

The USP logo consists of the letters 'USP' in a bold, orange, sans-serif font. The letters are slightly stylized, with the 'U' and 'S' having a unique shape.

*União para a Excelência*

**PROF. GLAUCIUS OLIVA** CANDIDATO A REITOR DA USP

# Programa de Gestão 2010-2013

## Diretrizes, Metas e Ações

Caro(a) colega uspiano(a),

No próximo dia 20 de outubro ocorrerá o 1º Turno da eleição para o cargo de Reitor da Universidade de São Paulo e, como candidato, apresento o nosso Programa de Gestão completo para o período de 2010-2013, intitulado “USP: União para a Excelência”, o qual tive o privilégio de discutir com a comunidade uspiana em todas as Unidades.

Mais do que uma proposta de um candidato é um projeto da USP, construído com base em nossa experiência no âmbito da Comissão de Planejamento e das enriquecedoras sugestões colhidas em todas as Unidades durante as visitas realizadas neste ano de 2009.

Assim, reforço a minha disposição em levar a nossa instituição e a sua comunidade acadêmica mais longe, não só intensificando a contribuição ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e cultural do Estado de São Paulo e do país, com responsabilidade social, como, também, projetar ainda mais a USP no contexto internacional.

Agradeço a todos pela acolhida, especialmente durante as visitas e reuniões nas Unidades.

Glaucius Oliva  
Candidato a Reitor

[www.glauciusoliva.com.br](http://www.glauciusoliva.com.br)

[glaucius@usp.br](mailto:glaucius@usp.br)

# USP: União para a Excelência

## Gestão 2010-2013

### Diretrizes, Metas e Ações

Os principais temas tratados neste programa são:

- [Graduação](#)
- [Pós-graduação](#)
- [Pesquisa](#)
- [Cultura e Extensão](#)
- [Autonomia e Legislação](#)
- [Inovação Tecnológica](#)
- [Comunicação com a Sociedade e o Governo](#)
- [Gestão Administrativa](#)
- [Financiamento](#)
- [Perfil do Candidato](#)
- [Fundações](#)
- [Estrutura Acadêmico-Administrativa Universitária](#)
- [Internacionalização](#)
- [Sustentabilidade](#)

\* **clique no tema para acesso direto**

Este Programa foi elaborado com a experiência acumulada no extenso trabalho realizado no âmbito da Comissão de Planejamento da USP (CP), que nos últimos dois anos procurou identificar os principais desafios da Universidade de São Paulo, explicitar nossa missão universitária no contexto do sistema de ensino superior e de ciência e tecnologia do estado e do país, e delinear a visão de futuro para a USP que emergiu das consultas e discussões realizadas durante este período, envolvendo toda a comunidade uspiana.

Portanto, este Programa de Gestão, é resultado de contribuições extensas coletadas nas consultas da CP às unidades, das discussões realizadas no âmbito da Comissão de Planejamento e, subsequentemente, nos dois módulos do Workshop “USP 2034” realizado em 2008. Finalmente, inclui também as enriquecedoras sugestões obtidas nas visitas que realizei em 2009 a todas as Unidades da USP.

## **Graduação:** Excelência em ensino, valorização da graduação, mobilidade e flexibilidade curricular

A formação acadêmica do aluno da USP no século XXI deve ter como características um ensino mais formativo, com estímulo à atitude empreendedora em relação à própria educação, incorporação de novas tecnologias ao ensino, exposição a outras áreas do conhecimento, ênfase no desenvolvimento de habilidades pessoais como a capacidade de estruturar e construir o conhecimento, de trabalhar em equipe e de abordar criativamente a solução de problemas. Deve-se educar para o aprendizado contínuo.

