

## USP Viva

### Responsabilidade Social, Protagonismo e Excelência

“... a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem, ainda no meio da tristeza!”

Guimarães Rosa

O Brasil atravessa tempos difíceis. A pandemia do Covid-19 pôs a nu as desigualdades e expôs as condições inaceitáveis de injustiças sociais, que se escancararam em todos os setores – na saúde, na habitação, na segurança, no transporte, na educação e na cultura. Enquanto isso, avolumam-se os ataques dirigidos à ciência por parte de agentes públicos e privados, cuja tradução paroxística se encontra nas *fake news*, disseminadas em algumas redes sociais. Tempos difíceis, tempo de desumanidade e desinformação.

As universidades, por serem instituições de produção do conhecimento e do saber científico, têm sido um alvo preferencial do obscurantismo, inclusive as estaduais de São Paulo.

O cenário exige que tenhamos coragem, inteligência e esperança. Exige uma atitude. Para a universidade que quer viver e defender a vida, ficou impossível seguir impassível.

No campo da saúde, a política estatal errática - e que produziu milhares de mortes - só acentuou as desigualdades e a pobreza. A desagregação social piora. Esse estado de profunda crise social e institucional impõe, por conseguinte, a necessidade de conceber políticas para enfrentar os problemas da educação, da produção do conhecimento e da ciência, da justiça social, do desenvolvimento sustentável e dos direitos humanos. É igualmente inquestionável que esse conjunto de princípios civilizatórios está ameaçado no Brasil.

A Universidade de São Paulo, a mais distinguida instituição pública de ensino superior no país, não pode estar alheia a tudo isso; tampouco pode se resguardar diante de problemas tão agudos. Seu papel social, derivado do seu caráter público, bem como da excelência da sua produção intelectual e científica, exige responsabilidades e compromissos com valores superiores.

Se a reitoria da USP quer ver crescer o protagonismo da nossa instituição nas ciências, na cultura e nas artes deve saber estender as mãos e dialogar. É hora de dialogar com a própria comunidade, com a sociedade paulista, com a sociedade brasileira e com a comunidade acadêmica internacional. Se queremos uma universidade que brilhe e aponte caminhos, se queremos uma universidade na vanguarda do conhecimento, se queremos uma universidade que ensine e inspire nosso país e nossa gente, devemos declarar que queremos a liberdade acadêmica, não a subserviência, que queremos a democracia, não a autocracia, que queremos a inclusão, não mais a exclusão, que queremos a diversidade, não mais o preconceito.

Responsabilidade social, protagonismo e excelência devem ser as concepções fundamentais a orientar a USP nesse importante e grave momento; emerge, em suma, das próprias condições de garantia de uma universidade pública, inclusiva e de qualidade.

#### **Afirmção de Princípios e Compromissos**

Começamos, então, falando sobre o futuro da USP. Não são poucos os desafios contemporâneos que as universidades enfrentam no Brasil e no mundo. Pelo menos desde os anos 1990, elas estão submetidas a um intenso processo de transformações. A pandemia aprofundou a gravidade dos dilemas e acelerou o tempo da história. Que caminhos tomar? As respostas não são óbvias. É preciso pensar para enxergá-las. É preciso agir para forjá-las.

Habitualmente, o debate sobre os rumos a serem seguidos pelas Universidades é caracterizado por um confronto entre duas posições extremadas. A primeira, afirma que a internacionalização é a melhor maneira para construir reputações científicas e garantir prestígio mundial, elegendo os rankings como indicadores de qualidade. A outra enfatiza a missão civilizatória das universidades, defendendo a autonomia como um fim em si mesmo. Para os que se identificam com a primeira posição, o descolamento da arena internacional produziria uma instituição provinciana, autorreferida e irremediavelmente divorciada da produção científica de vanguarda. Contrapõe-se a ela a defesa de valores mais amplos, não exclusivamente emanados do exclusivo domínio das pesquisas.

O maior problema originado de visões polarizadas não se refere às eventuais concepções equivocadas presentes em cada posição; ao contrário, há bons argumentos e boas causas em ambos. O maior problema é que os defensores de uma ou outra posição não têm sido suficientemente plásticos para acolher argumentos diversos dos seus. Ora, uma universidade que não seja capaz de exercitar o diálogo perde substância, uma vez que a busca de entendimento é parte integrante da vida acadêmica e a define. A supressão do diálogo produz a esterilização do pensamento, quando não redundando em conflitos estéreis, expondo a Universidade desnecessariamente, além de exacerbar os ânimos daqueles que a criticam. Finalmente, as dissensões internamente irresolvidas têm provocado a proliferação de normas em excesso, resposta equívoca frente aos problemas que emergiram no quadro das redefinições dos papéis das universidades, nas quais a burocratização da vida acadêmica é sintoma. Sua contraface e consequência expressam-se na construção de decisões surgidas em gabinetes, em detrimento da necessária participação das diversas categorias universitárias. No entanto, os desafios postos no presente - e que apontam para um futuro incerto - exigem criatividade de soluções e ousadia de atitudes.

É tempo de mudar. Se a mudança é a dinâmica da existência, nas instituições é imprescindível que esteja alicerçada em bases sólidas, sob pena de se pôr em risco o patrimônio longamente construído. Somos uma instituição ampla e diversificada, cuja produção cultural e científica adquiriu crescente reconhecimento mundial. Ao mesmo tempo, a USP conheceu algum destaque por ter implementado políticas afirmativas, ampliando vagas para o ingresso nos seus cursos ao adotar as cotas sociais e étnicas. A USP do presente é uma grande universidade internacional e, ao mesmo tempo, uma instituição que se engaja nas causas de combate às desigualdades. Essas duas iniciativas virtuosas não são contraditórias e não devem ser vistas de modo excludente. Ao contrário, elas se completam e se realizam reciprocamente.

