

# UMA UNIVERSIDADE EM EVOLUÇÃO

RELATÓRIO DE GESTÃO | 2014-2017

---

UMA UNIVERSIDADE MODERNA: RAÍZES  
NO PASSADO, OLHOS NO FUTURO

O FUTURO DA USP

06

The USP logo is located in the bottom right corner of the page. It consists of the letters 'USP' in a stylized, white, outlined font. The background of the entire page is a teal-green color with a faint, semi-transparent image of a modern building's facade and a balcony with a railing.

*Prédio do Museu de Arte Contemporânea  
(MAC), projetado por Oscar Niemeyer*



# UMA UNIVERSIDADE EM EVOLUÇÃO

RELATÓRIO DE GESTÃO | 2014-2017

---

UMA UNIVERSIDADE MODERNA: RAÍZES  
NO PASSADO, OLHOS NO FUTURO

O FUTURO DA USP

# 06



© 2017 USP. É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, para qualquer finalidade, sem autorização por escrito da Universidade de São Paulo.

**REITOR:**

Marco Antonio Zago

**VICE-REITOR**

Vahan Agopyan

**PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO**

Antonio Carlos Hernandes

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Bernadette Dora Gombossy de Melo Franco

(02/2014 a 02/2016)

Carlos Gilberto Carlotti Junior

**PRÓ-REITOR DE PESQUISA**

José Eduardo Krieger

**PRÓ-REITOR DE CULTURA E EXTENSÃO**

**UNIVERSITÁRIA**

Maria Arminda do Nascimento Arruda

(02/2014 a 02/2016)

Marcelo Andrade Roméro

**AGÊNCIA USP DE COOPERAÇÃO ACADÊMICA**

**NACIONAL E INTERNACIONAL**

Raul Machado Neto

**CHEFE DE GABINETE**

José Roberto Drugowich de Felício (01/2014 a 07/2015)

Oswaldo Shiguero Nakao (08/2015 a 02/2016)

Thiago Rodrigues Liporaci

**PROCURADOR GERAL**

Gustavo Ferraz de Campos Mônico (01/2014 a 10/2014)

Maria Paula Dallari Bucci (11/2014 a 06/2015)

Márcia Walquíria Batista dos Santos

**SECRETÁRIO GERAL**

Ignácio Maria Poveda Velasco

**COORDENADOR DA ADMINISTRAÇÃO GERAL**

Rudinei Toneto Júnior (01/2014 a 08/2016)

Marcelo Dottori

**SUPERINTENDENTE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL**

Waldyr Antonio Jorge (01/2014 a 03/2017)

Fábio Müller Guerrini

**SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Marcelo Chami Rollemberg (09/2014 a 08/2015)

Eugênio Bucci

**SUPERINTENDENTE DO ESPAÇO FÍSICO**

Oswaldo Shiguero Nakao

**SUPERINTENDENTE DE GESTÃO AMBIENTAL**

Marcelo Andrade Roméro (02/2014 a 07/2016)

Patrícia Faga Iglecias Lemos

**SUPERINTENDENTE JURÍDICA**

Maria Paula Dallari Bucci

**SUPERINTENDENTE DE PREVENÇÃO E PROTEÇÃO UNIVERSITÁRIA**

Ana Lúcia Pastore Schritzmeyer

(04/2014 a 01/2015)

José Antonio Visintin

**SUPERINTENDENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

João Eduardo Ferreira

**SUPERINTENDENTE DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS**

José Roberto Drugowich de Felício (01/2014 a 12/2015)

**SUPERINTENDENTE DE SAÚDE**

Sandra Josefina Ferraz Ellero Grisi (05/2014 a 02/2015)

Júlio César Rodrigues Pereira (02/2015 a 01/2017)

**DIRETORA DE MÍDIAS DIGITAIS**

Mônica Teixeira

**COORDENADOR DA AGÊNCIA USP DE INOVAÇÃO**

Vanderlei Salvador Bagnato

**PRODUÇÃO EDITORIAL:**

Obá Editorial

**SUPERVISÃO EDITORIAL:**

Naiara Raggiotti

**ASSISTENTE EDITORIAL:**

Brunna Prado

**COORDENAÇÃO DE DIAGRAMAÇÃO:**

Patrícia Ishihara

**PROJETO GRÁFICO:**

Julia Anastácio

**ORGANIZAÇÃO:**

Paulo de Tarso Artencio Muzy

Mônica Teixeira

**EDIÇÃO:**

Adriana Cruz

Erika Yamamoto

**FOTOS**

Cecília Bastos

Ernani Coimbra

Marcos Santos

# UMA UNIVERSIDADE EM EVOLUÇÃO

RELATÓRIO DE GESTÃO | 2014-2017

---

UMA UNIVERSIDADE MODERNA: RAÍZES  
NO PASSADO, OLHOS NO FUTURO

O FUTURO DA USP





# Uma universidade moderna: raízes no passado, olhos no futuro

As universidades estão entre as organizações mais longevas da sociedade. No ocidente, surgiram na Idade Média e seu prestígio tem aumentado ao longo da história. Um dos motivos de sua persistência e relevância no mundo contemporâneo é a capacidade de mudar, adaptando-se à evolução da sociedade.

As universidades mudam, mas lentamente, sempre com prudência. Nos últimos decênios, temos assistido a grande número de “reformas universitárias” que, na verdade, são momentos transitórios de adaptação e modernização. Não há “revoluções” geradas internamente na história das universidades modernas; mudanças mais extremas, quando ocorreram, foram impostas, acompanhando períodos conturbados da sociedade ou ditaduras.

No entanto, as universidades contemporâneas são muito diversas das instituições medievais. Essas diferenças se devem às modificações, adaptações e reformas que se acumularam

ao longo de quase mil anos. A USP se enquadra perfeitamente nesse padrão de mudanças que acompanham o avanço da sociedade. **É uma universidade em evolução.**

---

**As raízes** A USP completara oitenta anos quando assumimos a sua direção, considerado o decreto de sua organização formal, datado de 25 de janeiro de 1934. Suas origens, no entanto, são centenárias e remontam à criação da Faculdade de Direito (FD), que completou 190 anos em 2017; da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq); da Faculdade de Medicina (FM); da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ); da Faculdade de Ciências Farmacêuticas (FCF); da Faculdade de Odontologia (FO); da Faculdade de Educação (FE) e da Escola Politécnica (Poli).

Uma característica surpreendentemente moderna daquela universidade nascente era a diversidade intrínseca de sua missão. Deveria ser, ao mesmo tempo, escola de formação profissional de elevada qualidade; instituto de pesquisa de ciências, letras e filosofia; bem como local de formação das lideranças intelectuais e de criação, compreensão e transmissão da cultura.

## Artigo 2º do decreto 6.283, de 25 de janeiro de 1934

São fins da universidade:

- a) Promover, pela pesquisa, o progresso da ciência;
- b) Transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvem o espírito, ou sejam úteis à vida;
- c) Formar especialistas em todos os ramos da cultura e técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística;
- d) Realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e das artes, por meio de cursos sintéticos, conferências, palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres.

Esta universidade, assim constituída, revelou-se um projeto político e estratégico bem-sucedido, ao qual vieram se agregar as outras duas universidades estaduais paulistas (Unesp e Unicamp),

a Fapesp, os institutos de pesquisa e o Centro Paula Souza, como instrumentos de uma política que colocou o Estado de São Paulo em posição de liderança no país, na produção intelectual e na formação de pessoal qualificado de nível superior.

---

**As três  
reformas da  
USP: 1968-  
1969, 1988 e  
2014-2017**

Entre o final de 1968 e o início de 1969, em pleno vigor do regime militar, a USP procedeu a **primeira grande reforma** de seus estatutos. Foi um período de intensa participação da comunidade universitária e de muitos conflitos. O resultado foi o novo estatuto que, entre outras inovações, introduziu a abolição da cátedra, a organização departamental, a figura do chefe de departamento e de conselho de departamento, a representação estudantil nos diferentes colegiados, a reorganização de unidades, com a criação de institutos e agregação de departamentos afins, e a criação de cinco *campi* universitários, com câmaras curriculares em cada *campus*.

Esse novo estatuto foi aprovado em 25 de abril de 1969, pelo Conselho Universitário, presidido pelo vice-reitor no exercício da

Reitoria, Hélio Lourenço de Oliveira, que foi aposentado compulsoriamente na sequência, em 30 de abril.

O novo estatuto foi submetido ao crivo do Conselho Estadual de Educação e somente foi publicado em 16 de dezembro de 1969, pelo então reitor Miguel Reale e pelo governador Abreu Sodré.