### **Diretrizes e Ações:**

- Ter como meta que todos os cursos de graduação da USP estejam entre os melhores do país, comparáveis aos melhores cursos do mundo.
  - Prover recursos a todas as CoCs para que promovam visitas internacionais aos melhores cursos equivalentes no mundo, buscando analisar e discutir o curso USP e planejar metas para tornar seu curso comparável aos melhores no contexto internacional.
  - Ter 100% de inclusão digital dos estudantes de graduação, 100% das disciplinas com página na internet e 100% de cobertura *wireless* nos campi da USP.
  - Incorporar as novas tecnologias de informação no processo de ensino
  - Estimular os estudantes a adotarem postura mais empreendedora e pró-ativa em relação à sua formação acadêmica.
  - Incentivar as Comissões de Graduação das unidades e o Conselho de Graduação a discutir projetos pedagógicos modernos, inter e multidisciplinares, com menor ênfase nas disciplinas tradicionais.
  - Inovar em experiências curriculares, pedagógicas e didáticas.
  - Criar mecanismos que permitam ouvir mais os alunos sobre as questões relacionadas ao ensino.
  - Participar pro-ativamente nos exames nacionais de avaliação de cursos, como contribuição da USP à elevação dos padrões de excelência do ensino superior brasileiro.
- Valorização do Ensino de Graduação:
  - Premiar os docentes destacados pela dedicação e excelência didática.
  - Valorizar os aspectos didáticos nos concursos de ingresso e progressão na carreira docente.
  - Incentivar a produção de livros didáticos e outros materiais didáticos, aproveitando a estrutura e competência da EDUSP
  - Promover e valorizar concretamente atividades docentes em tutorias, iniciação científica, supervisão de trabalhos de conclusão de curso, atividades de extensão, estágios, dentre outros.
  - Promover avaliação didática docente por alunos e por pares
- Promover revisão da carga horária formal dos cursos de graduação para possibilitar o estímulo às atividades curriculares extra-classe e outras complementares na formação individual ou profissional.
  - Promover a formação básica mais sólida e generalista
  - Promover ampla discussão, envolvendo as Unidades e os Departamentos, sobre a possibilidade de reorganização curricular visando oferecer aos estudantes alternativas de formação com ênfase mais acadêmica ou de maior empregabilidade e empreendedorismo.
  - Incluir no planejamento pedagógico de cada disciplina os instrumentos para a integração do conteúdo específico e o desenvolvimento das habilidades não ensináveis, como aprender a aprender, comunicar, criar, empreender, gerenciar, globalizar-se profissionalmente, utilizar a internet para o aprendizado, bem como prever perspectivas

e exemplos da aplicação dos conhecimentos desenvolvidos na disciplina para o mercado de trabalho.

- Estimular e valorizar o trabalho individual de aprendizado
- Estimular a adoção do trabalho de conclusão de curso como avaliação final de todos os cursos de graduação.
- Estimular fortemente a inserção dos estudantes em atividades de Iniciação Científica, inclusive contando créditos, como diferencial do ensino em uma universidade em que a pesquisa é intensa e de alto nível
- Promover a realização de seminários de integração sobre as grandes questões nacionais e mundiais (inovação tecnológica, mudanças climáticas, energia, responsabilidade social e cidadania, produção ambientalmente consciente, reciclagem, dentre outras)
- Oferecer oportunidades de desenvolvimento de cidadania, ética, cultura e valores humanísticos, por exemplo, a adoção de disciplina transversal obrigatória a todos os cursos de graduação denominada “Atividades Curriculares em Comunidade”.
- Apoiar as empresas júnior ligadas às Unidades da USP.
- Apoiar fortemente os cursos noturnos da USP, com infra-estrutura e valorização:
  - Disponibilizar serviços acadêmicos e abertura de bibliotecas até uma hora após o fim do horário de aulas
  - Disponibilizar transporte, segurança e acesso aos serviços de conveniências.
- Identificar as causas de evasão e tomar medidas mitigadoras, criando um sistema de monitoramento contínuo da expectativa do aluno em relação ao curso, incluindo acompanhamento dos egressos;
- Desenvolver os instrumentos e marcos legais que estimulem a mobilidade do aluno de graduação para cursar disciplinas em outras Unidades e Universidades, no país e no exterior. Simultaneamente, estimular, com disponibilização de recursos, a mobilidade nacional e internacional dos estudantes de graduação.
- Estimular e prover os meios práticos para a atração de estudantes de graduação internacionais para que desenvolvam atividades em cursos da USP.
- Iniciar a inserção institucional no tema do Ensino a Distância no nível da graduação, em caráter experimental e de forma delimitada até que se tenha maior conhecimento próprio do desenvolvimento destas iniciativas e avaliação de seu impacto pedagógico, institucional e social.

[voltar à página inicial](#)

## **Pós-graduação:** Qualidade, interdisciplinaridade, mobilidade e inserção profissional dos egressos.

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, 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.