Falemos mais sobre a USP do presente. O momento atual exige de nós o aperfeiçoamento e a garantia das políticas de inclusão social, assim como demanda ações que garantam a excelência na pesquisa e no ensino. As experiências internacionais demonstram que a diversidade cultural, nacional, étnica e social contribui para a excelência acadêmica e não a contradiz, tais políticas engrandecem a Universidade e não comprometem a qualidade da sua produção científica. Por essa razão, a construção de uma agenda de consenso na área é perfeitamente factível, sendo capaz de articular de forma eficiente a responsabilidade social, o protagonismo científico e a excelência acadêmica. Diante desses desafios do presente, as respostas exigem criatividade e antecipação do futuro, tornando a USP parceira na construção de uma sociedade mais justa e humana.

Nesse sentido, o momento exige encontrar um solo comum de diálogo, sem o qual a Universidade corre o risco de se perder no emaranhado de concepções dissonantes que só alimentam disputas internas. O próximo período reitoral demanda ousadia, nutrida no compromisso de priorizar o enfrentamento das dificuldades que surgiram durante a pandemia, tanto para compensar as perdas no ensino e na pesquisa, quanto para estabelecer parâmetros novos e superiores em todas

as áreas, inclusive no convívio acadêmico, tendo em vista que os anos vindouros serão muito diversos daqueles anteriores à pandemia.

A USP demandará de suas lideranças capacidade para entender o momento, qualidade para unir nossa comunidade em torno de ideais e metas arrojadas. A tarefa não é de pouca monta. Uma universidade não pode existir sem diálogo, sem espírito desarmado, sem o genuíno apreço pelo reconhecimento do outro. É necessário ousadia, mas nos move a certeza de que a USP merece um futuro grandioso; especialmente a crença de que o seu futuro se confunde com o destino do país. Façamos desta conjuntura a hora da mudança. A USP de hoje carece de utopias que possam projetar os tempos vindouros.

Consideramos prioridade para os próximos anos uma gestão voltada para o ser humano, que não perca de vista a integridade das pessoas. Queremos nos afastar das condutas excessivamente administrativas e burocráticas, que invertem os valores que sempre animaram a vida universitária, baseada no entendimento, na sociabilidade entre pares, nos princípios democráticos. Decisões puramente administrativas, sob pretexto de tornar produtivos os processos de gestão da Universidade, acabaram por normatizar excessivamente o cotidiano acadêmico, minimizando a imaginação criadora. Por força da burocratização, a vivacidade da produção científica corre o risco de se adaptar às normas e tornar-se prisioneira dos indicadores de produtividade. Uma universidade viva não pode prescindir do relacionamento pessoal, da empatia fraterna. Especialmente não pode naturalizar a troca pessoal como critério para encaminhar solicitações, por mais justas que sejam.

Como sabemos, a missão formadora das universidades não se realiza, caso não afirme a ciência e o conhecimento como valores supremos, se não for capaz de expandir os horizontes culturais e atribuir sentido ético às nossas existências. Nessa perspectiva, é vedado às universidades, dignas desse nome, desconhecer os dramas pessoais de membros de sua comunidade e, sobretudo, não podem ser indiferentes ao sofrimento. Por isso, afirmamos, desde já, que é nosso compromisso identificar problemas e necessidades das pessoas que se dedicam à USP, independentemente da categoria, sejam estudantes, docentes, servidoras e servidores.

Nesse capítulo, em especial, lembramos expressamente o apoio institucional para a permanência estudantil nas moradias do CRUSP e nos alojamentos dos *campi* do interior; das políticas de inclusão social e as medidas de apoio à carreira docente, com ênfase nos problemas salariais e as condições de trabalho, exigência do exercício profissional digno de todas as categorias. Nos últimos anos, a USP enfrentou duas situações que resultaram em severos prejuízos às pessoas: uma profunda crise financeira; agora, os graves efeitos da pandemia. O momento que se avizinha exige trabalho e entendimento de todos, valorização da qualidade de vida da comunidade uspiana, condição mesma de ultrapassagem da grave crise que a todos atingiu.

É por tudo isso, que apresentamos a nossa proposta para o novo período reitoral da Universidade de São Paulo, animados pela crença na necessidade de mudança. Pensar, dialogar e agir no presente para criar e fortalecer o futuro.

Acrescente-se que consideramos essencial que a Universidade seja capaz de se transformar em uma interlocutora estratégica da sociedade. Para tanto, a nossa proposta estrutura-se em cinco eixos norteadores gerais:

- I. Gestão para as Pessoas;
- II. Ensino de Qualidade e Inclusivo;
- III. Pesquisa de Excelência e Inovação;
- IV. Universidade Transparente;
- IV. Compromisso Social;

## I. Gestão para as Pessoas

### Relação com a Comunidade Acadêmica

A gestão precisa ser capaz de dialogar, inspirar e mobilizar a comunidade acadêmica, com foco institucional e ao mesmo tempo com forte preocupação com as pessoas e suas necessidades. Isso adquire ainda mais importância quando consideramos os desafios impostos à sociedade e à Universidade pelo momento atual e pelo quadro que se abrirá após a pandemia.

