.
- Há forte demanda por novos modelos para a educação superior, que permitam explorar o potencial das novas tecnologias de informação e conhecimento providas pela Internet e outras mídias, incorporando-as nos processos de ensino, tanto presencial como a distância.
- Há grande expectativa da sociedade por um maior engajamento das Universidades no projeto de desenvolvimento social e econômico do país, o qual passa, necessariamente, pela transição no seu eixo econômico principal com a incorporação de alta tecnologia e conhecimento em todas as instâncias produtivas.
- No mundo moderno e globalizado, as necessidades da sociedade no que concerne aos recursos humanos são mais flexíveis e multidisciplinares, frente aos atuais currículos clássicos, especializados e engessados.
- Com os crescentes custos da pesquisa, do ensino e das atividades de extensão, será necessário enfrentar as limitações orçamentárias do financiamento público. Em um universo crescente de importantes e relevantes demandas sociais para o investimento dos recursos públicos, a Universidade encontra-se frente ao desafio



de demonstrar, para a sociedade e o governo, que os investimentos em educação, ciência e tecnologia são, dentre todos, os mais importantes portadores de futuro.

- É fundamental que a Universidade se prepare, imediatamente, para os efeitos da crise financeira mundial, com impactos em todos os segmentos da sociedade, no Estado de São Paulo, no Brasil e no mundo. Estes impactos fazem-se também sentir na própria Universidade, requerendo medidas mitigadoras de racionalização e otimização no uso dos recursos. Há clara necessidade de diversificação na busca por 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.
- Na questão do financiamento público, o desafio pragmático mais relevante é a necessidade da constitucionalização da fração tributária para as universidades paulistas, ou seja, desde o decreto da autonomia financeira de 1989, o percentual da arrecadação do ICMS, que é transferido diretamente às três Universidades públicas paulistas, é definido todos os anos na Lei Orçamentária e a sua inscrição na constituição do Estado, à semelhança do que é feito com os recursos para a FAPESP, seria um fator de estabilidade. Isso permitiria o planejamento de médio e longo prazo atrelado a metas pactuadas com a sociedade e teria também a virtude de resolver o problema associado aos potenciais impactos tributários de políticas de redução e isenção do ICMS e das reformas tributária e previdenciária. Este tema também é debatido no capítulo 5, “A Universidade e a Sociedade”.
- Na pesquisa, há, no século XXI, o claro desafio de produzir ciência de maior qualidade e impacto, não pela preocupação limitada apenas aos indicadores e rankings, mas com a consciência de que impacto correlaciona-se diretamente com riqueza e relevância científica, econômica, social e cultural.
- A globalização é um fenômeno de abrangência universal e a USP não pode se esquivar da necessidade de internacionalização da pesquisa e da formação de graduados e pós-graduados, pois o mundo globalizado requer profissionais e cientistas com uma clara visão e experiência internacionais.

- Do ponto de vista da gestão administrativa, entre os desafios externos a serem enfrentados com determinação, está a crescente pressão de órgãos da administração pública, como os órgãos fazendários do Estado, o Tribunal de Contas e o Ministério Público, que tem criado imposições que conflitam diretamente com a excelência acadêmica como, por exemplo, as limitações sobre os concursos para a admissão de docentes e funcionários e os procedimentos licitatórios que não vislumbram adequadamente as necessidades de qualidade e a dinâmica temporal da pesquisa competitiva na fronteira do conhecimento e do ensino de excelência. É premente e necessário regulamentar a determinação constitucional da autonomia universitária, de forma a diferenciar a atividade universitária de ensino e pesquisa das outras atividades típicas do serviço público comum, assim trazendo segurança jurídica para o dinamismo esperado das Universidades públicas de excelência.