### **Diretrizes e Ações:**

- Priorizar o aprimoramento da qualidade e relevância dos Programas de Pós-Graduação da USP.
- Desenvolver paulatinamente um sistema de avaliação interno da pós-graduação, complementar à avaliação externa da CAPES, incluindo uma visão sobre excelência da pós-graduação internacional.
- Propor revisão de critérios de avaliação CAPES, introduzindo um período de carência de 5 anos na contabilização da produção científica de novos docentes, estimulando seu credenciamento como orientadores plenos nos programas de pós-graduação da USP.
- Reavaliar as possibilidades de maior autonomia regulatória para as Unidades na definição de normas específicas e adequadas a cada área do conhecimento, que permitam melhor aproveitamento da fertilidade associada à diversidade, onde houver excelência, sempre com a participação dos coordenadores de Programas de Pós-Graduação.
- Estimular a experiência internacional em programas sanduíche, com mecanismos de apoio complementares aos das agências de fomento.
- Estimular a parceria entre Programas de Pós-Graduação e a orientação de doutoramentos com dupla-tutoria, favorecendo a interdisciplinaridade e a integração entre as áreas do conhecimento.
- Criar mecanismos de estímulo ao desenvolvimento de habilidades didático-pedagógicas dos pós-graduandos, tema de grande relevância para melhoria da qualidade do ensino superior do país.
- Criar oportunidades de exposição do pós-graduando ao mercado de trabalho profissional, estimulando a pesquisa em ambiente de empresas e a incorporação do conhecimento em políticas públicas e serviços. O sistema deve operar não só em relação à produção científica nas próximas décadas, mas também reassumir e ampliar seu papel na formação de pessoal docente qualificado para o ensino superior, especializar profissionais para o mercado de trabalho público e privado, formar técnicos e pesquisadores para empresas públicas e privadas e, ainda, qualificar professores para a educação fundamental e média.
- Adaptar o sistema vigente para incluir e estimular os temas de inovação, em parcerias com empresas e governo.
- Discutir, conjuntamente com a área de Cultura e Extensão, o papel dos programas de educação continuada, seu credenciamento e avaliação de qualidade.
  - *Lato-sensu*
  - Especialização
  - Educação continuada
  - Mestrado profissionalizante
- Incentivar fortemente a participação de estagiários de pós-doutoramento nos Programas de Pós-Graduação

[voltar à página inicial](#)

## **Pesquisa:** Qualidade, relevância, inovação, redes colaborativas e inserção internacional.

Desenvolver pesquisa de forma intensa, com excelência 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, com foco nos problemas nacionais e mundiais, servindo ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e cultural do país, com responsabilidade social.

### **Diretrizes e Ações:**

- Valorizar a qualidade da pesquisa.
- Atuar visando a fronteira do conhecimento, incluindo o foco em temas nacionais e regionais, buscando permanentemente a qualidade, a excelência e o impacto das pesquisas e mantendo-se na liderança da produção científica no Brasil.
- Atrair e abrigar nos quadros docentes das Unidades, cientistas e pesquisadores de nível internacional, inclusive com reconhecimento pelos mais prestigiosos prêmios acadêmicos e científicos.
- Estimular a presença de pesquisadores visitantes com a criação de programas específicos.
- Estimular a internacionalização através de parcerias entre pesquisadores e instituições, fortalecendo mecanismos de apoio institucional.
- Fomentar as Redes Temáticas de Pesquisa através de ações concretas, estimulando as colaborações internas e externas (recursos iniciais, apoio logístico, infraestrutura).
- Investir em laboratórios multi-usuários, como *facilities*. O incremento da qualidade de nossa produção científica depende diretamente dessa mudança cultural.
- Prover instrumentos de apoio da USP à pesquisa realizada por seus docentes-pesquisadores:
  - Fornecer contrapartidas aos docentes-pesquisadores e grupos de excelência que, com sua competência, obtêm apoio expressivo para projetos de pesquisa:
    - Espaço físico adequado
    - Infra-estrutura básica (energia, água, telefonia, rede de alta velocidade, gases)
    - Bibliotecas e acesso eletrônico a bases de dados, revistas científicas e livros.
    - Apoio administrativo/financeiro para a gestão de projetos de pesquisa (gerente de projetos ou “grant administrator”)
    - Apoio técnico vinculado a projetos vigentes e ativos (PROCONTES, Projeto 4).
    - Apoio financeiro complementar a auxílios de agências de fomento (p.ex. Projeto 1).
    - Banco de informações na *web* sobre oportunidades de fomento nacionais e internacionais, públicas e privadas.
    - Ações pró-ativas da USP na busca por fontes de financiamento com apoio logístico e institucional na captação de recursos junto a entidades de fomento (governo, agências, fundos setoriais, empresas, doadores, dentre outros)
  - Promover simpósios de discussão dos grandes temas de fronteira de interesse nacional, como forma de estimular nossos cientistas a se engajarem em pesquisas nestas áreas.
- Estimular a inserção de pós-doutores em todos os grupos de pesquisa na USP, simplificando a burocracia associada e reconhecendo a categoria dos pós-doutorandos com representação em colegiados da universidade.
- Estimular a atualização e inserção internacional dos docentes, através de programas de pós-doutoramento, p.ex., tendo como meta 5% do corpo docente em estágios no exterior, garantindo como contrapartida cargos temporários para cobrir as necessidades didáticas.
- Expandir o Fundo de Pesquisa da USP para possibilitar investimentos complementares em projetos de relevância e o fomento a áreas estratégicas ou emergentes.