A Universidade possui um patrimônio fundamental constituído por seu quadro de docentes, funcionários e alunos. Não podemos mais negligenciar o fato de que o bem-estar da comunidade é condição essencial para a melhor condução da USP. Trata-se de uma questão de grande relevância. A análise objetiva dos nossos problemas não pode mais ser vista como oposta à preocupação com as pessoas. Na USP, o principal dado objetivo é gente. Em termos objetivos, portanto, a conclusão é uma só: na USP, não existe objetividade sem humanidade.

Precisamos de um método inclusivo e participativo de gestão universitária. Nós, que subscrevemos esta proposta para a reitoria, acreditamos que os candidatos e candidatas para a reitoria e para a vice-reitoria devem ser credenciados não apenas por um programa de compromisso sério e transparente, mas também por trajetórias de vida que sejam um atestado do engajamento fraterno com as pessoas que fazem a USP ser o que ela é. É prioritário, para nós, que a comunidade tenha canais abertos para se informar, para opinar e para participar da gestão da nossa universidade.

Tendo em vista a complexidade e as dimensões de uma instituição como a USP, é imperativo que a gestão se oriente pelo diálogo, a fim de estruturar uma administração participativa em que criatividade e planejamento sejam valores aliados, não mais rivais um do outro.

Nossos compromissos:

1. Manter canais permanentes de diálogo com a comunidade uspiana, individualmente ou por meio dos colegiados e associações, respeitando a diversidade de opiniões e procurando construir consensos nas posições da Reitoria que reflitam de melhor forma os anseios da Universidade.
2. Exercer liderança acadêmica de forma articulada com diferentes setores da sociedade, no sentido de oferecer e participar do equacionamento dos problemas sociais vigentes.
3. Buscar criatividade e efetividade para construir soluções, valorizando as atividades-fim da Universidade. Valer-se de todo conhecimento produzido pela Universidade, relativo às suas atividades-fim, para identificar os melhores caminhos.
4. Propor ações a partir de discussão e planejamento com diferentes sujeitos universitários para promover aperfeiçoamentos constantes e integração entre os diversos setores da Universidade.
5. Considerar as demandas e os interesses dos membros da comunidade universitária, além de atender às necessidades institucionais.
6. Valorizar as carreiras docentes e funcionais de modo a garantir condições dignas e adequadas ao seu exercício.

### Carreira Docente

A Universidade tem sido proativa e eficiente na defesa dos interesses institucionais, como a autonomia financeira, mas não tem tido a mesma posição na defesa de assuntos relacionados à carreira docente, como por exemplo, a mudança previdenciária de 2020, que resultou em

importantes perdas nos cálculos das aposentadorias e pensões para os ingressantes na carreira entre 2003 e 2013. Novas ameaças em diferentes frentes estão previstas para os próximos anos, como a reforma administrativa e a reforma tributária.

Precisamos recompor o número de docentes na Universidade após um longo período de diminuição das contratações, evitando sobrecargas em algumas atividades. Garantir que os novos docentes tenham apoio inicial nas suas carreiras, incluindo infraestrutura para suas atividades e valorizar a carreira docente tanto na progressão como na questão salarial e previdenciária.

Nossos compromissos:

1. Valorizar a permanência docente e estimular a contratação de novos talentos por meio da recomposição e da valorização salarial acima dos níveis inflacionários, respeitando a responsabilidade econômica e financeira da Universidade. A proposta é a de transferir o excedente do ICMS, acima da inflação, como aumento real nos próximos 4 anos, além da reposição dos reajustes inflacionários.
2. Acompanhar propostas legislativas que possam interferir na carreira docente, alertar e propor mudanças para o legislativo e executivo que previnam danos permanentes para a carreira docente.
3. Avaliar formas alternativas de complementação para as aposentadorias não integrais afetadas nos últimos anos, ou mudanças legislativas que amenizem esta situação.
4. Discutir e propor a possibilidade de dupla filiação (“double appointment”) para professores na condição de possuírem contratos com universidades e/ou centros de pesquisa no exterior, com aprovação do respectivo Departamento e da Unidade. Isso possibilitaria aos professores cumprirem suas cargas horárias com suas jornadas em períodos contínuos durante o ano.
5. Aperfeiçoar o modelo de progressão horizontal na carreira, estabelecendo critérios claros, evitando insegurança, conflitos desnecessários e mudanças inesperadas durante o processo de avaliação nos diferentes níveis.
6. Assegurar que as comissões CAP, CAD e CAI respeitem sua formação colegiada, evitando decisões monocráticas e garantindo suas autonomias.
7. Organizar a avaliação docente em somente uma instância, a CAD, evitando duplicidade de ações com a CERT, tornando o processo avaliativo em um processo construtivo para a carreira docente.
8. Oferecer aos docentes oportunidades para aperfeiçoar sua formação didático-pedagógica por meio de cursos modulares presenciais ou não presenciais, valorizando metodologias ativas de ensino, considerando também as mudanças no processo de ensino e aprendizagem na universidade pós-pandemia COVID-19, contando com suporte técnico-administrativo adequado.
9. Valorizar docentes em início de carreira com substancial apoio e mentoria ao estabelecimento das atividades de pesquisa, ensino e extensão. Financiar a adequação de áreas físicas para que o jovem docente possa iniciar o mais rapidamente possível suas atividades. Mais que um enxoval fixo, o apoio deve ser personalizado, de forma a considerar as especificidades de sua atividade, além da infraestrutura disponível na Unidade e a perspectiva de captação de recursos externos.

### **Carreira de Servidores**

Os servidores estão há cerca de oito anos sem progressão em suas carreiras e enfrentando perdas salariais. Embora essa defasagem possa ser atribuída às dificuldades financeiras dos últimos tempos, houve uma desqualificação do trabalho dos servidores. A permanência desta situação

não pode ser admitida e deve ser superada, por ser injusta e por ameaçar a excelência nos serviços prestados pela Universidade.