Se a Universidade de São Paulo tem diversos desafios externos, como os já citados, outros também há na sua própria estrutura, entre os quais se destacam:

- Os procedimentos administrativos – em geral, burocratizados e lentos – não acompanham o ritmo necessário ao desenvolvimento pleno do ensino, da pesquisa e da extensão. Configura-se assim o desafio de associar a autonomia da Universidade com a necessária descentralização e desburocratização de seus procedimentos internos. Neste sentido, é fundamental prosseguir na implantação, em toda a instituição, de uma cultura administrativa e funcional focada e voltada para as atividades-fim da universidade.
- Há também o desafio de avançar na gestão eletrônica da USP, aprofundando a informatização, com visibilidade e transparência, de todos os procedimentos acadêmicos, administrativos e financeiros, bem como de todos os registros estatísticos da Universidade.
- No que diz respeito à estrutura administrativa, observa-se ainda a multiplicação e a superposição de instâncias decisórias, que resultam em desgaste, ineficiência e custos desnecessários. Ressalta-se aqui o desafio de aprofundar a descentralização administrativa, com maior poder de decisão e responsabilidade para os agentes mais próximos das atividades-fim da Universidade, diretamente nas Unidades e campi. Este tema, detalhando as iniciativas da Universidade

nesse sentido, também faz parte do escopo do capítulo a seguir, “USP, uma Universidade de Classe Mundial”.

- Desafio de assumir as responsabilidades e riscos do exercício pleno da autonomia acadêmica, administrativa e financeira, se necessário enfrentando com firmeza os agentes externos, visando ao amparo legal e a segurança jurídica na gestão eficiente necessária para o efetivo cumprimento da missão acadêmica da Universidade pública.
- Necessidade de implantar uma cultura institucional de acompanhamento de desempenho, em todas as instâncias e segmentos da Universidade, como apoio à tomada de decisões, ao estabelecimento de prioridades e a definição de metas e ações.
- Promover permanentemente um maior engajamento institucional de docentes, servidores técnico-administrativos e alunos, envolvendo toda a comunidade universitária tanto na definição como na consecução de suas metas.
- Necessidade de formulação de um projeto de médio e longo prazo para a Universidade de São Paulo, com revisões periódicas, que norteie a administração e garanta a continuidade administrativa, tornando a universidade menos dependente de conjunturas políticas internas e externas.
- Necessidade de estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazo, nas áreas de foco da atuação universitária, de forma a permitir a ação concertada e harmônica entre todas as Unidades e órgãos da USP.
- Desafio de vencer as barreiras departamentais e das disciplinas, na operacionalização da multidisciplinaridade do ensino e da pesquisa, associado também ao desafio de vencer o isolamento, às vezes insular, de laboratórios, grupos de pesquisa e departamentos, de forma a promover o avanço do conhecimento integral e a otimização do uso de recursos e meios.

As múltiplas demandas externas e internas citadas advêm dos diferentes setores e indivíduos que direta ou indiretamente estão envolvidos ou tem interesses na USP. Na definição de suas prioridades, a Universidade confronta-se com uma grande diversidade de demandas. A quem deve servir a Universidade? A seus ideais de avanço da ciência pura? A seus alunos, de graduação ou pós-graduação? Aos interesses de seus docentes ou de seus servidores técnico-administrativos? A seus

dirigentes? Aos órgãos de fomento e às políticas de ciência e tecnologia (C&T) do Estado e do país? À sociedade mais ampla? À comunidade de seu entorno local, municipal ou regional? Ao Mercado? Ao Governo? Cada um destes segmentos tem sua agenda, suas demandas e suas expectativas. A quais delas devemos ouvir, na formulação da visão de futuro e no estabelecimento de metas e diretrizes? É possível atender a todos? Como a Universidade deve definir suas prioridades? São estas questões que evidenciam a necessidade do Planejamento Institucional contínuo, como instrumento central para o sucesso da organização com o atendimento equilibrado de suas múltiplas funções.

No entanto, para planejar o futuro é preciso definir claramente o Modelo de Universidade que se almeja para a USP. Suas estruturas e principais funções têm que ser entendidas, suas Missões claramente estabelecidas e sua Visão de Futuro construída de forma consensuada entre os atores que dela participam ou nela tem interesse. Por outro lado, a USP não pode ser pensada de forma isolada do sistema de ensino superior do Estado de São Paulo e do país. A Universidade é peça central de uma engrenagem complexa com vários componentes e sua Missão deve estar integrada ao todo, para o benefício da nação.