**Cultura e Extensão:** Forte interação com a sociedade, transferência do conhecimento, extensão como fonte de ensino e pesquisa.

Interagir permanentemente com a sociedade, de forma indissociável com a pesquisa e o ensino, por meio 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 a sociedade pelo cumprimento de sua missão educacional, científica e cultural.

**Diretrizes e Ações:**

- 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 outras missões, nutrindo-se das demandas externas como fonte de motivação para atividades de ensino e pesquisa, ao mesmo tempo em que a Universidade cumpre seu papel de incorporação do conhecimento em todas as instâncias sócio-econômicas, políticas e culturais, para o pleno desenvolvimento do país.
- Valorizar a extensão universitária (CERT, progressão na carreira, premiação por excelência na extensão)
- Registrar, quantificar, avaliar o impacto e divulgar todas as atividades de extensão já amplamente realizadas na USP.
- Fortalecer, ampliar e promover a sustentabilidade das ações culturais e artísticas da USP (orquestras, teatro, cinema, museus, mostras, exposições, EDUSP etc), estimulando sua integração com as missões universitárias de pesquisa e ensino de graduação e pós-graduação.
- Intensificar as atividades de divulgação científica e cultural para o grande público (IC-Jr, receber visitas de escolas, feiras de profissões, olimpíadas, museus, Estação Ciência, CDCC, ampliar o programa “A USP vai à sua Escola”, exposições em espaços públicos de grande circulação, dentre outras).
- Intensificar e valorizar a interação com o ensino fundamental e médio, priorizando as escolas públicas.
- Discutir, conjuntamente com a pós-graduação, a importância do papel dos programas de educação continuada, seu credenciamento, avaliação de qualidade e agilização.

[voltar à página inicial](#)



**Inovação Tecnológica:** Estímulo, agilidade, empreendedorismo, transferência do conhecimento para a sociedade.

A USP deve posicionar-se entre as principais instituições do país na Inovação Tecnológica, colaborando pró-ativamente com o Sistema de Ciência e Tecnologia, para incorporar conhecimento a produtos, processos e políticas públicas. Para tanto deve promover em todos os níveis a cultura institucional empreendedora, e prover 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 de incubadoras de empresas de bases tecnológicas e do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos.

**Diretrizes e Ações:**

- Promover a cultura institucional empreendedora em todas as instâncias universitárias,
- Prover o arcabouço jurídico e operacional ágil e eficiente para a interação de pesquisadores e alunos com o ambiente externo à Universidade,
- Aproximar-se de incubadoras de empresas de bases tecnológicas, em todos os campi, e do sistema paulista de parques tecnológicos.
- Valorizar as atividades de inovação e como consequência aumentar fortemente a quantidade de patentes registradas decorrentes das pesquisas na USP e em colaborações com agentes externos, com atenção à sua aplicabilidade.
- Fortalecer mecanismos de apoio institucional à Inovação, particularmente a Agência USP de Inovação.
- Prover apoio profissional pró-ativo na identificação das oportunidades de proteção de propriedade intelectual de pesquisas realizadas na USP.
- Promover, em conjunto com todos os atores do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação, um amplo Plano para a C,T&I no Estado de São Paulo, com metas de médio e longo prazo, caracterizando o papel de cada agente no sistema.
- Estimular a cooperação com os Institutos de Pesquisa, Parques Tecnológicos e Faculdades de Tecnologia, no desenvolvimento de projetos de pesquisa e inovação tecnológica.

[voltar à página inicial](#)



## **Comunicação com a Sociedade e o Governo:** transparência, informação, proatividade, aproximação com a Sociedade e o Estado

Informar claramente a sociedade sobre o que a USP faz e produz, bem como compartilhar os conhecimentos e experiências da Universidade com a população em geral e com as políticas de estado, nos temas de seu interesse.