A **segunda reforma** significativa do estatuto ocorreu no final da década de 80, quando se iniciava o restabelecimento da democracia plena no país. Entre outras novidades, a reforma de 1988 criou as Pró-Reitorias e a representação de funcionários não docentes no Conselho Universitário e nas Congregações. O

novo estatuto foi publicado pelo então reitor José Goldemberg, em 7 de outubro de 1988, dois dias após a promulgação da nova Constituição Federal.

A **terceira reforma** do estatuto, e correspondentes modificações regimentais, ocorreram na presente gestão. Planejada inicialmente para ser um processo concentrado, de duração limitada, envolvendo toda a comunidade acadêmica, revelou-se inviável, em virtude da extensão da temática e de posições

**Entre outras novidades, a reforma de 1988 criou as Pró-Reitorias e a representação de funcionários não docentes no Conselho Universitário e nas Congregações**

antagônicas de difícil conciliação. Em consequência, as decisões relacionadas com a reforma estenderam-se de 2014 a 2017.

---

### A reforma estatutária e regimental de 2014-2017

As eleições para o período reitoral de 2014-2018 ocorreram em ambiente de grande efervescência política interna, preocupação com o futuro da universidade, assim como demandas por reformas estruturais.

Na última reunião do Conselho Universitário de 2013, quando se decidiram as regras e normas para a escolha do novo reitor e do vice-reitor, o colegiado aprovou uma proposta que determinava que a gestão seguinte fixasse um calendário para rever a questão da “estrutura do poder na USP”.

Os atuais reitor e vice-reitor foram eleitos sob a égide da mudança. Sua proposta denominada **Todos pela USP!** era muito clara: modernizar a gestão e a governança, promover uma reforma estatutária, fortalecer a autonomia, priorizar o ensino de graduação e a relação com a sociedade.

**Os atuais reitor e vice-reitor foram eleitos sob a égide da mudança**

---

## Todos pela USP!

### Três princípios:

- Modernização;
- Aumento da coesão interna;
- Fortalecimento da interação com a sociedade;

### Três eixos:

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

---

Dessa forma, na primeira reunião do Conselho Universitário que presidiu, em 11 de fevereiro de 2014, o reitor Marco Antonio Zago garantiu o encaminhamento da reforma estatutária: *“Ao mesmo tempo em que nos ocupamos das medidas necessárias à vida normal da universidade, temos que nos dedicar à reforma de governança da USP, promovendo estudos e discussões que resultarão em eventuais*

*mudanças dos diplomas legais. Lembro que, além de ser um item do nosso programa, amplamente apoiado pela comunidade, este Conselho Universitário, em sua reunião histórica do dia primeiro de outubro, decidiu que retomaria esse tópico a partir da primeira sessão deste ano e, por esse motivo, o tópico está inserido na ordem do dia de hoje”.*

### **Discurso do reitor Marco Antonio Zago na primeira reunião do Conselho Universitário da gestão 2014-2018 (11/02/14)**

“A universidade deverá passar por uma reforma administrativa, que refletirá na sua estrutura e organização de suas atividades e distribuição de recursos humanos. Já na próxima sessão, serão trazidas à consideração do Conselho modificações da organização ou definições de prioridades.

Também traremos para a decisão do Conselho Universitário, para sua aplicação imediata, alterações estatutárias que permitam a modernização e democratização da gestão a respeito das quais haja claros indícios de consenso, sem necessidade de aguardar a evolução das discussões da reforma.

Finalmente, caberá ao Conselho Universitário promover, juntamente com a Reitoria, as mudanças para fortalecer a relação da USP com a sociedade. Devemos garantir que as nossas duas missões tradicionais,

o ensino e a produção intelectual, não sejam dois compartimentos estanques, mais sim desenvolvidos de forma articulada.

Não é possível ser forte em pesquisa e fraco no ensino ou vice-versa. Temos que valorizar a chamada terceira missão, que inclui todas as relações da universidade com seus parceiros não acadêmicos, fortalecendo o vínculo com as comunidades locais e regionais e contribuindo com o poder público, para responder aos difíceis problemas derivados do mundo moderno.

Temos que participar do esforço de transformar conhecimento em inovação, tanto no setor produtivo quanto nas políticas públicas. Temos que melhorar a qualidade e reduzir a evasão dos nossos cursos de graduação. Precisamos rever a estrutura dos nossos cursos, os métodos de ensino, a capacitação dos nossos docentes.

Precisamos reavaliar o sistema de acesso e acompanhar com atenção o progresso da inclusão social e racial, construindo as intervenções necessárias. Precisamos ampliar nossa relação com setores produtivos e governamentais e participar da articulação e implantação dos Parques Tecnológicos.

Esta listagem, ainda que imperfeita e incompleta, lembra-nos que, ao completar oitenta anos, devemos nos debruçar sobre nossa história e os princípios que orientaram a fundação da USP. Ela deve ser, ao mesmo tempo, uma escola de formação profissional de elevada qualidade, um

Instituto de Pesquisa, de Ciências, Letras e Filosofia, um local de formação de lideranças intelectuais e de criação, compreensão e transmissão da cultura. Essas responsabilidades são do reitor, do vice-reitor, dos demais membros da Administração, dos diretores e dos Colegiados”.

O Conselho Universitário se reuniu quatro vezes com o objetivo específico de discutir e encaminhar as propostas para a reforma da universidade. Na primeira dessas reuniões, em 25 de março de 2014, foram eleitos os membros da Comissão Assessora Especial do Co (Caeco), com representação dos três segmentos da comunidade universitária, encarregada de coordenar o processo de discussão com as unidades, órgãos, museus e institutos especializados, bem como com as entidades representativas e encaminhamento das deliberações.

**A Caeco era composta por seis docentes [...], dois servidores técnicos e administrativos e dois discentes [...]**

A Caeco era composta por seis docentes (dois de cada área do conhecimento), dois servidores técnicos e administrativos e dois discentes (um de graduação e um de pós-graduação): os professores Adalberto Fazzio, José R. C. Piqueira, Carlos G. Carlotti Júnior, Diná Monteiro da Cruz, Carlos A. Ferreira Martins e Sérgio F. Adorno de Abreu; os

discentes Camilo H. Fernandes Martin e Tomás C. de Azevedo Marques; os servidores técnicos e administrativos Dulce H. de Brito e Neli M. P. Wada. Os suplentes eram os docentes Títo J. Bonagamba, Marcos V. Folegatti e Ana L. D. Lanna, os discentes Carlos E. B. de Souto Alves e Mariana N. de Moura Souza e o servidor Alexandre Pariol Filho.

### **Discurso do reitor Marco Antonio Zago na terceira reunião do Conselho Universitário da gestão 2014-2018 (25/03/14)**

“Antes de iniciar, quero dizer duas coisas. Em primeiro lugar, pedimos para que esta reunião fosse gravada, por vários motivos, mas, talvez, o mais importante é que estamos dando início a um processo que, do meu ponto de vista, é histórico, ou seja, pela terceira vez na sua história, a Universidade de São Paulo dá início a uma revisão aprofundada de toda a sua estrutura, dos seus diplomas legais, estatuto, regimento e outros.

Isso depois de um quarto de século da última revisão geral feita, embora tenham ocorrido numerosas reformas segmentadas, mudanças do estatuto, mas uma revisão geral com participação de toda a Universidade faz 25 anos que não ocorre. [...] Quero dizer que me sinto uma pessoa privilegiada em poder conduzir a universidade neste momento, como reitor.

E conduzir um processo dessa magnitude e dessa importância, em um momento especial da Universidade de São Paulo, em que há tensões, demandas, expectativas e, provavelmente, nem todas poderão ser resolvidas, mas, principalmente, é um momento em que os diferentes participantes e membros da universidade se dispõem ao diálogo e a rever em conjunto suas estruturas, seus padrões de funcionamento e de vida.

No final deste processo, tenho certeza que teremos uma universidade melhor do que é hoje, não só porque os nossos diplomas legais mudarão em alguns aspectos, mas, principalmente, porque o processo em si é civilizatório – ou deve ser, espero que seja.

O processo de discutir as diferenças, as divergências e as concepções é civilizatório. [...] em primeiro de outubro de 2013, este Conselho Universitário decidiu que faria uma revisão e uma reforma, mas como ela será, isso dependerá de nós. Se sairá daqui, de fato, um processo civilizatório, dependerá de nós.

Reitero que tenho uma enorme honra de estar sentado hoje aqui e abrir a reunião extraordinária de 25 de março de 2014. A nongentésima quinquagésima quinta sessão do Conselho Universitário, que tem apenas **um tópico** na sua ordem do dia: **Estrutura de Poder e Governança da USP**. Declaro aberta a sessão”.