### **O sistema de ensino superior do Brasil e do Estado de São Paulo**

É relativamente comum falar-se sobre “a Universidade” como se tratasse de um único tipo de instituição, mas é este modelo único? O papel de todas as Universidades é o mesmo, ou seja, há uma missão fundamental, ou há várias funções que devem ser exercidas simultaneamente? Entende-se que é natural que Universidades tenham missões diferentes em função de seus contextos geográficos, sociais, econômicos, étnicos, culturais e políticos, embora alguns valores sejam insubstituíveis e universais a todas elas, como liberdade acadêmica, ética, autonomia, mérito, qualidade e excelência.

O sistema de ensino superior do Brasil é composto por vários componentes distintos. As Instituições de Ensino Superior no Brasil estão definidas pelo Decreto nº 3.860 de 9 de julho de 2001, podendo ser Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos e Escolas Superiores isoladas e Centros de Educação Tecnológica. Essas instituições se diferenciam quanto à sua dimensão, escopo de atividades de ensino e pesquisa, nível de ensino oferecido (graduação

e/ou pós-graduação), e limites de competência e autonomia na condução de suas atividades. As instituições de ensino superior também diferem quanto à sua natureza administrativa, podendo ser Públicas (Estaduais, Federais, Municipais) e também Privadas (Confessionais, Comunitárias, Filantrópicas e Particulares com fins lucrativos).

O perfil do sistema brasileiro de ensino superior é periodicamente avaliado através do Censo da Educação Superior, realizado pelo Ministério da Educação (MEC). Os dados referentes ao Ano Base 2007 estão apresentados na tabela a seguir. Nessa tabela, cada célula contém três dados, o primeiro correspondendo ao número total de instituições no Brasil, o segundo correspondendo ao número total de instituições no Estado de São Paulo, e o terceiro correspondendo ao número total de matrículas em cada categoria de instituição, no Estado de São Paulo, todos referentes ao ano de 2007.

**Quadro 1: Instituições de Ensino Superior no Brasil (BR), no Estado de São Paulo (SP) e Matrículas (Mat) em Cursos de Graduação Presenciais em São Paulo, Ano Base 2007**

		Públicas			Privadas		
		Federal	Estadual	Municipal	Conf/Com/Filantr	Particulares	Total
Universidades	BR	55	35	6	59	28	183
	SP	3	3	2	15	16	39
	Mat	9.561	96.808	17.633	179.867	422.951	726.820
Centros Universitários		-	-	4	53	63	120
		-	-	3	15	29	47
		-	-	15.716	89.943	136.964	242.623
Faculdades Integradas		-	-	4	21	101	126
		-	-	3	11	34	48
		-	-	9.196	17.681	66.603	93480
Faculdades, Institutos e Escolas Superiores		4	28	47	299	1270	1648
		1	3	16	49	288	357
		578	1.798	16.750	30.925	194.894	244.945
Centros de Educação Tecnológica		47	19	-	6	132	204
		1	16	-	-	35	52
		2.027	16.983	-	-	19.743	38.753
Total		106	82	61	438	1594	2281
		5	22	24	90	406	547
		12.166	115.589	59.295	318.416	841.155	1.346.621

Fonte: Censo da Educação Superior, INEP/MEC, 2007

<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>

Pelos dados do Censo da Educação Superior, havia, em 2007, no Brasil 4.880.381 alunos matriculados em ensino superior de graduação presencial, dos quais 1.249.968 (25,4%) em instituições públicas e 3.639.413 (74,6%) em instituições privadas. Do total de 2.281 instituições de ensino superior no país, 183 são universidades (96 públicas, 87 privadas), 120 são Centros Universitários e o restante concentra-se em faculdades integradas, escolas isoladas e centros de educação tecnológica.

Por sua vez, no ano de 2007, a CAPES/MEC informa que os programas de pós-graduação do Brasil contavam com 84.358 estudantes de mestrado, 7.638 de mestrado profissional e 49.668 de doutorado, com mais de 90% dos programas de pós-graduação concentrados em instituições públicas. Nesse mesmo ano, foram

titulados aproximadamente 10.000 doutores e 33.000 mestres. Também no ano de 2007, a produção científica brasileira somou 19.428 artigos publicados, respondendo por 2,02% da produção científica mundial (fonte CAPES/MEC), sendo que 97% desta produção foi realizada em instituições públicas. Estes dados indicam que a pesquisa desenvolvida no país encontra-se fortemente concentrada nas instituições públicas, o que é consistentemente reconhecido pelas diversas dimensões do sistema nacional de avaliação.