### **Diretrizes e Ações:**

- Descentralizar e fortalecer o setor de Comunicação Social.
- Prover todas as Unidades com apoio de Comunicação Social (CCS regionais com jornalistas ou estagiários nas Unidades) e estimular a divulgação científica.
- Utilizar intensamente as mídias disponíveis, internas e externas (TV, rádio, jornais e revistas, internet e outras).
- Criar uma cultura institucional, entre todos os docentes, de que é também missão de cada um prover a sociedade com informações sobre o que fazemos.
- Oferecer “mídia trainings” a pesquisadores e dirigentes.
- Sugerir às agências que incluam a solicitação de um sumário de divulgação em todo relatório científico.
- Produzir intensamente materiais de divulgação pela internet – *podcasts*, vídeos com aulas, palestras e eventos culturais de interesse, realizados nas Unidades.
- Manter contato permanente com egressos, criar bancos de informações sobre o impacto da USP através de seus ex-alunos; melhorar a cultura de ligação dos ex-alunos com a USP pela criação e fortalecimento das associações de ex-alunos em todas as Unidades, que passam naturalmente a ser embaixadores da Universidade perante a sociedade.
- Fortalecer e divulgar as marcas USP e das Unidades.
- Buscar uma maior participação comunitária, promovendo a aproximação com o poder executivo e legislativo municipal, estadual e federal, diretorias regionais de ensino, conselhos municipais etc.
- Criar a Secretaria de Relações Institucionais, subordinada à Reitoria, para facilitar o relacionamento da USP com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, incluindo visitas recíprocas frequentes.
- Apoiar a incorporação de conhecimento às políticas de estado, respondendo rápida e eficientemente às demandas por pesquisa e conhecimento no apoio à tomada de decisões, definição de prioridades e estratégias em políticas públicas: criar o CEMAPE (Centro Multidisciplinar de Apoio às Políticas de Estado), ligado à Reitoria, com a missão de receber demandas do governo e buscar comissões *ad-hoc* dentro das competências da USP para propor soluções.

[voltar à página inicial](#)

**Gestão Administrativa:** descentralização, desburocratização, informatização, eficiência, desenvolvimento de competências, foco nas atividades-fim.

A USP deve realizar gestão administrativa moderna, focada nas atividades-fim, crescentemente informatizada, desburocratizada e descentralizada, privilegiando o âmbito das Unidades como instância executiva, aproximando a gestão administrativa daqueles que realizam o ensino, a pesquisa e a extensão.

#### **Diretrizes e Ações:**

- Desenvolver em toda a instituição a cultura administrativa e funcional focada e voltada para as atividades-fim da universidade
- Simplificar os procedimentos administrativos, desburocratizar os processos internos e descentralizar as instâncias decisórias, para maximizar a eficiência administrativa e minimizar o tempo gasto com as atividades-meio.
- Orientar os órgãos centrais para exercer papel de definição de políticas, diretrizes, procedimentos operacionais padronizados, controle e auditoria, delegando às Unidades e Coordenadorias dos campi todas as atividades executivas.
- Informatizar radicalmente todos os procedimentos administrativos, comuns a todas as Unidades, eliminando sempre que possível a circulação de papéis.
- Elaborar procedimentos operacionais padronizados para as rotinas administrativas, eliminar etapas burocráticas e descentralizar ao máximo a execução final para as Unidades. Frequentemente a multiplicação de etapas burocráticas de controle centralizado decorre da necessidade de garantir a precisão e aderência à forte regulamentação da gestão pública. Com a informatização dos procedimentos, o controle da precisão pode ser embutido no software e as etapas centralizadas podem ser eliminadas.
- Adotar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão em todos os níveis da administração, para garantir aderência à missão, visão de futuro, diretrizes e metas da Universidade, bem como o seu acompanhamento com indicadores de desempenho.
- Prosseguir com a adoção do modelo de excelência de gestão pública (Gespública) como parâmetro de qualidade para a USP.
- Utilizar a video-conferência como método preferencial para reuniões administrativas.
- Melhorar a eficiência, rapidez e apoio na elaboração e celebração de convênios com parceiros públicos ou privados.
- Valorizar os recursos humanos da USP:
  - Implementar a carreira dos servidores técnico-administrativos (STA), baseada no conceito de gestão por competências.
  - Valorizar o desenvolvimento das pessoas em todos os níveis organizacionais.
  - Apoiar a valorização e o aprimoramento funcional através dos programas de Treinamento e Desenvolvimento.
  - Construir os instrumentos legais que permitam a mobilidade, flexibilidade e crescimento em complexidade das funções exercidas pelos servidores.
  - Desenvolver e ampliar as lideranças na Universidade.
  - Promover total acesso digital e treinamento adequado para a informatização para todos os STA.
  - Substituir rotinas administrativas repetitivas por procedimentos informatizados, retraindo os STA para funções criativas e mais próximas das atividades-fim.