Após estabelecida a pauta de temas para discussão e deliberação, foram agendadas as reuniões seguintes, que ocorreram em 3 de junho de 2014, 11 de novembro de 2014, 7 de abril de 2015 e 14 de abril de 2015.

Nesta última reunião, as diferentes propostas começavam a ser encaminhadas para votação, incluindo a própria sistemática do pleito. Entre as alternativas, incluíam-se:

- a) criação de uma estatuinte paritária exclusiva;
- b) rebaixamento do quórum para deliberação de maioria qualificada para maioria absoluta; e
- c) manutenção da sistemática regular, com quórum de maioria qualificada.

Havia também a consideração de ampliar o colegiado de deliberação para o similar ao que faz a eleição do reitor e do vice-reitor. No momento de encaminhar a votação, no entanto, como registra a ata do Conselho Universitário, a sessão foi interrompida: “Neste momento, o **auditório é invadido por manifestantes** e o M. Reitor dá por encerrada a sessão. ‘Está encerrada a discussão da reforma do estatuto na Universidade de São Paulo no ano de 2015; em 2016, voltaremos a discutir a questão. Muito obrigado a todos’. A reunião é encerrada às 16h30”.

## A força vence a razão

Em 14 de abril de 2015, um ato insólito e uma demonstração de força física e de violência foram praticados contra o Conselho Universitário por forças estranhas, que invadiram o colegiado, interrompendo mais de um ano de negociações e atividades articuladas de busca de harmonia e concordância. Foi necessário recuar para poder avançar.

Dessa forma, mesmo sem abolir a necessidade de aprovação por maioria qualificada (2/3 dos membros do Conselho Universitário), foi possível conduzir uma reforma do estatuto, do regimento geral e das estruturas da USP, num processo que se estendeu pelos quase quatro anos de mandato da atual gestão.

No período de 2014-2017, todas as decisões do Conselho Universitário foram aprovadas por **maioria ampla de votos**: a USP mudou radicalmente com apoio expressivo da maioria absoluta do Conselho.

Mais importante, mudou o processo de tomada de decisão, mudou o **ritual** do Conselho Universitário, que se tornou mais próximo ao **processo parlamentar**. As alterações estatutárias e regimentais, bem como as decisões de caráter mais transitório, foram sempre alcançadas após intensas negociações, muitas vezes depois de repetidas reformulações das propostas. Todas as decisões mais significativas e polêmicas foram submetidas a um processo de negociação,

com aceitação de destaques, exame pelas comissões do Conselho e votação em plenário.

A intensa atividade exigida pela análise e votação das reformas, ao lado da decisão de fortalecer o Conselho Universitário como centro das decisões e do poder na USP, fizeram com que se realizasse um número inédito de reuniões do colegiado nesta gestão. Até julho de 2017, foram **trinta reuniões**, sendo previstas, pelo menos, três sessões adicionais até o final do mandato.

### **Principais modificações introduzidas pela reforma de 2014-2017**

- Mudança das regras para **escolha de diretores e vice-diretores** das faculdades, institutos especializados e museus, que passaram a ser eleitos diretamente pela sua comunidade, a partir de chapas inscritas de diretor e vice-diretor e um programa de gestão, sem a necessidade do encaminhamento de listas tríplices para a escolha do reitor;
- O **vice-reitor** deixou de ser apenas o substituto eventual do reitor e passou a dirigir a administração da universidade;
- Modificação do sistema de escolha e dos mandatos dos **presidentes das comissões estatutárias**

nas unidades, de forma a sincronizar e compatibilizar com a eleição dos diretores e vice-diretores, formando **equipes de gestores**;

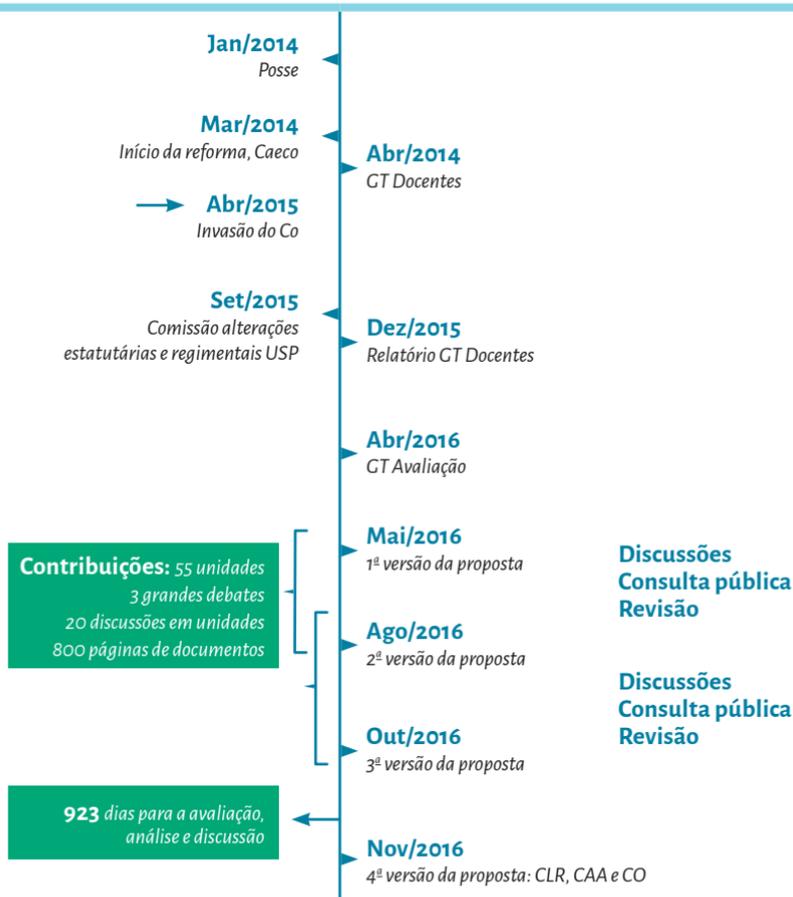
- Implantação de **sistema eletrônico e voto direto** para eleições de representantes de servidores (docentes e não docentes) e discentes. Acabaram-se as eleições por delegados, controladas por pequenos grupos ou sem a necessária transparência.
- Introdução da **representação de servidores técnicos e administrativos** nos conselhos departamentais;
- Criação da **Controladoria Geral**, ligada ao Conselho Universitário e inédita entre as universidades brasileiras. Foram aprovados os **parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira**, análogos a uma “lei de responsabilidade fiscal” da USP, para evitar a repetição, no futuro, do desastre de gastarmos mais do que recebemos da arrecadação do Estado;

- A decisão sobre **mudanças curriculares** foi transferida para as unidades, reduzindo consideravelmente o trâmite dessas alterações, cumprindo o compromisso de descentralizar e flexibilizar as deliberações relacionadas ao ensino de graduação;
- Como forma de abrir a gestão da universidade à nossa comunidade e ao público em geral, as **sessões do Conselho Universitário** passaram a ser **transmitidas on-line** e as gravações são disponibilizadas no site da IPTV-USP;
- Aprovação da **transferência** do Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais (HRAC) para a gestão do governo estadual, integrado ao SUS e às necessidades regionais de Bauru, com economia prevista para a USP, em médio prazo, de mais de R\$ 100 milhões anuais. Conseqüentemente, foi possível a aprovação da abertura de um novo **curso de Medicina** em Bauru, aproveitando a **economia**, a **infraestrutura** e o **pessoal docente** já existente naquele *campus*;

- Modificação da composição do **Conselho Consultivo** da USP, ampliando a participação de membros externos e valorizando a comunicação com a sociedade;
- Unificação do sistema de **avaliação institucional e individual**, com a criação de uma Comissão Permanente de Avaliação com duas câmaras, participação de membros eleitos pela comunidade, limitação das prerrogativas da Cert e estabelecimento de um arcabouço para permitir que a avaliação docente leve em conta parâmetros diversificados, consoante a área de atuação e o **perfil do docente**. Ao entrar na pauta de votação do Conselho Universitário, em 8/11/2016, o assunto já estivera sob análise de diferentes instâncias da USP por mais de 900 dias;
- A aprovação da CPA permite restabelecer o processo de **progressão horizontal** dentro da carreira docente, vinculado à avaliação docente rotineira;

## Gestão, reforma

## Avaliação institucional, carreira



Link para documentos: [http://www.reitoria.usp.br/?page\\_id=1481](http://www.reitoria.usp.br/?page_id=1481)

**FIGURA 1:** Linha do tempo da tramitação das propostas de reforma do sistema de avaliação institucional e individual, que levou à criação da nova CPA, aprovada no Conselho Universitário, em 8/11/2016.