Dada sua complexidade e diversidade, o Sistema de Ensino Superior deve ser considerado de forma integrada, sob a ótica das necessidades do país. É um sistema de vários componentes, com características, distribuição geográfica, infraestrutura e missões distintas, que atendem a diferentes demandas. A diversidade institucional deve ser explorada de forma planejada e produtiva. Um exemplo de planejamento integrado tem sido o programa Prouni, do Ministério de Educação, no qual pelo oferecimento de bolsas parciais ou integrais para que estudantes oriundos de escolas públicas e de baixa renda possam estudar no ensino superior privado, aproveitando sua capilaridade geográfica e predominância de cursos noturnos, características que favorecem as camadas mais pobres da população. Também observa-se no sistema federal de ensino superior componentes que combinam instituições com missão predominantemente de ensino com outras que também incluem a pesquisa. O sistema privado opera sob a lógica da auto-sustentabilidade econômica e financeira baseada na cobrança de mensalidades, o que limita os investimentos na qualificação de seu corpo docente e em programas próprios de pesquisa. A regulamentação do setor, através de um sistema federal complexo de credenciamento, autorização, avaliação e acreditação, busca manter padrões mínimos de qualidade.

Em ressonância com as tendências observadas internacionalmente, um componente crescente no sistema de ensino superior é o dos cursos de graduação por educação a distância. Um dado do Censo do INEP/2007 que corrobora esta observação é o das matrículas em graduação a Distância em todo o Brasil, que era de 207.206 alunos matriculados em 2006 e passou para 369.766 alunos matriculados em 2007, um crescimento de quase 80%, em grande parte devido à forte inserção privada neste setor, mas também com a contribuição expressiva do programa da Universidade Aberta do Brasil do MEC. O Estado de São Paulo está também promovendo sua inserção nesta modalidade de ensino superior, através do programa UNIVESP, da Secretaria de Ensino Superior, na forma de ações concertadas entre as três

universidades públicas paulistas e com a participação tecnologicamente importante da rede de TV pública do Estado (TV Cultura). O objetivo é o de estabelecer cursos a distância, especialmente na área de Licenciaturas, visando a estabelecer paradigmas de qualidade e excelência no ensino superior de graduação à distância e contribuir decisivamente na solução do grave problema de falta de professores de ciências e suas especialidades no Brasil.

Outras iniciativas de expansão do sistema público de ensino superior federal tem sido o Programa REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, que tem como meta chegar, a 2010, com cerca de 1.250.000 matrículas em educação superior presencial e a distância, apenas nas Universidades Federais. No Estado de São Paulo, por exemplo, observa-se forte expansão de vagas na UFSCar e UNIFESP, e a criação da Universidade Federal do ABC. Está também em curso um forte programa de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica, que além dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), inclui também Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, Universidades Federais Tecnológicas e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais. No âmbito estadual, observa-se que a expansão do ensino superior tem ocorrido predominantemente nas Faculdades de Tecnologia, que saltaram de 26 unidades, em 2006, para 52 Unidades previstas até o final de 2009.

### **USP, principal paradigma universitário brasileiro**

Considerando o sistema de ensino superior federal e estadual como um todo, fica evidente a necessidade fundamental de ter no país paradigmas de excelência, universidades de classe mundial, caracterizadas por forte atividade de pesquisa e ensino de graduação e pós-graduação de alta qualidade. Essas instituições são essenciais para a formação de lideranças profissionais e acadêmicas, o desenvolvimento científico e tecnológico do país, a preparação e aperfeiçoamento do pessoal docente que preencha as demandas de todo o sistema, bem como para o desenvolvimento de programas de ensino de qualidade, assim estabelecendo padrões de excelência e modelos a serem seguidos por outras instituições componentes do sistema. A história tem mostrado que a USP é engrenagem central na máquina do ensino superior do País.