- Apoiar a gestão administrativa das unidades:
  - Prover todas as Unidades com um engenheiro de manutenção e obras, para coordenar todas as atividades de gestão predial e do espaço físico e infra-estrutura comum para o ensino, pesquisa, administração e extensão.
  - Desenvolver software corporativo para informatizar todos os processos administrativos comuns a departamentos, unidades e órgãos de integração.
  - Oferecer apoio ao desenvolvimento de redes intranet que atendam as necessidades específicas de cada unidade.
  - Promover análise da organização administrativa das unidades, visando melhor eficiência, organização e independência entre as áreas executivas e a área contábil.
  - Prover treinamento de gestão administrativa a novos dirigentes universitários, em formato condensado.
- Desenvolver os mecanismos técnico-financeiros que permitam a todos os servidores da Universidade (técnico-administrativos e docentes) e seus dependentes, incluindo aposentados, a ter acesso a assistência à saúde com qualidade equivalente à oferecida pelos hospitais públicos associados e geridos pela Universidade de São Paulo ou suas fundações de apoio. Uma solução viável é um Seguro-Saúde abrangente, com cobertura odontológica e seguro de vida, que permita ao segurado a escolha entre médicos e hospitais conveniados.
- Avançar nas parcerias com os governos municipal, estadual e federal para a gestão eficiente, financeiramente equilibrada e justa, dos hospitais universitários da USP.
- Avançar no estudo dos efeitos da adesão da USP ao SPPrev sobre a aposentadoria de docentes e servidores autárquicos, especialmente para os docentes ingressantes na carreira após a criação do novo sistema.
- Ação do gatilho: caminhar rapidamente para um acordo visando o cumprimento de decisões judiciais irrecorríveis, compatível com a capacidade orçamentária para o pagamento do devido.

[voltar à página inicial](#)

## **Estrutura Acadêmico-Administrativa Universitária:** participação ampla, representatividade, responsabilidade, engajamento institucional

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

### **Diretrizes e Ações:**

- Promover a discussão e reforma do Estatuto no que concerne a Estrutura Acadêmico-Administrativa Universitária e o sistema de escolha de dirigentes, ainda no primeiro ano de gestão, visando:
  - Ampliar a participação da comunidade universitária,
  - Repactuar o sistema de representação nos colegiados gestores para aumentar sua representatividade, eficiência e governabilidade.
  - Buscar maior equilíbrio de proporcionalidade na representação das Unidades nos colegiados centrais.
  - Garantir que qualquer mudança na direção da universidade só terá valor se aumentar, e não diminuir, a qualidade acadêmico-científica do que fazemos.
- Utilizar a disponibilidade dos meios eletrônicos para implementar, com os requisitos de segurança e validação, sistema de consulta à comunidade universitária, em seus três segmentos, que permita auscultar amplamente a opinião sobre temas centrais, mediante aprovação prévia da consulta e de seus termos pelos colegiados competentes.
- Rever constantemente a estrutura departamental no sentido da implementação de maior dinamismo no ensino e na pesquisa.
- Implementar mecanismos para vencer as barreiras departamentais e das disciplinas, na operacionalização da multidisciplinaridade do ensino e da pesquisa, associado ao desafio de vencer o isolamento, às vezes insular, de laboratórios.

[voltar à página inicial](#)

**Financiamento:** fundamentalmente público, porém com diversificação de fontes de receita

O financiamento da USP deve ser fundamentalmente público, porém com diversificação de fontes de receitas que incluam agências de fomento nacionais e internacionais, fundos setoriais, empresas, doações e licenciamento de propriedade intelectual. Um desafio importante é a inscrição, na constituição do Estado, da fração tributária para as universidades paulistas, à semelhança do que é feito com os recursos para a FAPESP

**Diretrizes e Ações:**

- Preparar a USP para os efeitos de crises financeiras mundiais , 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.
- Diversificar as fontes de recursos externos para financiar as atividades de pesquisa, ensino e extensão, em matrizes que, sem deixar de ter como componente principal o financiamento público, possam também incluir o ingresso financeiro de agências de fomento nacionais e internacionais, bem como de fundos setoriais, empresas, doações e licenciamento de propriedade intelectual, entre outras fontes.
- Propor e trabalhar ativamente para a constitucionalização da fração tributária para as universidades paulistas, ou seja, a sua inscrição na constituição do Estado, à semelhança do que é feito com os recursos para a FAPESP. Isso permitiria o planejamento de médio e longo prazo atrelado a metas pactuadas com a sociedade e teria a virtude de equacionar os problemas associados aos potenciais impactos tributários de políticas de redução e isenção do ICMS e das reformas tributária e previdenciária.