Os servidores devem ser valorizados nas suas atividades, criando mecanismos de comunicação com a administração para que suas contribuições possam ser incorporadas pela Universidade.

Ações administrativas devem ser incorporadas na rotina dos servidores, com maior autonomia e responsabilidade. Não é desejável que algumas ações administrativas sejam restritas a docentes, desconsiderando a qualificação dos servidores.

O sentimento de pertencimento dos servidores à Universidade é fundamental para seu aperfeiçoamento.

Nossos compromissos:

1. Executar processo de avaliação e progressão na carreira dos servidores técnicos e administrativos que avalie todas as atividades exercidas, além das atividades de liderança e administrativas.
2. Garantir a recomposição salarial pelas perdas inflacionárias passadas e futuras.
3. Estruturar programas de apoio à formação e à requalificação funcional em horários coetâneos à jornada normal de trabalho. Deve-se considerar o cenário futuro, no qual se vislumbram modificações profundas da atividade, como por exemplo, o aumento da informatização.
4. Estreitar canais permanentes de diálogo entre a gestão e os representantes dos servidores técnico-administrativos, incluindo atualizações periódicas sobre as atividades-fim da Universidade, permitindo que sugestões sejam incorporadas pela Universidade.
5. Discutir com todos os interessados as novas relações de trabalho surgidas durante a pandemia.

### **Pós-doutorado**

A USP abriga, além de seus professores e alunos de pós-graduação, os pós-doutorandos, que realizam parte importante no processo de produção de conhecimento, ao mesmo tempo em que se preparam para exercer as atividades docentes. Para este grupo de profissionais temos propostas.

Nossos compromissos:

1. Criar um escritório de apoio aos pós-doutorandos que os auxiliem a se preparar para o exercício da docência e da pesquisa.
2. Acompanhar constantemente as oportunidades de inserção profissional nos setores públicos e privados, com vistas à oferta de profissionais altamente qualificados.
3. Estimular a inserção de pós-doutorandos como jovens pesquisadores, formando um grupo qualificado de pesquisadores que possam colaborar para o aumento do impacto da produção acadêmica, tornando a pesquisa na USP mais próxima de modelos internacionais de sucesso.
4. Criar um programa de bolsas e estabelecer critérios de inclusão para aumentar a diversidade étnico-racial e de gênero no pós-doutorado, com natural reflexo em futuras contratações de docentes da Universidade.

### **Inclusão Social**

Após um período inicial de relativa eficiência, a USP construiu, com participação decisiva de algumas Unidades, ações efetivas em prol da inclusão social que adquiriram concretude no

Conselho Universitário. Vários anos foram necessários para superar resistências internas, para que o aperfeiçoamento do processo de inclusão, voltado para a graduação fosse alcançado. Inicialmente, houve a introdução de um programa de bônus na Fuvest, cujo caráter pioneiro representou uma importante mudança no conceito tradicional de livre concorrência; posteriormente, houve a adesão ao sistema nacional do SISU, com maior possibilidade de alunos de outras regiões do país serem admitidos na USP; até que finalmente foram criadas cotas para as escolas públicas (50% das vagas), além da adoção de critérios étnico-raciais, também inclusivos. As últimas medidas, aprovadas pelo Conselho Universitário em 2017, devem ser completamente preservadas e aprimoradas, de modo a valorizar esses estudantes em seus cursos mediante diferentes medidas, garantindo suporte à permanência estudantil e ao rendimento acadêmico esperado.

Na pós-graduação, que possui processos seletivos descentralizados, os programas progressivamente estão incluindo em seus regulamentos formas e critérios de inclusão social, racial e de gênero. Esse processo tem sido aprovado pelas instâncias decisórias da pós-graduação da USP, existindo ainda iniciativas para apoiar a permanência desses estudantes. As iniciativas em curso e as já efetivadas, demonstram a viabilidade e falam em favor da implementação de uma política de inclusão para a pós-graduação da USP, que preserve as diferentes formatações dos processos seletivos.

Nosso compromisso:

1. Criar uma Pró-reitoria para coordenar, centralizar e apoiar políticas transversais na Universidade para os alunos(as), docentes e servidores(as) que se refiram a permanência estudantil, saúde integral e políticas inclusivas sociais, étnico-raciais e de gênero. Esta nova Pró-reitoria, que cuidará da diversidade, da equidade, da inclusão e do pertencimento, centralizará informações e ações, contará com a estrutura administrativa já existente em escritórios e superintendências, como a SAS e o Escritório USP Mulheres. Deverá ter, ainda, grande articulação com todos os órgãos da universidade com vistas a adquirir capilaridade em todas as unidades. A composição do seu Conselho deverá respeitar a diversidade.

### **Ações administrativas para as pessoas**

A Universidade é considerada por muitos uma instituição burocrática, lenta e que dificulta as ações de seus alunos, servidores e docentes. Ainda que previsível, a existência de instâncias burocráticas na USP, dado o seu porte e enquadramento institucional, gera excessos de regulamentação em vários níveis. Não devemos naturalizar tal situação como definitiva.

Os servidores devem atuar com maior independência nas questões administrativas e os docentes se concentrarem nas atividades-fim.