Uma universidade de excelência não se destaca apenas pelos seus programas de ensino. De fato, universidades de pesquisa são instituições centrais para o século



XXI, sendo essenciais para a criação e disseminação do conhecimento. Por se aproximarem da fronteira do conhecimento, as universidades de pesquisa são elementos-chave na globalização da ciência e no desenvolvimento da nova economia, fundamentada essencialmente no conhecimento. É nas Universidades de Pesquisa que são educadas as novas gerações de pessoas necessárias para a liderança intelectual e tecnológica do país e, igualmente importante, são as instituições onde se avança o conhecimento e a ciência moderna, permitindo à nação sua plena inserção global, pela comunicação e colaboração com organizações afins.

Universidades de pesquisa de classe mundial são aqui entendidas como aquelas instituições acadêmicas comprometidas com a criação e disseminação do conhecimento, em todas as áreas do saber, provendo adequada infraestrutura de laboratórios, bibliotecas e os equipamentos necessários ao ensino e a pesquisa nos níveis mais elevados possíveis, comparáveis com o que há de melhor no mundo. São instituições tipicamente grandes, dimensão necessária para abrigar a massa crítica de pesquisadores com diversidade disciplinar abrangente, que permita alcançar a profundidade e o impacto requeridos para o desenvolvimento de ciência e tecnologia de excelência.

Para o adequado planejamento futuro da Universidade, é importante considerar os aspectos que caracterizam as Universidades de sucesso no mundo, sem o intuito de copiar modelos ou fórmulas, mas para aproveitar a experiência acumulada por instituições internacionalmente reconhecidas, algumas delas seculares, que há muito se deparam com desafios semelhantes aos aqui enfrentados. Segundo Altbach (2007), as características do modelo global emergente de Universidades de Pesquisa de Classe Mundial são: (1) ter missão institucional que transcende as fronteiras da nação; (2) ser intensiva em pesquisa; (3) contar com corpo docente moderno, organizado em redes multidisciplinares de pesquisa, com parcerias internacionais e foco em problemas do “mundo-real”; (4) ter financiamento diversificado além o exclusivamente público, incluindo parcerias com empresas, doadores privados, projetos competitivos de inovação tecnológica, participação em spin-offs e patentes; (5) engajar-se no novo relacionamento pró-ativo e virtuoso Universidade-Governo-Empresa, promovendo o desenvolvimento econômico e social; (6) internacionalização da pesquisa e do ensino, envolvendo alunos, docentes, técnicos e gestores, sem prejuízo à manutenção de características próprias e foco em temas de interesse regional e nacional; (7) São caracterizadas por maior complexidade interna,

diversificação organizacional e infraestrutura sofisticada; (8) manter forte programa de cooperação com instituições similares nacionais e internacionais. O tema internacionalização na Universidade também será debatido no capítulo a seguir, “USP: uma universidade de classe mundial”.

Em todos estes aspectos a USP está bem posicionada, como demonstram as informações atuais da Universidade:

#### **Quadro 2: USP – cenário atual de uma universidade de pesquisa plena**

- Graduação:
  - 243 cursos de graduação, entre os melhores do país, 57.000 alunos
- Pós-graduação:
  - 228 programas, 25.500 alunos, 65% de excelência,
  - 2300 doutores/ano, ~25% do país
- Pesquisa:
  - 28% da Produção científica nacional
  - 1.917 grupos de pesquisa,
  - Centros de Excelência (CEPIDs, INCTs, redes temáticas em temas de fronteira como Energia, Ambiente, vários aspectos da Saúde, Violência, etc...)
- Cultura e Extensão Universitária:
  - Museus, centros de preservação, Orquestra, Teatro, Bibliotecas, Estação Ciência, público de milhões por ano.
  - Hospitais, atendimento global à saúde, cursos de extensão (~1500 cursos/ano, ~20.000 alunos)
  - Apoio à escola pública, formação de professores
  - Convênios e projetos em parceria com empresas e governo
- Reconhecimento Internacional, com bom posicionamento nos rankings comparativos entre Universidades
  - 87º lugar no Webometrics (Jan/2009)
  - 100º lugar no Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan (2008)
  - 121º lugar no índice da Universidade de Shanghai (2008)
  - 196º lugar no ranking do jornal inglês The Times (2008)

#### **Alguns consensos sobre Missão, Visão de Futuro e Valores Centrais da USP**

O Estatuto da Universidade de São Paulo define que são fins da USP: I - promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio de 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. No entanto, é preciso definir

com clareza que ensino, pesquisa e extensão devem constituir o foco de ação da USP.