[voltar à página inicial](#)

**Fundações:** transparência, controle acadêmico, aderência estrita à missão universitária, vinculação à excelência, avaliação da qualidade dos projetos e atividades

A USP necessita da interação com os setores externos para que muitos dos seus Departamentos e Unidades possam cumprir seus projetos acadêmicos e a missão universitária a eles atribuída pela Sociedade. Uma vez que não há ainda arranjo jurídico apropriado que habilite a Universidade a realizar, por meios próprios, todas as etapas e atividades essenciais à efetiva interação com os setores externos, com a agilidade, temporalidade e flexibilidade necessárias, torna-se indispensável, no contexto atual, o apoio das Fundações. As recomendações gerais do Grupo de Trabalho sobre Fundações, que trabalhou intensamente no tema em 2005, são ainda plenamente válidas:

**Diretrizes e Ações:**

- Promover mudanças administrativas internas à Universidade que facilitem a transmissão de conhecimentos para a sociedade e remover as barreiras jurídicas que exigem a intermediação de Fundações;
- Cadastrar como entidades de apoio apenas as que têm por objetivo ajudar eficazmente a USP no cumprimento de sua missão.
- Controlar as atividades das Fundações de apoio, inclusive com a participação de docentes em conselhos curadores.
- Criar uma Comissão Gestora de Relações Externas, com a finalidade de gerenciar e avaliar a interface entre as Fundações e outras entidades de apoio e a USP, assegurando a preservação dos interesses da Universidade. Para isso deverá propor ao Reitor uma legislação consolidada na forma de resolução que discipline o relacionamento entre a USP e as Fundações e entes assemelhados.
- Cadastrar as Fundações e organizações equivalentes que se disponham a obedecer tais regras e só autorizar as cadastradas para intermediarem convênios;
- Criar regras simples e claras para disciplinar as relações com os setores externos;
- Avaliar os convênios pelo seu impacto sobre os projetos acadêmicos dos Departamentos ou das Unidades executoras;
- Ter rigor na concessão de flexibilização do RDIDP;
- Garantir que os direitos da Universidade sejam resguardados e que receba justa compensação pela exploração de seus recursos humanos e materiais, tangíveis estes ou não.

[voltar à página inicial](#)

## **Internacionalização:** essencial para a excelência, transversal a todas as atividades acadêmicas, ampliação, agilidade, apoiada com recursos e logística

A internacionalização tornou-se uma das forças de maior importância no contexto do ensino superior mundial, pelo seu efeito decisivo na qualidade do ensino e da pesquisa realizados nas universidades de ponta. Embora a USP tenha progredido expressivamente nos anos recentes, cabe ainda esforço renovado para avançar, consolidando a cultura cosmopolita em todas as atividades e instâncias acadêmicas.

### **Diretrizes e Ações:**

- Propor e discutir a criação da Pró-Reitoria de Relações Internacionais, para consolidar a proeminência e a transversalidade da internacionalização em todas as atividades e instâncias acadêmicas
- Exercer pró-ativamente a gestão das relações internacionais, inclusive com apoio de profissionais da diplomacia e em articulação com os setores competentes do país na área.
- Apoiar todas as ações de internacionalização associadas à Graduação, Pós-graduação, Pesquisa, Cultura e Extensão, já delineadas nas seções acima.
- Prover apoio institucional, jurídico, logístico e financeiro para estudantes e pesquisadores estrangeiros que estejam em missões de intercâmbio na USP.
- Prover agilidade e eficiência na elaboração de convênios internacionais.

[voltar à página inicial](#)



## **Sustentabilidade:** caminho sem volta, engajamento com responsabilidade

Em seu papel de liderança nas transformações modernizadoras da sociedade e diante do cenário crítico que se vislumbra para o planeta, a Universidade não pode deixar de avançar decididamente na busca da sustentabilidade em todas as suas atividades e procedimentos, com responsabilidade social.