## Parâmetros de Sustentabilidade aprovados no Conselho Universitário

### Orçamento

- Diretrizes orçamentárias anuais
- Orçamento anual
- Planejamento orçamentário quadrienal

### Despesas totais com pessoal

- Limite prudencial: 80%
- Limite máximo: 85%
- Quadro ideal: 60% técnicos e administrativos e 40% docentes

### Despesas que onerem exercícios futuros

- Restrições; avaliação de impacto

### Limites aplicáveis no último ano de gestão reitoral

### Reserva patrimonial de contingência

- 50% da média dos orçamentos anuais
- Rendimentos financeiros acrescidos às receitas orçamentárias
- Uso da reserva: 2/3 do Conselho Universitário

### Controle

- Controladoria da USP

### Disposições transitórias

- Evolução até 2022

## Controladoria: uma iniciativa inédita da USP

Organizações do mundo todo valorizam as atividades das controladorias. Um conceito adicional de alta relevância é o de conformidade (*compliance*), ou seja, a atuação dos gestores de acordo com os princípios e as normas. Neste contexto, a implantação da Controladoria na USP pode ser considerada como um marco em sua história e um indicador da modernidade da gestão.

Por melhor que seja a intenção e a vontade dos dirigentes da universidade, é necessário estabelecer estruturas de responsabilidades e de instrumentos de gestão para alcançar a eficácia e, nesse sentido, a Controladoria se constitui em uma estrutura fundamental.

Muito embora a universidade se diferencie das empresas privadas, não tendo como objetivo fundamental a maximização de resultados econômicos, ela deve cumprir suas missões ligadas ao ensino, à pesquisa e às atividades de extensão com equilíbrio econômico-financeiro.

Considerando que é a sociedade que gera os recursos necessários para o funcionamento da USP, é fundamental que seus dirigentes sejam responsáveis pela correta gestão de seus recursos. A eficácia relativa de suas missões e objetivos de longo prazo deve ser acompanhada pelo eficiente gerenciamento na

utilização dos recursos. Assim, é fundamental a *accountability* ou prestação de contas para a sociedade.

A Controladoria da USP nasceu, foi orientada e estruturada por uma metodologia técnica e científica, a partir de um conjunto de premissas orientadoras, do desenho de sua missão e da caracterização de seus objetivos fundamentais.

Tem como missão zelar pela sustentabilidade econômico-financeira da USP no longo prazo. Dentre os seus objetivos, destacam-se assegurar a obtenção de planos plurianuais estraté-

**[...] a Controladoria foi criada para cumprir um papel relevante e agregar valor à universidade**

gicos e operacionais, assegurar que a execução orçamentária seja orientada pelos planos estabelecidos, avaliar e zelar pelo cumprimento das metas e da conformidade, zelar pelo replanejamento dos períodos futuros, garantir a prestação de informações aos gestores e à sociedade.

Em síntese, a Controladoria foi criada para cumprir um papel relevante e agregar valor à universidade.

**Reinaldo Guerreiro**, *professor titular do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA*

## Outros avanços do período 2014-2017

Numerosas outras decisões foram tomadas, quer administrativas, quer por resoluções da Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP), Comissão de Atividades Acadêmicas (CAA), Comissão de Legislação e Recursos (CLR) ou do próprio Conselho Universitário que, embora não representem mudanças do estatuto ou regimento, tiveram grande impacto na vida da USP.

- A execução do orçamento é apresentada com informações precisas e detalhadas nas reuniões do Conselho Universitário. O sistema de informações financeiras para o Conselho e para o público em geral foi modificado, incorporando ao orçamento os dados sobre os recursos de “reserva” financeira, anteriormente mantidos sob sigilo;
- Foi descentralizada a decisão sobre mudança do **organograma administrativo**, para o diretor de unidade organizar sua equipe de trabalho;
- Nosso Portal da Transparência é acessível para consulta pública, incluindo os vencimentos de todos os servidores, incluindo o do próprio reitor;

- Pela primeira vez, a USP passou a usar complementarmente o Enem como forma de seleção de candidatos – mais de 20% das vagas em 2017 foram preenchidas por esse sistema –, ao mesmo tempo dando às unidades liberdade para adotar reservas seletivas de vagas para alunos de escolas públicas e para pretos, pardos e indígenas (PPI). Em julho de 2017, o Conselho Universitário aprovou que o vestibular de 2018 garanta que todas as unidades recebam, pelo menos, 37% de estudantes de escola pública, percentual que subirá progressivamente até 50% em 2021, incidindo, sobre esse total, uma fração de 37% de auto-declarados PPI;
- A *Comissão de Direitos Humanos* foi reformulada e assumiu responsabilidades que, juntamente com outras ações, como a criação do *Escritório USP Mulheres*, contribuíram para mudar o relacionamento entre todos os membros da universidade, criando-se novos

paradigmas de comportamento e valorizando a diversidade;

- Em 2015, foi instalada a Comissão Permanente de Relações do Trabalho (Copert), que faz a interface entre os nossos servidores técnicos e administrativos e a administração da USP, resolvendo, pela negociação, grande parte de nossos conflitos trabalhistas, como a assinatura do acordo sindical após a instalação do ponto eletrônico, que permitiu criar o banco de horas com vantagens para a universidade e para os servidores.

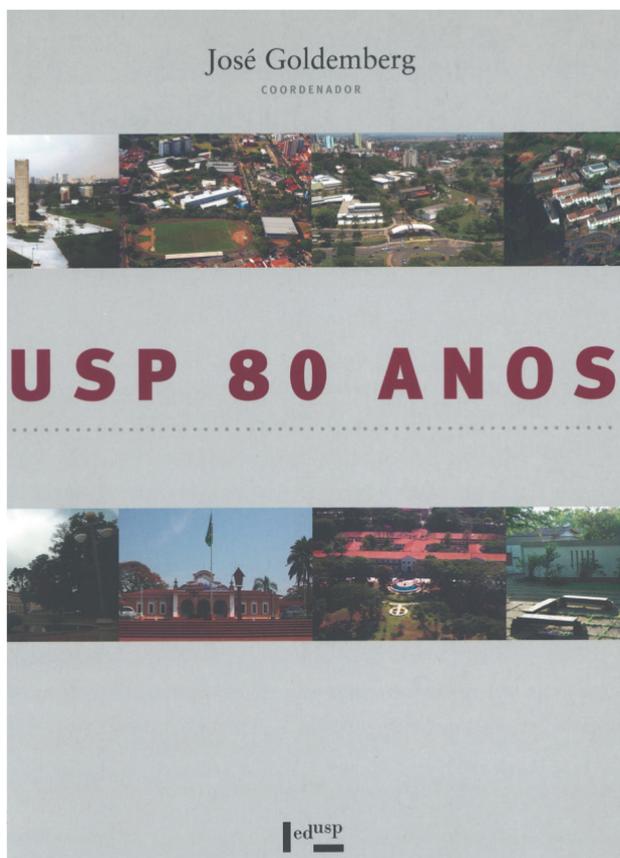
---

### A USP aos oitenta anos

O objetivo das mudanças é preparar a USP para os desafios do futuro. Quando completou oitenta anos, a universidade fez uma reflexão sobre essas novas condições. Duas das atividades promovidas precisam ser destacadas: o relatório *USP 80 anos* e a *Conferência Internacional USP 2024*.

## Relatório USP 80 anos

Com a participação de todas as unidades, museus e institutos especializados, o Relatório, editado pela Edusp, buscou apresentar as contribuições da universidade para o desenvolvimento da ciência, da educação e na formulação de políticas públicas. Suas 456 páginas de valiosas informações mereceram criterioso balanço do presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e reitor da USP no período de 1986 a 1990, José Goldemberg, precedida de apresentação contextualizada pelo reitor.



*Fac-símile da capa  
do Relatório USP  
80 anos, editado  
pela Edusp*

## Conferência USP 2024

No dia 8 de março de 2016, a Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional (Aucani) promoveu a Conferência USP 2024, com o objetivo de discutir os modelos de governança, avaliação institucional, os desafios e metas da universidade para os próximos dez anos.

Com o apoio do jornal *O Estado de S. Paulo*, a conferência teve como convidados especiais o ex-primeiro ministro da Espanha, Felipe González, e cinco reitores de importantes universidades parceiras: Jan Hendrik Olbertz, *de Humboldt Universität zu Berlin*; Jean Yves Mérindol, *da Université Sorbonne Paris Cité*; Kyosuke Nagata, *de University of Tsukuba*; Jacques Comby, *da Université Jean Moulin Lyon 3*; e Nelida Cervone, vice-reitora da *Universidad de Buenos Aires*.

**Marco Antonio Zago** destacou que “a sobrevivência das universidades, como instituições de qualidade, vai exigir mudanças profundas de governança da organização, do desenho do currículo, novas abordagens de ensino, do acesso dos estudantes e de recrutamento e promoção dos professores”.