Desde sua implantação em outubro de 2007, o objetivo da Comissão de Planejamento da USP tem sido justamente subsidiar a discussão na Universidade sobre suas finalidades, diretrizes, metas, objetivos e ações. Isto vem sendo realizado através de consultas às Unidades de ensino e pesquisa e à comunidade, a sistematização de sugestões, a realização de dois *Workshops* abertos a toda a comunidade universitária realizados em setembro e outubro de 2008, e a consolidação das idéias e sugestões ali debatidas e discutidas. Desse trabalho, emergem alguns consensos, os quais são apresentados a seguir como subsídios para a discussão mais ampla, não apenas pela comunidade uspiana, mas também e principalmente pela sociedade em geral e por todos os interessados nas atividades da USP. Neste sentido, as opiniões colhidas e debatidas têm convergido para as seguintes missões para a Universidade:

- Servir à sociedade paulista e brasileira pelo oferecimento de ensino superior de excelência, em amplo espectro de áreas profissionais, da ciência, da tecnologia e das artes, com foco na formação de líderes, multiplicadores e empreendedores, na fronteira do conhecimento e preparados para contribuir para o desenvolvimento do país, para tanto atraindo os melhores talentos como estudantes.
- Desenvolver pesquisa de forma intensa, em nível internacional e em temas de ponta, 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 tecnológica, com foco particular nos problemas nacionais, assim servindo ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e cultural do Estado de São Paulo e do país, com responsabilidade social.
- Oferecer formação de pós-graduação de excelência e nível internacional, em todas as grandes áreas do conhecimento, de forma indissociável de suas 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.

- Interagir permanentemente com a sociedade, de forma indissociável com a pesquisa e o ensino, através de programas de extensão universitária, bem como atividades e produtos culturais, dirigidos a todos os segmentos da sociedade, disponibilizando de forma rápida e eficiente o conhecimento e a prática gerados pela Universidade, fertilizando-se com as demandas e expectativas externas e assim consolidando sua relação com o povo paulista pelo cumprimento de sua missão educacional, científica e cultural.

Uma vez definidas as missões da USP, o debate que se segue refere-se à discussão sobre a Visão de Futuro da Universidade, essencial para ajustar as metas, diretrizes, ações e objetivos em todas as áreas e setores da Universidade, de forma a atuar organizada e sinérgica. Dos estudos e discussões até aqui realizados no âmbito das Unidades e dos diversos seminários, simpósios e estudos conduzidos por diferentes órgãos e comissões da USP, entre outros o Conselho Universitário, o IEA, a Comissão de Planejamento, bem como várias Unidades de Ensino e Pesquisa, tem emergido os seguintes aspectos que devem compor a visão de futuro da USP para 2034:

- Consolidar-se como uma Universidade de Pesquisa de Classe Mundial e principal paradigma universitário nacional.
- Consolidar-se no cenário universitário internacional, inserindo-se entre as melhores 50 Universidades do mundo.
- Abrigar, em seus quadros docentes, cientistas e pesquisadores de nível internacional, inclusive com reconhecimento pelos mais prestigiosos prêmios acadêmicos e científicos.
- Buscar permanentemente a sua internacionalização e cosmopolitismo, não como um fim em si, mas como instrumento para cumprir com excelência suas missões universitárias.
- Ter todos os seus cursos de graduação entre os melhores do país, com qualidade comparável aos oferecidos pelas grandes Universidades do mundo, provendo um ensino mais formativo, com estímulo ao empreendedorismo, incorporação de novas tecnologias ao ensino, exposição a outras áreas do conhecimento, e ênfase no desenvolvimento de habilidades pessoais como a capacidade estruturar e construir o conhecimento, de trabalhar em equipe e de

abordar criativamente a solução de problemas, e a educação para o aprendizado contínuo.