Nossos compromissos:

1. Simplificar e agilizar a gestão em todos os níveis, priorizando ações dos gestores e docentes para o planejamento e dedicação às atividades-fim.
2. Otimizar ações administrativas através do uso de ferramentas digitais, permitindo que os processos sejam mais ágeis e efetivos, com comunicação mediada por instrumentos que deem segurança aos usuários, inclusive nas gestões financeira e de recursos humanos. Garantir que as ferramentas digitais não aumentem a carga administrativa do docente e sejam operacionalizadas pelos setores administrativos da Universidade.
3. Profissionalizar a gestão, atribuindo aos servidores competências administrativas atualmente restritas aos docentes, permitindo que os dirigentes possam dedicar-se às atividades-fim,

4. Reconhecer de forma significativa o envolvimento docente em políticas de gestão na avaliação da carreira.

## II. Ensino de Qualidade e Inclusivo

### Graduação

A formação universitária deve ser capaz de dialogar e interagir com as intensas e rápidas transformações da sociedade. Agora, em tempos de complexidades inauditas, essa capacidade se torna ainda mais crucial. Queremos que os egressos da USP dominem habilidades para que possam ter êxito profissional e desenvolvam adaptabilidade para atividades não previstas quando na formação inicial. A proposta é não apenas flexibilizar a formação do aluno, mas dinamizá-la, permitindo-lhe adquirir conhecimentos plurais em diferentes áreas do saber. É importante que o discente tenha autonomia intelectual para aprender sempre, continuamente, com desenvoltura para buscar novos conhecimentos, mesmo após o término da graduação.

Nessa perspectiva, a graduação deve ser entendida como momento de formação inicial e consolidação de interações produtivas com a sociedade, valorizando a diversidade e a convivência entre os diferentes. Nesse campo, a responsabilidade da USP, cujos cursos são paradigmas nacionais, é imensa. Devemos estar à altura do momento, com olhos na subjetividade dos nossos estudantes, nas suas aspirações, nos seus direitos e no futuro que legitimamente esperam para si.

Nossos compromissos:

1. Estimular e viabilizar a revisão conceitual das matrizes curriculares dos cursos de Graduação permitindo ao aluno uma formação crítica e multidisciplinar compatível com as mudanças sociais, já em curso no mundo e que impactam o exercício profissional. Para isso, será estimulado o necessário diálogo com e entre os projetos acadêmicos das unidades.
2. Estimular discussão entre os cursos de licenciatura, considerando que além da revisão curricular deverão estabelecer diretrizes conjuntas, iniciativas interdisciplinares e contatos com a Secretaria Estadual de Educação.
3. Redefinir o escopo dos Congressos de Graduação da USP para que, além de permitirem a apresentação de práticas didático-pedagógicas, possibilitem debater e definir periodicamente rumos e diretrizes para o ensino, valendo-se do consistente patrimônio acadêmico formulado e presente na Universidade.
4. Garantir ao aluno experiências universitárias diversas, ampliando as possibilidades de acesso a disciplinas oferecidas por outras unidades além da sua, possibilitando ao estudante uma formação plural.
5. Criar o Centro de Atividades Socioculturais, para estimular ações pedagógicas que ultrapassem o âmbito exclusivo da sala de aula e incrementem o contato da Universidade com a Comunidade em que está inserida.
6. Estimular e facilitar a realização de estágios e intercâmbios nacionais, identificando apoios para sua viabilização.
7. Propor a criação e possibilitar, a partir de critérios definidos, dupla titulação e dupla formação.
8. De forma emergencial, em razão da pandemia, requerer que todos os cursos de graduação apresentem um plano individualizado por turma descrevendo estratégias para compensar as perdas ocorridas com a pandemia, podendo inclusive propor aumento da duração dos cursos quando necessário.



9. Propor cursos compactos periódicos, presenciais e não presenciais, em todas as unidades de ensino para todos os seus egressos com o objetivo de atualizá-los sobre temas relevantes para suas carreiras e aumentar o vínculo com a Universidade. As comissões de graduação das Unidades e o escritório Alumni serão encarregados da organização e divulgação dessas atividades.
10. Apoiar programas de leitura e escrita acadêmicas em todas as unidades a fim de incrementar a formação do estudante, inclusive com a ampliação da oferta de cursos de idiomas.
11. Criar ferramentas de monitoramento da empregabilidade relacionada aos cursos de graduação, de forma a acompanhar as necessidades da sociedade contemporânea. Esta medida visa aperfeiçoar a formação do egresso e otimizar sua atividade profissional.
12. Monitorar a percepção de pertencimento à Universidade, propondo medidas que ao final do curso todos os formandos reconheçam de forma semelhante as competências adquiridas durante seu percurso formativo como um diferencial positivo no mundo do trabalho.
13. Garantir acesso e uso dos meios tecnológicos necessários para a formação.
14. Estimular a produção de material didático para a graduação através de apoio técnico editorial e valorização da atividade na avaliação docente e institucional. Este material deverá ser organizado e disponibilizado para os alunos tornando a USP um repositório de material didático de graduação nacional.

### **Pós-graduação**

A situação atual do Sistema Nacional de Pós-graduação nacional é preocupante. A insegurança permeia todos os processos vigentes. Os próximos anos deverão ser caracterizados por discussões nacionais para definir o novo plano nacional de pós-graduação (PNPG), um novo modelo de avaliação realizado pela Capes e também mudanças no fomento. Independente dos sentidos que as concepções apresentarem, a USP deverá exercer sua liderança nesse processo, para que os valores acadêmicos que nos caracterizam sejam reconhecidos e integrados à elaboração das diretrizes a serem definidas.