**Felipe González**, ex-primeiro ministro da Espanha e titular da Cátedra José Bonifácio 2016, lembrou que “nossa sociedade, no século 21, é a sociedade do conhecimento, da informação. Isso significa que a variável estratégica mais importante para se ter êxito neste século, para se inserir no que chamamos de globalização,

depende disso que dispomos por cima dos ombros, a variável estratégica depende do bom funcionamento da cabeça, do conhecimento. E estamos no templo da sabedoria, que é a universidade”.

**José Goldemberg**, presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e reitor da USP no período de 1986 a 1990, ressaltou a necessidade de inovação e de novos modelos. “Não devemos olhar apenas para o passado, mas devemos olhar para o futuro. Esta é uma grande ocasião para conhecermos o que as outras universidades fazem de melhor e no que contribuem para o desenvolvimento de seus respectivos países. [...] Depois de oitenta anos de um sucesso razoável, as pessoas tendem a ficar confortáveis. É preciso ter novos desafios. [...] Não há nenhuma razão para que todas as universidades brasileiras sejam de ensino, pesquisa e prestação de serviço à comunidade. [...] A ideia de que todos os doutores da USP ganhem o mesmo tanto, no fundo, desencoraja a criatividade”.

**Jan Hendrik Olbertz**, reitor da *Humboldt Universität zu Berlin*, apontou três critérios para o sucesso da estratégia institucional das universidades: excelência, competição e internacionalização. “Os desafios que temos na Alemanha são semelhantes aos de todas as universidades modernas e isso é resultado da globalização. [...] E alguns problemas atuais que precisamos resolver pela ciência são tão complexos que não é mais possível resolver por uma nação ou uma instituição ou mesmo por uma disciplina. Por isso, precisamos de cooperação internacional”.



*Modelos de governança, avaliação institucional e os desafios das Universidades para os próximos dez anos foram os temas dos debates da Conferência USP 2024, promovida no dia 8 de março de 2016, no Auditório da Biblioteca Brasileira, na Cidade Universitária, em São Paulo*

**Kyosuke Nagata**, reitor da *University of Tsukuba*, acrescentou mais dois itens a essa lista – a interdisciplinaridade das pesquisas e a colaboração entre a universidade, setor produtivo e poder público. “Temos de colaborar com a indústria; eles são os profissionais em transformar a ciência básica em algo útil para a sociedade”.

**Nelida Cervone**, vice-reitora da *Universidad de Buenos Aires*, destacou as mudanças nas metodologias de ensino. Sobre iniciativas na América Latina, a vice-reitora disse que “a região está em um momento difícil de crescimento. Por isso, é fundamental fazer alianças entre as universidades de todo tipo: de inovação pedagógica, para novas tecnologias da informação e para a avaliação das carreiras”.

# O futuro da USP

Ao se aproximar o término da gestão, como o reitor vê o futuro da USP?

Em primeiro lugar, com **otimismo**. Não existe, no país, uma reserva equivalente à da USP no que diz respeito à competência técnica, conhecimento científico, capacidade de análise crítica, quadro docente e técnico-administrativo altamente qualificado, corpo discente habilitado, equipamentos científicos e laboratórios tão bem equipados.

O **histórico** de contribuições para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e cultural do Estado de São Paulo e do Brasil é inegável e deve ser enfatizado. Como sintetizou o diretor científico da Fapesp, Carlos Henrique de Brito Cruz, “a USP faz o Brasil ser um país melhor”.

---

## O desafio da USP é o de educar para o futuro e não para o passado

O maior desafio que as universidades têm pela frente é educar as novas gerações para as incertezas. A universidade tem de antecipar o futuro, não apenas relatar o passado. É a única maneira de garantir que teremos

capacidade de resposta e adaptação às mudanças que teremos. [...] é preciso ensinar, acima de tudo, a ser criativo. Em 2024, provavelmente, haverá 60% a 70% de novas atividades que ainda não existem e nem podemos imaginar.

**Felipe González**, *ex-primeiro-ministro espanhol e titular da Cátedra José Bonifácio da USP*

A fundação da USP foi uma iniciativa paulista com vistas ao futuro e é isso que constatamos examinando as razões apontadas para sua criação no decreto de 1934.

D.O.E. 25/01/1934

### **Decreto nº 6.283, de 25 de janeiro de 1934**

*Cria a Universidade de São Paulo e dá outras providências*

O DOUTOR ARMANDO DE SALLES OLIVEIRA, Interventor Federal no Estado de São Paulo, usando das atribuições que lhe confere o Decreto Federal nº 19.398, de 11 de novembro de 1930, e considerando que a organização e o desenvolvimento da cultura filosófica, científica, literária e artística constituem as bases em que se assentam a liberdade e a

grandeza de um povo; considerando que, somente por seus institutos de investigação científica, de altos estudos, de cultura livre, desinteressada, pode uma nação moderna adquirir a consciência de si mesma, de seus recursos, de seus destinos; considerando que a formação das classes dirigentes, mormente em países de populações heterogêneas e costumes diversos, está condicionada à organização de um aparelho cultural e universitário, que ofereça oportunidade a todos e processe a seleção dos mais capazes; considerando que, em face do grau de cultura já atingido pelo Estado de São Paulo, com Escolas, Faculdades, Institutos, de formação profissional e de investigação científica, é necessário e oportuno elevar a um nível universitário a preparação do homem, do profissional e do cidadão, decreta: **“Fica criada, com sede nesta Capital, a Universidade de São Paulo”.**

**Assinam o Decreto:** Armando de Salles Oliveira, Christiano Altenfelder Silva e A. Meirelles Reis Filho

Entretanto, a atualidade acrescenta novas razões institucionais que se tornaram valores relevantes para a sociedade: a interdisciplinaridade, a sustentabilidade, a inclusão social, a transparência, a democratização, a inovação e a avaliação. Torna-se necessário integrá-los às considerações originais quando refletirmos sobre o futuro da USP.

---

**Excelência,  
diversidade e  
aperfeiçoamento  
constante**

Para cumprir as missões previstas no decreto de criação da universidade, a USP tem de ser preservada como uma **universidade de excelência**. Ela é a única instituição da América Latina regularmente reconhecida entre as melhores do mundo.

Todos os países se esforçam para ter, pelo menos, uma universidade de pesquisa de classe mundial: a USP ocupa essa posição em relação ao Brasil. Preservar essa liderança demanda investimentos em laboratórios, equipamentos, biotérios e apoio técnico. Exige, ainda, a **valorização da excelência** na produ-

ção do conhecimento, na formação de pesquisadores, no desenvolvimento de patentes, na liderança de grupos e na captação de recursos financeiros para atividades de pesquisa e inovação.

Nossa universidade é complexa e tem grande **diversidade** intrínseca. Isso é parte de sua riqueza e deve ser preservado! Há, nela, espaço para amplo espectro de áreas de conhecimento, com critérios diferentes de reconhecimento de mérito e de excelência. Grandes erros foram cometidos no passado quando se procurou homogeneizar a USP.

Temos docentes que são **pesquisadores** altamente respeitados no mundo todo, em diferentes áreas do conhecimento, outros são **intelectuais** que têm grande influência na cultura brasileira, mas também temos **professores** que são elogiados por seus alunos pela

**Nossa  
universidade  
é complexa e  
tem grande  
diversidade  
intrínseca**

dedicação e atenção ao ensino. Docentes altamente respeitados na sociedade, que servem como modelos e ajudam a criar uma imagem positiva da USP, além de moldar a cultura paulista e brasileira, fazem parte de nosso quadro de profissionais. **Todos são necessários** para que a USP realize sua missão e todos têm que ser valorizados nos sistemas de avaliação e progressão na carreira.

Essencial, também, é dar continuidade aos programas que visam a garantir a elevada **qualidade dos docentes**. Em primeiro lugar, pela **atração dos melhores**, de diferentes fontes. Sem excluir aqueles que nós mesmos formamos em nossos cursos de pós-graduação e no pós-doutorado, é importante evitar o *inbreeding* exagerado, trazendo novos pesquisadores formados em outras universidades, do Brasil ou do exterior. É um sopro de renovação que faz da USP, desde 1934, quando para cá vieram lideranças de diferentes pontos do mundo, uma universidade pioneira, inovadora e que foge do rotineiro.

---

## Renovar para ampliar os horizontes, não para repetir a mesma rotina

A contratação de novos docentes terá sempre que levar em conta as necessidades do ensino de graduação e o fortalecimento da pesquisa. Para isso, temos que promover programas para atrair novos e excelentes pesquisadores para a USP.

Temos, também, de garantir que os docentes que fazem parte do nosso quadro tenham entusiasmo em participar de atividades de **aperfeiçoamento no ensino de graduação**: cursos de aprimoramento, seminários, oficinas, orientação e utilização de novas metodologias de ensino.