- Considerando seu papel de universidade líder no cenário nacional, cabe à USP manter-se como paradigma de excelência, promovendo expansão de vagas seletiva e focada nas fronteiras do conhecimento e da técnica e, por outro lado, cooperando para o constante aumento da qualidade do sistema de ensino superior como um todo.
- No que concerne à pesquisa, a visão de futuro da USP é atuar sempre na fronteira do conhecimento, sem prejuízo ao foco em problemas nacionais e regionais, buscando permanentemente a qualidade, a excelência e o impacto das pesquisas nela realizadas e mantendo-se na liderança da produção científica no Brasil.
- É também visão de futuro para a pesquisa na USP posicionar-se entre as principais instituições do país na Inovação Tecnológica, colaborando ativamente com os outros atores do Sistema de Ciência e Tecnologia, contribuindo para a incorporação do conhecimento a produtos, processos e políticas públicas, para tanto promovendo em todos os níveis a cultura institucional empreendedora, e provendo o arcabouço jurídico e operacional ágil e eficiente para a interação de pesquisadores e alunos com o ambiente externo à Universidade, inclusive com a aproximação e promoção de incubadoras de empresas de bases tecnológicas em todos os seus campi.
- É visão de futuro da USP contar sempre com o estado da arte em infraestrutura para a pesquisa, atuar crescentemente na forma de redes temáticas que integrem diferentes áreas do conhecimento, e aumentar fortemente a inserção de pós-doutores em todos os seus grupos de pesquisa, assim otimizando a plena utilização de sua infra-estrutura para pesquisas e alavancando a quantidade e qualidade das pesquisas ali realizadas.
- Tendo a sociedade como objeto maior de sua atuação, a USP tem como visão mudar o foco da extensão universitária como uma atividade de sentido único, isolada e independente, passando a encará-la de forma integrada a todas as suas outras missões, nutrindo-se das demandas externas como fonte de motivação para suas atividades de ensino e pesquisa, ao mesmo tempo em que cumpre seu papel de incorporação do conhecimento em todas as

instâncias sócio-econômicas, políticas e culturais, para o pleno desenvolvimento do país. Esta mudança de foco passa pela valorização da extensão universitária e pela conscientização da comunidade universitária de que a precisamos ouvir mais a sociedade.

- Da mesma forma, a USP antevê em seu futuro uma maior aproximação com o 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
- Como uma Universidade moderna consciente de seu papel de liderança nas grandes transformações culturais da Sociedade na qual se insere, a USP deve buscar permanentemente a sustentabilidade econômica, social e ambiental, em todas as suas atividades e instâncias, assim cooperando para encontrarmos o caminho para um futuro compatível com o ambiente do planeta.
- Cientes de que as pessoas que fazem a USP são aquelas que nela trabalham e estudam, é meta da Universidade promover permanentemente seu aprimoramento profissional e o desenvolvimento de suas competências, bem como reconhecer e valorizar sua dedicação, empenho, responsabilidade, envolvimento, comprometimento e engajamento institucional.
- Pela sua própria natureza de atuar na fronteira do conhecimento e do desenvolvimento, a USP deve almejar sempre realizar gestão administrativa moderna, focada nas atividades-fim, crescentemente informatizada, desburocratizada e descentralizada, privilegiando o âmbito das Unidades como instância decisória, assim aproximando a gestão administrativa daqueles que realizam o ensino, a pesquisa e a extensão.
- Tendo como objetivo avançar constantemente na qualidade máxima em todas as atividades que realiza, e buscando a melhora permanente em sua atuação, a USP tem como visão de futuro incorporar a cultura da avaliação como meio de progresso, realizada de forma sempre transparente e com critérios consensuais, como instrumento de planejamento e gestão

Qualquer que sejam as prioridades ou estratégias, atuais ou que venham a ser definidas pela USP, a qualquer tempo, há alguns Valores Centrais, imutáveis, que constituem sua base e que permeiam todas as suas atividades e ações, quais sejam:

- A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- O mérito, a qualidade e a excelência em todas as suas instâncias e atividades;
- A autonomia e a liberdade acadêmica;
- O compromisso com o povo de São Paulo e do Brasil.