Nossos compromissos:

1. Rever e propor diretrizes para a pós-graduação na USP, assim como subsidiar as discussões nas agências federais e estaduais referentes aos rumos da pós-graduação nos próximos anos (PNPG, avaliação e fomento).
2. Aprimorar e manter ações internas orientadas para a excelência na formação dos alunos de pós-graduação da USP.
3. Manter o estímulo às crescentes ações de inclusão e apoio à permanência estudantil pelos programas de pós-graduação da USP.
4. Estabelecer conexões com demandas oriundas dos setores públicos, empresariais e de organizações representativas da sociedade.
5. Desenvolver mecanismos e estimular interações acadêmicas e científicas interinstitucionais, nacionais e internacionais, que agreguem valor e competências aos programas.
6. Estimular o desenvolvimento de indicadores qualitativos que demonstrem as relações e impactos dos Programas nos contextos de interesse da sociedade.
7. Atuar junto aos PPG para a produção, por área de conhecimento, de sumário demonstrativo das contribuições de seus achados e produtos ao desenvolvimento do Estado e do País.
8. Atuar fortemente para criar mecanismos que facilitem a colocação dos egressos da pós-graduação no mercado de trabalho.

9. Estimular os PPG a estabelecer e manter sintonia de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão com princípios de sustentabilidade articulados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

10. Apoiar os PPG em processos de autoavaliação dos resultados de seus estudos e pesquisas, conectando-os com a busca de efetividade em relação aos seus usos e aplicabilidade.

### **Ensino no período pós-pandemia**

A pandemia de COVID-19 modificou a sociedade mundial e também o ensino em todos os níveis. Todas as Universidades estão refletindo sobre como serão suas atividades após esse período. O importante a ser considerado é que a nova situação seja melhor do que a de 2019. Precisamos aprender com o flagelo dessa doença e fazer um ensino melhor, compatível com as necessidades do país e com o que os alunos e a sociedade estão demandando.

Desde o início da pandemia, a Universidade que habitualmente faz mudanças lentas e progressivas em suas atividades mostrou-se extremamente flexível, eficiente e ágil desde o início da pandemia, com a participação de todos os setores envolvidos. As estratégias utilizadas e as lições aprendidas não substituirão as atividades presenciais de ensino, pesquisa e extensão, mas poderão complementá-las, incrementando-as. Certamente o processo de ensino e aprendizagem será enriquecido pela participação de convidados externos nacionais e internacionais, por exemplo, pois muitos deles trouxeram novas experiências pessoais ao exercer atividades na USP. O contato entre os alunos e os professores em encontros virtuais poderá ser mantido, assim como as relações entre os estudantes.

Nossos compromissos:

1. Discutir e estabelecer nas Pró-reitorias, ainda no primeiro ano de mandato, princípios e diretrizes para as modificações pós-pandemia nas atividades-fim da Universidade.
2. Promover e ampliar a articulação de ações interinstitucionais, nacionais e internacionais, voltadas a processos que possibilitem integrar especialidades e contribuir para incorporar professores e pesquisadores de outras instituições em parcerias acadêmicas e científicas, incorporando as tecnologias de informação às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### **Política de Inclusão Social, de Gênero, Raça e Etnia**

A USP tem iniciativas notáveis em prol da inclusão social, tanto na graduação como na pós-graduação, mas precisa avançar, seja na organização e na qualidade do suporte à permanência estudantil, seja na percepção de pertencimento das estudantes e dos estudantes. Esse processo precisa ser acompanhado e ações para o seu aperfeiçoamento devem ser tomadas.

A sociedade brasileira enfrenta os mais diversos desafios no setor das políticas sociais, étnico-raciais e de gênero. A presente proposta visa à criação de políticas internas à Universidade que possam, além de mitigar esses fatores, ser modelos para a sociedade. Vale registrar aqui, como um destaque, que as assimetrias de gênero nas tarefas se acentuaram durante a pandemia. As jornadas de trabalho cumpridas pelas mulheres, jornadas duplas ou triplas que são reconhecidas há décadas, se ampliaram ainda mais neste período. A sobrecarga é ainda mais sentida pelas mães pesquisadoras.

Nossos compromissos:

1. Por meio da criação de uma nova Pró-reitoria, já citada aqui, que deverá coordenar, centralizar e apoiar políticas inclusivas sociais, étnico-raciais e de gênero para toda comunidade

uspiana, com ações referentes à permanência estudantil, moradia, saúde, acreditamos que teremos condições reforçadas para vencer essa ordem de adversidades.

2. Efetuar matrícula automática no processo seletivo da Fuvest para todos os estudantes que finalizam o ensino médio público no Estado de São Paulo, tornando-o uma real opção para o acesso destes alunos à melhor universidade brasileira.
3. Acompanhar de forma perene e sistemática o desempenho acadêmico de estudantes, com possibilidades de medidas individuais pontuais e coletivas de apoio, como a criação de disciplinas complementares no currículo.
4. Criação de programas de tutoria em todas as unidades de ensino da USP.
5. Realizar ações que garantam o sentimento dos estudantes de pertencimento à USP.
6. Constituir uma zeladoria permanente nas moradias da USP, especialmente no CRUSP, com efetiva presença da Universidade na administração da residência estudantil, contando com a gestão participativa dos moradores.
7. Estimular a vivência universitária por meio de ações culturais e implantação nos *campide* espaços adequados ao convívio.
8. Propor e estabelecer uma política de esportes, valorizando o esporte como atividade acadêmica e garantir recursos para seu desenvolvimento na Universidade.
9. Criar políticas que permitam ampliar a presença de mulheres nas instâncias acadêmicas da Universidade, estimulando a ascensão na carreira e contribuir para aumentar sua participação em colegiados, bancas, eventos científicos e acadêmicos.
10. Implementar bolsas de pós-doutorado com financiamento da USP, incluindo o objetivo de ampliar a participação de mulheres, valorizando as pesquisadoras pertencentes ao grupo PPI.
11. Estabelecer e consolidar políticas de combate ao racismo, à intolerância e à de apoio e proteção da diversidade.
12. Viabilizar a oferta de creches nos campi para filhos de alunos(as), docentes e servidores(as).