A universidade tem que continuar reforçando o uso de **metodologias digitais** como parte do seu arsenal de ensino: *e-aulas* precisam ampliar sua participação na agenda de professores e estudantes.

Além das facilidades de apoio, os docentes devem ser recompensados pela qualidade de sua participação. Para isso, com apoio da Pró-Reitoria de Graduação e da Comissão Permanente de Avaliação, **parâmetros de avaliação** voltados para reconhecer a excelência da docência precisam ser criados e validados. Entre eles, sem nenhuma dúvida, a consulta regular à **opinião dos alunos**.

Em suma, a prioridade dada ao ensino de graduação na presente gestão foi muito compensadora; essa **prioridade precisa ser mantida!** Mas, falta, ainda, à USP a **ousadia** que se espera de uma universidade com essa projeção.

Tendo simplificado os processos de alterações curriculares, é chegada a hora de uma **grande revisão em todo o nosso sistema de ensino**. Temos de abandonar metodologias e abordagens ultrapassadas, temos de olhar para os aspectos básicos da educação universitária, temos de nos preocupar mais com as necessidades da sociedade e menos com o formalismo dos registros de diplomas e de profissões.

## USP: pioneira da revolução da educação

É chegada a hora de uma grande revisão de todo o sistema educacional da USP: currículos, carreira, métodos, abordagens e relação entre as disciplinas. Olhar para a evolução da sociedade e não apenas para as profissões formalizadas em diplomas. A USP tem que ser a pioneira da revolução do ensino universitário do Brasil no século 21!

---

### Avaliação: instrumento de gestão

Por isso, o novo sistema de *avaliação* institucional e individual implantado nesta gestão precisa ser completado e posto em prática. A interrelação e a sincronia entre a avaliação institucional e a individual permitirão, pela primeira vez na história da nossa universidade, um ordenamento lógico de regras que levem em conta o *projeto acadêmico* da unidade, as habilidades e compromissos dos docentes e os interesses dos estudantes e da sociedade. Bem conduzido, esse sistema trará subsídios importantes para a gestão das unidades e da universidade e permitirá realizar a **progressão horizontal** da carreira docente em fluxo contínuo.

**Somos uma universidade internacional, em que os alunos são preparados para uma vida cada vez mais globalizada**

Entretanto, a diversidade intrínseca da universidade impõe cautelas. Por exemplo, a ampla adoção do **regime de dedicação exclusiva** para as atividades docentes representou um progresso importante para a vida acadêmica. Sua aplicação universal e indiscriminada a todos os professores seria desastrosa, pois desrespeita o princípio de consi-

derar a heterogeneidade intrínseca.

A **docência** e a **investigação** são os pilares tradicionais da vida universitária. Nossa qualidade nessas missões garante reconhecimento internacional, pois são atividades valorizadas em todas as culturas, em todas as nações e nas mais diferentes épocas. São valores universais, que fundamentam o trânsito internacional da USP.

Somos uma **universidade internacional**, em que os alunos são preparados para uma vida cada vez mais globalizada. O fortalecimento dessa vertente exige promover o intercâmbio de estudantes e de pesquisadores

**A USP é hoje a universidade latino-americana mais respeitada globalmente**

e a consolidação da relação com universidades parceiras selecionadas, com desenvolvimento de projetos de cooperação. Requer, também, ações mais contundentes, como garantir que nossos estudantes sejam capazes de se comunicar em língua estrangeira, em especial, o inglês, o que demanda ampliar o esforço desta gestão para fortalecer o ensino e uso desse idioma.

A USP é hoje a universidade latino-americana mais respeitada globalmente. É a única da América Latina e uma das cinco de língua e cultura latinas entre as cem primeiras no *ranking* global de prestígio da consultoria *Times Higher Education*. Como consequência, a parcela de trabalhos em coautoria internacional aumentou sensivelmente. Fortalecer nossa **posição de grande universidade internacional** passa por aumentar o intercâmbio de estudantes e professores; ampliar os acordos de pesquisa com universidades parceiras selecionadas, investindo em projetos conjuntos; expandir e simplificar o processo de duplo diplomas; consolidar as representações mútuas com nossas parceiras e participar de redes de pesquisa. Escritório USP Mulheres, Programa *HeForShe* da ONU e escritórios de representação setorial de entidades internacionais são exemplos a serem ampliados. **A USP tem que ser vista como um hub universitário internacional.**

---

## USP: um *hub* universitário internacional

- Ampliar intercâmbios de alunos e professores;
- Fortalecer a relação e os programas conjuntos com universidades parceiras;
- Financiar conjuntamente projetos de cooperação;
- Participar de programas internacionais e redes;
- Sedar representações de entidades internacionais;
- Escritórios de representação mútuos com universidades parceiras.

---

Adicionalmente às duas missões clássicas, ensino superior e pesquisa, a última década fortaleceu o reconhecimento da chamada **terceira missão** das universidades, que inclui as relações com seus parceiros não-acadêmicos.

Divergindo da característica transnacional do ensino e da pesquisa, a terceira missão fortalece o vínculo com as comunidades locais e regionais, expostas hoje a mudanças rápidas ou

inesperadas, como a globalização, mudanças climáticas, incertezas econômicas e rápidas transformações tecnológicas.

Estas atividades vinculam a universidade com sua comunidade ou região e compreendem a transferência de tecnologia para o sistema produtivo local, a participação na solução de problemas públicos pertinentes à educação, à saúde, à cultura e à agricultura e na elaboração de políticas públicas. A interação com o **setor produtivo** e o compromisso com o esforço nacional pela **inovação** têm de ser fortalecidos.

### **A USP se destaca entre as universidades brasileiras pela sua excelência em pesquisa [...]**

Na mesma linha, nosso empenho com o **empreendedorismo** precisa ser reforçado. Somos reconhecidos como a universidade mais empreendedora do país, mas ainda é pouco. Há necessidade de promover a educação do empreendedorismo entre os nossos estudantes de graduação e de pós-graduação. A **Agência USP de Inovação**, os parques tecnológicos em implantação, as incubadoras de empresas e os currículos com disciplinas na área de empreendedorismo constituem instrumentos essenciais nesse sentido.

A USP se destaca entre as universidades brasileiras pela sua excelência em pesquisa. Os mecanismos de **apoio aos pesquisadores** merecem ser ampliados e fortalecidos, a pesquisa interdisciplinar promovida, os centros e grupos de qualidade precisam ser incentivados. Programas como os de suporte aos **Núcleos de**

**Apoio à Pesquisa, Núcleos de Apoio à Cultura e Extensão** e de **Apoio aos Novos Docentes** têm de ser reprisados e ampliados à medida que a capacidade de financiamento da USP melhore. A contratação de **técnicos para a pesquisa** terá de ser feita, cautelosamente, assim que as condições financeiras permitam.

**O mundo de hoje exige das universidades ações que vão além de seus muros**

O mundo de hoje exige das universidades ações que vão **além de seus muros**. A USP cumpre parte desse papel por meio de dezenas de **programas culturais** voltados para a sociedade.

Devemos, ainda, contribuir mais fortemente com o **poder público**, para responder aos difíceis problemas derivados da concentração populacional em grandes metrópoles, da mudança rápida do perfil etário e de consumo da sociedade, bem como da crescente substituição da economia baseada em mão de obra e riquezas naturais por uma sociedade de informação e do conhecimento.

---

### **A autonomia universitária**

Ao lado do otimismo, impõe-se espaço para **cautela e preocupação** com a preservação da autonomia da universidade.

A **autonomia** é essencial para que a instituição exerça sua missão. Neste aspecto, há que se ressaltar que, embora muitas vezes assuma funções executadas regularmente por outras

organizações da sociedade (como, por exemplo, administrar um hospital), a universidade tem uma função específica, um papel que não pode ser assumido por outras instituições: a formação de nível superior num contexto de análise crítica do conhecimento, associada, regularmente, à expansão ou à revisão do acervo científico e tecnológico humano.

## A autonomia da universidade é garantida no artigo 207 da Constituição Federal

A autonomia da universidade é garantida no artigo 207 da Constituição Federal. No entanto, sabemos que este preceito está mais na esfera do desejo do que da realidade, pois não está associado a mecanismos que o garantam de fato. A exceção é o Estado de São Paulo, no qual um frágil diploma legal, um **decreto**, tem sustentado, há mais de 25 anos, um processo prático de autonomia das três universidades públicas paulistas, não igualado por qualquer outro exemplo no Brasil.