### **Diretrizes e Ações:**

- Estimular todas as Coordenações de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-graduação a discutir seus projetos didático-pedagógicos para incluir o tema da sustentabilidade em seus currículos, conteúdos disciplinares ou programas de estudo.
- Aprofundar e expandir as atividades dos programas institucionais de redução, reutilização e reciclagem de recursos materiais e energia na USP como o USP-Recicla, PURE, PURA.
- Estimular e apoiar os programas de pesquisa em fontes renováveis de energia.
- Promover ações educativas para toda comunidade universitária visando a mudança cultural que incorpore a sustentabilidade econômica, social e ambiental como valores centrais intrínsecos no planejamento e no desenvolvimento de todas as atividades universitárias de ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa.
- Introduzir a exigência de metas de sustentabilidade nos planos estratégicos e de metas das Unidades e órgãos da administração.

[voltar à página inicial](#)

## **Autonomia e Legislação:** determinação na defesa da autonomia universitária, regulamentação apropriada, transparência, publicidade

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 fazendários do Estado, o Tribunal de Contas e o Ministério Público, que tem adotado procedimentos talvez adequados para os serviços públicos de natureza comum, mas que conflitam diretamente com a missão universitária de excelência acadêmica no ensino, na pesquisa e na extensão. Como exemplos, citam-se as limitações impostas aos concursos para admissão de docentes e servidores técnico-administrativos e os procedimentos licitatórios que não vislumbram adequadamente as necessidades de qualidade e dinâmica temporal da pesquisa competitiva na fronteira do conhecimento e do ensino de excelência.

### **Diretrizes e Ações:**

- Propor e liderar movimento nacional para a discussão da regulamentação da determinação constitucional da autonomia universitária, de forma a estabelecer regime jurídico próprio à atividade universitária de ensino e pesquisa e diferenciado das outras atividades típicas do serviço público comum.
- Utilizar a excelência analítica jurídica da USP para buscar a compatibilização dos princípios fundamentais que devem reger a atividade acadêmica, como excelência, mérito, dinamismo, cientificidade, criatividade, pluralidade e competitividade, com os princípios da gestão pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).
- Avaliar o risco jurídico associado às determinações conflitantes com a disposição constitucional da autonomia das universidades (artigo 207) e estabelecer, no nível da alta administração universitária, os parâmetros para superá-los, trazendo segurança jurídica para o dinamismo esperado das Universidades públicas de excelência.
- Adotar a transparência e a publicidade total no exercício administrativo da atividade pública universitária, bem como na divulgação das metas periodicamente estabelecidas para as realizações acadêmicas e sua avaliação, como mecanismos para garantir a probidade e o esclarecimento público das justificativas para os procedimentos diferenciados.

[voltar à página inicial](#)

**Glaucius Oliva**, 49, natural de São Paulo-SP, é engenheiro eletrônico e mestre em física pela Universidade de São Paulo e doutor em ciências pela Universidade de Londres. É Professor Titular do Instituto de Física de São Carlos desde 1997, Pesquisador 1A do CNPq, Membro Titular da Academia Brasileira de Ciências e Comendador da Ordem Nacional do Mérito Científico. Implantou no país a área interdisciplinar de cristalografia de proteínas e planejamento de fármacos e vacinas baseado na estrutura dos receptores.



É o coordenador do CEPID/FAPESP – Centro de Biotecnologia Molecular Estrutural e do recentemente criado Instituto Nacional de C&T de Biotecnologia Estrutural e Química Medicinal em Doenças Infecciosas, do MCT. Em sua atividade de pesquisa, Glaucius Oliva lidera uma equipe multidisciplinar de físicos, biólogos, químicos e farmacêuticos. Tem mais de 120 artigos publicados em revistas de circulação internacional com mais de 1600 citações. Formou 15 mestres e 23 doutores.

Na USP foi coordenador de pós-graduação, chefe de departamento, é diretor de unidade de ensino e pesquisa, membro do Conselho Universitário desde 2003, Presidente da Comissão de Atividades Acadêmicas do Conselho Universitário desde 2006 e Presidente da Comissão de Planejamento da USP desde 2007.

Neste processo sucessório da Reitoria, mais do que simplesmente gerir uma instituição de sucesso, como é o caso da USP, o Prof. Glaucius Oliva propõe liderar a instituição e a sua comunidade acadêmica no caminho da excelência, não só intensificando a contribuição ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e cultural do Estado de São Paulo e do País, com responsabilidade social, como, também, projetando ainda mais a USP no contexto internacional, consolidando-a como uma verdadeira Universidade de Classe Mundial.

Para mais informações sobre o Currículo Acadêmico do Candidato a Reitor da USP, consulte o CV-Lattes em <http://lattes.cnpq.br/3107924103069456>

[voltar à página inicial](#)