### **Considerações finais**

Em todas as atividades humanas complexas, o planejamento estratégico é ferramenta essencial para o sucesso de organizações e pessoas. No entanto, o planejamento somente se torna efetivo se for construído de forma conjunta por todos os participantes da organização, sem o que pouco se pode esperar no que tange à sua aderência e abrangência. Planos podem ser aparentemente perfeitos, porém se não contarem com o comprometimento de todos os atores envolvidos, jamais serão eficazes em promover a transformação e a evolução institucional pretendida.

Por isso, a importância da participação ampla de toda a comunidade universitária uspiana na discussão de seu futuro, onde se pretende chegar e qual o caminho a seguir. Este é o sentido mais nobre e fundamental da *política universitária*, construída não em bases pessoais, partidárias ou sectárias, mas que tem como objetivo maior a Instituição, seu desenvolvimento, e o cumprimento integral de sua missão educacional, científica, cultural, econômica e social. Nesse sentido, as idéias apresentadas neste capítulo e as que se seguem nos subseqüentes, servem principalmente como contribuição ao debate que deve envolver a comunidade universitária e a sociedade, na construção do futuro desta que é a *casa mater* do conhecimento e da ciência no Estado de São Paulo e no Brasil.

Como em todo processo de planejamento, uma vez identificados os consensos gerais sobre a missão, visão de futuro e valores centrais da instituição, será preciso avançar na definição de metas, diretrizes, ações e indicadores de desempenho, em todos os

níveis da organização como as unidades, departamentos, institutos especializados, órgãos de integração, museus, hospitais, centros, núcleos e os órgãos da administração central e dos campi administrativos, entre outros. Esta atividade já vem sendo realizada, pela Comissão de Planejamento e também no âmbito das Unidades e Departamentos através do trabalho coordenado pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA), bem como pelo Programa Gespública USP de Gestão Estratégica e Desburocratização na Administração. Essas instâncias têm contribuído sobremaneira para a difusão, no âmbito da USP, da moderna cultura do planejamento, com a definição de metas concretas, objetivos, ações e indicadores.

Neste capítulo, buscou-se mostrar que a Universidade de São Paulo não pode ser pensada de forma isolada de seu contexto social e do sistema de ensino superior e de pesquisa do Estado, do país e do mundo globalizado. Nesse sistema complexo, cabe à USP papel de liderança, como uma grande universidade de pesquisa de classe mundial, com forte impacto na sociedade que a mantém, tanto pela formação acadêmica dos melhores profissionais, cientistas e artistas, como na realização de pesquisas na fronteira do conhecimento e para a inovação tecnológica, de forma plenamente inserida na sociedade para a rápida e eficiente incorporação do conhecimento em todas as suas instâncias. A USP tem alcançado notáveis realizações como uma grande universidade ao longo de seus primeiros 75 anos de existência, porém seu futuro de sucesso depende de cuidadoso planejamento, que contagie e mobilize toda a comunidade universitária. Os desafios são grandes, mas assim também o são as oportunidades, as quais somente serão concretizadas com sucesso se a USP puder contar com o comprometimento e a contribuição de todos os seus docentes, servidores técnico-administrativos e alunos, na construção de seu futuro.

### **Referências bibliográficas**

STEINER, J.E. & MALNIC, G. (eds.) (2006), "Ensino Superior: Conceito e Dinâmica", EDUSP, São Paulo.

ALTBACH, P.G. & BALÁN, J., (eds.) (2007) "World class worldwide: transforming research universities in Asia and Latin America", JHU Press.



JÓNASSON, J.T. (2008) "Inventing Tomorrow's University: Who is to Take the Lead?", Bononia University Press.

"College Learning for the New Global Century", Association of American Colleges and Universities (2007).

ALTBACH, P.G. (2007). "Peripheries and Centres: Research Universities in Developing countries". *Higher Education Management and Policy*, Vol. 19, n. 2, 1-24.