Hoje, existem duas claras **ameaças à nossa autonomia**: a irresponsabilidade fiscal e a demagogia disfarçada de pleito por democratização. Ambas põem em risco a independência financeira e a qualidade da gestão, baseada na valorização da competência demonstrada, que, na visão de alguns, deve ser substituída pelo direito igualitário de todos poderem tomar decisões.

A **responsabilidade fiscal** foi uma das tônicas desta gestão, que teve que enfrentar a maior crise financeira da história da USP. Decisões do passado, que levaram a gastos acima da receita, quase paralisaram a universidade. Somente medidas duras, como a suspensão de contratações de pessoal e de execução de obras, a redução de recursos para unidades e a demissão voluntária e incentivada de cerca de 3.500 servidores, permitiram evitar o desastre: continuamos a pagar em dia salários e benefícios, além de manter todas as atividades. O controle orçamentário da USP contrasta com a crise crescente das demais universidades, nas quais se corre o risco de não poder pagar salários.

O decréscimo do *déficit* orçamentário ao longo dos quatro anos de nossa gestão se fez com base em grande esforço de economia: reduzimos o dispêndio real de pessoal em 12%, enquanto outros custeios e investimentos diminuíram na ordem de 50%. Apesar disso, nossas reservas financeiras acumuladas nos anos passados quase se esgotaram. Desnecessário dizer que, se chegássemos à insolvência, **perderíamos a autonomia financeira**, sem a qual não se pode falar em autonomia plena.

Por isso, há que se fortalecer a **responsabilidade fiscal**, valorizar a ação da Controladoria e fazer cumprir os parâmetros de sustentabilidade econômico-financeira. Não é possível ter ilusões de fazer reajustes salariais acima dos aumentos do orçamento da própria universidade.

### Sustentabilidade financeira

A sustentabilidade financeira da USP se baseia no mais simples dos princípios: os gastos totais, com pessoal, obras e outros custeios, não podem ultrapassar os créditos advindos de parcela do ICMS. É necessário respeitar a razão: gastos somente poderão ser ampliados se a arrecadação crescer ou buscarmos outras fontes de recursos.

Assim, as regras de **sustentabilidade financeira** e responsabilidade fiscal, aprovadas pelo Conselho Universitário, deverão servir de parâmetros para a macrogestão da USP nos próximos anos. A consolidação da **Controladoria** contribuirá muito para essa meta, dando à nossa universidade um perfil único; ao mesmo tempo, a Controladoria deverá ampliar sua área de atuação, incluindo a avaliação de resultados de **atividades-fim**, e não apenas financeiros.

A universidade terá que dar solução prática, socialmente correta, a compromissos que assumiu indevidamente no passado, e que respeite os direitos de nossos servidores. Nos últimos meses, encaminhamos um acordo com a Secretaria de Estado da Saúde, que permitirá ao Estado assumir a responsabilidade pelo **Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais (HRAC)**, que, assim, vai ampliar suas atividades para atender à população de Bauru e região, enquanto a USP utiliza os recursos lá instalados para criar um novo **curso de medicina**. Isso permitirá, em poucos anos, elevar o número total de estudantes de graduação do *campus* da USP de Bauru, de 360 para 900 alunos. Neste caso, associamos a desoneração progressiva da universidade, em uma atividade mais relacionada com a gestão de saúde pública do Estado, com a reorientação de nossos gastos para fins que são responsabilidade da instituição.

### **Reorientação de gastos: economia com resultado social**

A transferência do hospital de Bauru para a Secretaria de Saúde, juntamente com a criação do curso de Medicina da USP naquela cidade, foram grandes vitórias, financeira e estratégica. Ações semelhantes terão que ser empreendidas, envolvendo outros centros de custos que oneram exagerada e desnecessariamente o orçamento da USP.

Ainda como forma de garantir maior eficiência no uso dos recursos, a **reforma administrativa** iniciada nesta gestão precisa ter continuidade, contribuindo para a otimização, com impacto na racionalização das despesas e na economia de recursos humanos e de material.

Entre os tópicos mais relevantes estão a reorganização de órgãos ou unidades, como, por exemplo, a **requalificação** de servidores e o **compartilhamento** de divisões de recursos humanos, de compras, de contratos ou de contabilidade de diversas unidades. Da mesma forma, a redução ou abolição da tramitação de processos em papel está em pleno andamento: a **digitalização de processos** deve ser uma meta permanente da USP.

---

**Democratização** As expressões **democracia** e **gestão democrática** se tornaram lugar comum na discussão da vida universitária, em especial quando se aproximam as eleições. É surpreendente a flexibilidade com que estas expressões são usadas, internamente na USP, assim como no contexto maior das universidades brasileiras.

Com frequência, nos últimos anos, no Brasil, alguns dos seguintes mecanismos têm sido usados para descrever “democracia” na universidade: eleições diretas paritárias para dirigentes; recurso permanente a consultas plebiscitárias ou à chamada

“democracia direta”, em substituição ao sistema colegiado adotado por nós; o uso de mecanismos de pressão sobre representantes para limitar sua liberdade de escolha; e a aceitação, como se fosse representativa da manifestação da vontade da comunidade, da ação de grupos organizados, ideológicos, partidários ou sindicais, sobre os colegiados eleitos segundo o regramento estatutário e regimental. Essa posição é muito discrepante das universidades mais destacadas do restante do mundo, em diferentes continentes e ambientes culturais.

Por exemplo, na *Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM), que tem um reconhecido papel histórico na vida daquele país, o reitor e os diretores de unidades de ensino são escolhidos e nomeados pela *Junta de Gobierno*, órgão composto por 15 pessoas da sociedade e da própria universidade, sem qualquer interferência ou instância adicional.

Nas *universidades portuguesas*, esse encargo é de um conselho de 15 a trinta pessoas – metade da própria universidade e o restante composto por membros externos – que, sob a presidência de um dos representantes da sociedade, é responsável pela governança da universidade e pela escolha do reitor.

Aceitar qualquer tipo de chantagem, neste aspecto, é uma grave submissão à pressão externa e grande **desrespeito à autonomia universitária**. Durante a presente gestão, assistimos a dois exemplos extremos de constrangimento dos membros do Conselho Universitário praticado por grupos organizados.

Em abril de 2015, após um ano de trabalho e discussão com a comunidade, o Conselho se reuniu para votar um conjunto de propostas de reforma do estatuto e do regimento geral da USP. Descontentes com esse encaminhamento, grupos sindicais invadiram o local da reunião e impediram a continuidade do trabalho, frustrando, inclusive, a votação de uma proposta para o estabelecimento de uma “*estatuinte*”, tema trazido à baila periodicamente. Apesar disso, a reforma proposta foi, na sua maior parte, completada nos anos seguintes.

**A liberdade de pensamento, de expressão e de manifestação é parte da essência da universidade**

O segundo exemplo, mais recente, ocorreu em março de 2017. Uma manifestação foi organizada com o objetivo de impedir os conselheiros de terem acesso à sala do Conselho e participarem de reunião regularmente convocada, revivendo ações que os grupos sindicais tinham o hábito de realizar com sucesso no passado. Desta vez, o reitor e os conselheiros não aceitaram a chantagem e, mesmo tendo que forçar a entrada, participaram maciçamente da reunião e votaram a proposta em pauta.

Esse comportamento intimidador não pode ser tolerado, sob o disfarce da “**liberdade de manifestação**”, pois a verdadeira liberdade de manifestação não fere a soberania dos outros. A liberdade de pensamento, de expressão e de manifestação é parte da essência

da universidade. Não pode ser desrespeitada nem limitada. O conflito entre ideias e propostas é intrínseco à vida universitária e os colegiados são o ambiente propício à sua solução.

**A concentração de poder na reitoria e na singularidade da pessoa do reitor foi amplamente reduzida nesta gestão**

No entanto, essa liberdade plena de expressão e de discordar não autoriza o uso da **força física**, do **constrangimento** e do **desrespeito à liberdade dos outros**, ou à integridade institucional, nem justifica o recurso ao esbulho ou

à limitação da **liberdade de ir e vir** daqueles que discordam.

A **democracia na universidade** não diz respeito apenas à escolha dos dirigentes, mas sim e, principalmente, a uma mudança da estrutura político-administrativa da USP, dando continuidade à efetiva descentralização das ações e decisões.

A **concentração de poder** na reitoria e na singularidade da pessoa do reitor foi amplamente reduzida nesta gestão. O ponto mais significativo da reforma do poder conduzida entre 2014 e 2017 foi restaurar o papel primordial do Conselho Universitário, das Congregações, dos Conselhos Deliberativos e dos Conselhos Centrais como órgãos deliberativos definidores

**Um instrumento útil foi a realização de reuniões regulares de trabalho dos dirigentes [...]**

das perspectivas estratégicas da universidade. Por exemplo, todas as **decisões relevantes sobre as finanças**, incluindo os reajustes salariais e de benefícios, foram sempre aprovadas pelo Conselho Universitário. Todas as decisões sobre os investimentos passaram a ser mais participativas, não se limitando ao encaminhamento formal da votação do orçamento na sessão do Conselho no final de cada ano, procurando maximizar os resultados obtidos com os recursos públicos que recebe. Parte do mesmo processo foi definir, com clareza, o **papel do vice-reitor** como coordenador da administração da universidade.