### III. Pesquisa de Excelência e Inovação

#### Pesquisa

A pesquisa na USP se desenvolve em múltiplos formatos, procedimentos e métodos nas humanidades, nas ciências biológicas, nas agrárias, na saúde, nas biomédicas, nas engenharias, nas exatas e em outros campos específicos. Após a reforma universitária, segundo as tendências mundiais, a USP se especializou cada vez mais, com a individualização de linhas de pesquisa em larga escala. Este processo foi parcialmente revertido com o advento de chamadas para grandes projetos, desde os temáticos e os Centros de Pesquisa em Engenharia (CPE), Centros de Ciência para o Desenvolvimento e os Centros de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento (CEPID) da FAPESP até os Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCT) do CNPq. Estes últimos inauguraram uma era de aglutinação de pesquisadores em grandes grupos para tratar de temas estratégicos para o país. A USP acompanhou parcialmente esta tendência, criando os Núcleos de Apoio à Pesquisa (NAPs), que tiveram um período de fomento parcial.

Está ficando cada vez mais claro que o mundo caminha para um novo equilíbrio na pesquisa. Esse novo equilíbrio se beneficia da especialização, mas também une grupos de pesquisas em torno de grandes temas. Cada vez mais, a ciência que se expande é a do tipo que ficou conhecido como pós-normal, uma ciência transdisciplinar que tenta resolver grandes problemas regionais, nacionais

ou de toda a humanidade. Exemplo dessa tendência são os programas de excelência da União Europeia que financiam grupos com focos definidos.

No entanto, a ciência pós-normal não pode existir sem os alicerces dados pela ciência básica, impulsionada pela curiosidade natural de cientistas, que muitas vezes não encontra respostas imediatas. A nossa proposta é que a USP busque um equilíbrio dinâmico de produção científica que permita tanto a construção de alicerces (ciência básica) como as aplicações do conhecimento gerado para a resolução de grandes problemas (ciência translacional).

Bem sabemos que encontrar pontos de equilíbrio é uma tarefa árdua. Para tanto, nossa proposta é estabelecer grandes temas que deverão ser abordados por grupos transdisciplinares de pesquisadores da USP, no sentido de produzir diagnósticos e soluções. Pretendemos discutir os temas com a comunidade USP, mas, desde já, vemos possibilidades para isso em áreas como desigualdades, energia, alimentos, doenças infecciosas, soluções de engenharia, urbanização, cultura e arte. Todo esse processo deve ser considerado sem perder a perspectiva do necessário fortalecimento da pesquisa básica.

Nossa proposta inclui a valorização da qualidade da pesquisa na USP com melhoria da infraestrutura de pesquisa, otimização dos recursos financeiros e humanos, organização em torno de grandes temas, sem prejuízos para a pesquisa individual, internacionalização e nacionalização, apoio a jovens docentes e investimento na formação dos pesquisadores em todos os níveis (iniciação científica, pós-graduação e pós-doutoramento).

Nossos compromissos:

1. Aprimorar a infraestrutura de pesquisa:
  - Disseminar o conceito e apoiar a implementação de Escritórios de Apoio à Pesquisa (EAP) com forte atuação não apenas no pós-projeto (prestação de contas) mas também no apoio à apresentação e prospecção de projetos;
  - Dar continuidade à implementação e ao fortalecimento das Centrais Multiusuários.
  - Realizar estudo detalhado das necessidades de técnicos de laboratório para os grupos de pesquisa, com a contratação de técnicos PROCONTES, vinculados à Pró-reitoria de Pesquisa e disponibilizados para projetos específicos, Centros de Pesquisa e Centrais Multiusuários.
  - Disseminar o conceito e apoiar a implementação de Comissões de Infraestrutura em Pesquisa (CIP) nas unidades para auxiliar a Direção na distribuição racional de espaços físicos e técnicos de laboratório de pesquisa.
2. Fomentar Centros de Pesquisa e Clusters de Laboratórios, articulando-os tematicamente com linhas de pesquisa dos Programas de Pós-Graduação. A criação de projetos inter e transdisciplinares em torno de grandes temas deverão facilitar a captação de recursos públicos e/ou privados, facilitando aos grupos de pesquisa se organizarem em torno de projetos inovadores e assumirem maiores riscos. Esse processo deverá preservar a liberdade acadêmica, a diversidade da USP e o caráter imprevisível da descoberta científica.
3. Viabilizar o aumento do número de bolsas de jovens pesquisadores, por meio de apoio institucional junto a agências de fomento para a criação ou aumento de programas de pós-doutorado, como PNPD da Capes, incluindo o reforço da política de concessão de novas vagas docentes baseadas em pesquisa.
4. Fomentar ambiente para as boas práticas para a excelência
  - Realizar a gestão de dados científicos, disseminação e apoio ao repositório de pré-prints;