A fixação, pela Comissão de Atividades Acadêmicas, de critérios para **distribuição de cargos de professor titular** também fez parte do processo de democratização e de ampla transparência nas decisões. Sua aplicação permitiu aumentar o número de cargos distribuídos às unidades e a abertura de concursos para o cargo máximo da carreira. Esse mesmo processo deve ser ampliado para a distribuição de cargos iniciais da carreira, o de professor doutor.

A relação entre a reitoria e as unidades, institutos especializados e museus foram recompostas, de forma que as decisões executivas foram compartilhadas. Um instrumento útil foi a realização de **reuniões regulares de trabalho dos dirigentes** com o reitor e o vice-reitor, como parte da rotina administrativa.

Nessas reuniões, foram encaminhadas importantes decisões administrativas, como a implantação do sistema de registro de ponto eletrônico, a criação de serviços compartilhados e as decisões necessárias para que, ao longo dos três primeiros anos de gestão, o gasto da universidade com consumo, contratos e investimentos fosse reduzido em 50%.

Foi, também, elaborado, pela primeira vez na universidade, um **Programa de Metas**, que priorizou e organizou grande parte da gestão nos três últimos anos.

---

### Planejamento e organização da gestão

A USP precisa ter programas de metas bienais organizados pela gestão e validados pelos dirigentes.

---

A USP tem o dever de continuar sendo exemplar quanto à **transparência** dos processos de decisão, definição de políticas e utilização dos recursos públicos. Por isso, reestruturamos o Portal da Transparência, remodelamos as informações distribuídas regularmente sobre situação financeira da universidade (*Informativo Codage*), aprovamos a transmissão e disponibilização

*on-line* das sessões do Conselho Universitário e tornamos pública a listagem dos salários de todos os servidores.

Temos, pois, que fortalecer a **democratização**, que reverteu a concentração do poder característica de sucessivas gestões recentes e que incluiu o compartilhamento de responsabilidades entre a reitoria e as unidades acadêmicas, maior transparência na gestão do orçamento e restabelecimento do papel central dos órgãos colegiados.

---

**Uma  
universidade  
aberta à  
sociedade**

Há um conjunto especial de atividades da USP que são focadas em diferentes setores da sociedade. Em geral, visam a dar acesso à população externa a numerosas facilidades e acervos da universidade. São nossos museus, exposições, cinemas, oportunidades para cidadãos da terceira idade, cursos de aperfeiçoamento ou especialização, entre outros.

Mas, precisamos ir muito mais além e continuar a intensificar nossas relações com a sociedade com vistas às nossas atividades tradicionais: ensino e pesquisa. Na questão do ensino, nos quase quatro anos desta gestão, a USP deu grandes passos para aumentar a inclusão social e étnica da população nos cursos de graduação.

**A USP gasta  
cerca de  
R\$ 200 milhões  
anuais com  
permanência  
e formação  
estudantil [...]**

No vestibular de 2017, tivemos 37% de estudantes oriundos das escolas públicas e 19,3% de pretos, pardos ou indígenas (PPI). Esses são números muito bons, não alcançados anteriormente, e se referem à média de nossas unidades. A partir de 2018, todas as unidades terão, pelo menos, 37% de estudantes das escolas públicas, com representação mínima de PPI em todas elas, e chegaremos a 50% em 2021.

Esse progresso do papel social da USP terá de ser acompanhado de dois grandes esforços: garantir o **desempenho dos estudantes** ingressantes, compatível com a excelência de nossos cursos, o que provavelmente exigirá medidas e programas especiais da Pró-Reitoria de Graduação; e assegurar a **sustentabilidade financeira da inclusão**. A USP gasta cerca de R\$ 200 milhões anuais com permanência e formação estudantil, ou seja, cerca de 32% dos gastos de custeio e investimentos. Esse valor tenderá a aumentar, com a chegada de estudantes mais dependentes de auxílio financeiro.

Essa abertura à sociedade tem também de se intensificar no que diz respeito a **parcerias estratégicas** para pesquisa e inovação. Projetos desenvolvidos em cooperação com o setor produtivo, além daqueles apoiados pelas agências de pesquisa,

precisam cada vez mais fazer parte do portfólio dos grupos de pesquisa. A implantação do **Centro de Inovação da USP (Inova-USP)** deve ser fortalecida e servir de modelo para outras iniciativas similares. Nossos parques tecnológicos também merecem atenção especial.

Finalmente, nossa interação com a sociedade deve privilegiar a relação com nossos **ex-alunos**. Além de *feedback* valioso sobre a atividade de educação que desenvolvemos, nossos graduados podem ajudar a criar mecanismos de apoio financeiro mais amplos do que aqueles que hoje existem, como o Programa “Parceiros da USP”, aprovado, nesta gestão, no Conselho Universitário. Nesse sentido, o estabelecimento de um **fundo patrimonial** exigirá o fortalecimento da relação com nossos ex-alunos. O primeiro passo foi dado com a criação do *Escritório e do site Alumni USP*.

# Conclusão

Em resumo, a USP continuará a ser a principal instituição universitária da América Latina, cumprindo as missões que lhe atribuem o decreto de criação e atenta ao exórdio daquele mesmo decreto.

Para isso, tem que fortalecer a busca da **excelência acadêmica**, tanto na docência quanto na pesquisa e na terceira missão. Terá, pois, que fortalecer os mecanismos internos de avaliação e apoio à pesquisa e à docência, reconhecendo a **heterogeneidade do perfil de excelência**.

Precisa manter a **prioridade ao ensino de graduação**, modernizando currículos e métodos de ensino, e ampliar os mecanismos de apoio à **pesquisa** criativa, de qualidade e à **inovação**.

**A USP precisa continuar fortalecendo ações afirmativas que promovam a inclusão social**

Terá que continuar cuidando com atenção da gestão administrativa e do **equilíbrio financeiro**. A compatibilização de equilíbrio orçamentário e ampliação de excelência acadêmica exige a busca de **formas adicionais de financiamento**. Seria ilusório acreditar que poderá se manter, no futuro, apenas com os recursos referentes aos repasses de parcela do ICMS por parte do governo

do Estado de São Paulo. Assim, **parcerias** com órgãos públicos e entidades privadas devem fazer parte das opções a serem consideradas. As relações com as **fundações de apoio** devem ser modernizadas e receber a mesma transparência que as outras atividades da universidade.

A pós-graduação *lato sensu*, que desempenha importante papel da formação especializada, deve ampliar essa contribuição à sociedade e, ao mesmo tempo, funcionar como fonte adicional de receita. Da mesma forma, será necessário investir no estabelecimento e regulamentação de um **fundo patrimonial** ou equivalente.

Finalmente, a USP precisa continuar fortalecendo ações afirmativas que promovam a **inclusão social**, aumentando a diversidade de nossos estudantes e procurando garantir recursos para políticas de permanência e formação estudantil.

Grande parte dessas ações busca um maior relacionamento com a sociedade e podem ser resumidas no mote: **“Abaixo os muros da USP”**. Vamos derrubar os **muros** para construir **pontes** com a sociedade.

**Grande parte dessas ações busca um maior relacionamento com a sociedade e podem ser resumidas no mote: “Abaixo os muros da USP”. Vamos derrubar os muros para construir pontes com a sociedade**

---

## O futuro da USP

- Fortalecer a excelência acadêmica;
- Liderar a revolução da educação superior no país;
- Modernizar e flexibilizar os currículos;
- Promover o ensino interdisciplinar;
- Expandir a aplicação de abordagens digitais ao ensino;
- Cuidar com atenção do equilíbrio financeiro;
- Ser exemplo de sustentabilidade e cuidado com o ambiente;
- Estimular o empreendedorismo;
- Aumentar a inclusão social;
- Transformar-se num grande *hub* internacional;
- Derrubar os muros para criar pontes com a sociedade!









---

As universidades estão entre as organizações mais longevas da sociedade. No ocidente, surgiram na Idade Média e seu prestígio tem aumentado ao longo da história. Um dos motivos dessa persistência e relevância é sua capacidade de se adaptar à evolução da sociedade. Assim também é a USP: **uma universidade em evolução**. Neste sexto e último caderno do relatório de gestão, lançamos um olhar para o passado da instituição e para os desafios que se descerram em seu futuro.