- Criar escritório para acompanhamento e desenvolvimento de métricas na Pró-reitoria de pesquisa, incluindo dados dos sistemas existentes (We\_R\_USP e We\_R\_USP PG), em interação com a agência AGUIA e o EGIDA, com foco na disponibilização de relatórios personalizados para Unidades, Departamentos, Programas de PG e Grupos ou Centros de Pesquisa;
  - Acompanhar rankings internacionais com a utilização racional dos parâmetros de avaliação e análise das boas práticas (acadêmicas, administrativas e de internacionalização) de universidades de referência;
  - Promover a cultura da integridade ética da pesquisa, mediante programas regulares de educação, disseminação, aconselhamento e treinamento acessíveis a todos os pesquisadores. Aproximação do Comitê de Boas Práticas em Pesquisa com as Unidades;
  - Assegurar o protagonismo da Pró-reitoria de Pesquisa na promoção de cursos de curta duração para docentes e pesquisadores da USP sobre temas como redação científica, gestão de projetos de pesquisa, elaboração de projetos, nos moldes de iniciativas como o programa *Researcher Connect*, organizado pelo *British Council*.
  - Incorporar os conceitos do *San Francisco Declaration on Research Assessment* (DORA) para as avaliações da produção científica na Universidade.
5. Aprimorar a Comunicação Científica
- Atuar em conjunto com a Superintendência de Comunicação Social para divulgar a realidade da ciência produzida na USP, conectando de maneira proativa a imprensa e especialistas da USP, reforçando a interlocução com a sociedade através de iniciativas como *USP Talks*.
  - Privilegiar a comunicação científica e a divulgação da produção uspiana para os veículos de imprensa externos, no sentido de promover a imagem extramuros da Universidade.
  - Criar disciplinas na Pós-graduação de comunicação científica em mídias sociais.
  - Realizar seminários periódicos de atualização visando a incorporação de novas tecnologias de comunicação.

## Internacionalização

A USP conta com um reconhecimento mundial inegável, demonstrado pelo grande número de intercâmbios e acordos internacionais, pelo volume expressivo de publicações conjuntas com colaboradores estrangeiros e pelo volume de citações em revistas acadêmicas do mundo todo. Igualmente grandes são os desafios derivados da importância estratégica assumida pelas inúmeras políticas de internacionalização praticadas pela Universidade. O primeiro desses desafios consiste em fazer com que o processo de internacionalização da USP assumira uma *dimensão transversal*, abarcando as atividades de inovação, pesquisa, fomento cultural, mobilidade internacional e fortalecimento de boas práticas administrativas.

Falar em transversalidade implica afirmar a capilaridade da internacionalização como um autêntico princípio que não se limita às práticas burocráticas centralmente coordenadas. Daí a necessidade de descentralizar e estender as políticas e os recursos às Unidades, fomentando a criação de comissões de cooperação internacional locais onde estas não existirem, assim como estimulando seu aperfeiçoamento nas Unidades que já contam com este tipo de comissão.

A pandemia e a conseqüente “virtualização” das atividades universitárias nos levaram a superar, por meio de ferramentas tecnológicas, as limitações da distância física. Essa superação das

distâncias vai se acelerar e se aprofundar no próximo período, o que descortinará uma nova realidade, potencialmente disruptiva, nas práticas de internacionalização acadêmica. É necessário que a USP consiga avaliar estrategicamente essa nova realidade, propondo modelos alternativos – já conhecidos como “híbridos” – de organização de nossas práticas internacionais, para melhor apoiar as Unidades. É necessário formular políticas vocacionadas para a consolidação do ambiente acadêmico internacional na USP, apto a incrementar de fato a interação e a formação de estudantes, pesquisadoras e pesquisadores, além de potencializar o alcance de nossos projetos de pesquisa e atividades culturais.

Os desafios para os próximos anos, além da manutenção das atividades atuais, implicam o aperfeiçoamento permanente da avaliação das ações e, sobretudo, maior investimento na disseminação de informações e oportunidades geradas a partir das parcerias estabelecidas. Para tanto, há necessidade de aperfeiçoar a profissionalização das representações internacionais de cada Unidade e sua inserção nos órgãos centrais. Também se faz necessário sistematizar as experiências mais estruturadas das unidades, divulgando as mais exitosas e incrementando o fluxo e o acompanhamento das ações.

Nossos compromissos:

1. Manter o Programa Print Capes/USP de estímulo à mobilidade de docentes e discentes, iniciado em 2019 e interrompido pela pandemia.
2. Aumentar o número e a abrangência dos cursos de línguas estrangeiras para estudantes de graduação e pós-graduação.
3. Estimular disciplinas em língua estrangeira, não só para a atração de estudantes estrangeiros, como para contribuir para o desenvolvimento de nossos alunos.
4. Atuar na prospecção mais ativa de fomento internacional em conjunto com nossos parceiros.
5. Incrementar a articulação das várias instâncias da Universidade que trabalham com a internacionalização, de modo a facilitar o fluxo de informações e o processo decisório.
6. Apoiar e estimular a organização pelas Unidades de *Summer/Winter Courses/Schools* como estratégia para a consolidação de acordos internacionais e aproximação de nossos estudantes e pesquisadores com parceiros internacionais.

## **Inovar é preciso**

As universidades de excelência no mundo elegeram a inovação como uma de suas atividades-fim. Nos tempos modernos, a percepção pública da relevância da Universidade passa pela compreensão de como os conhecimentos gerados podem trazer avanços sociais, econômicos e de bem-estar.

Os processos de inovação direcionados pela ciência (*science-driven innovation*) são objeto de muita discussão e transformação em anos recentes, especificamente no caso das universidades públicas, onde a discussão envolve também o aprimoramento de políticas públicas e legislação pertinentes. Novos conhecimentos e habilidades, a capacidade de desenvolver e explorar novas tecnologias, bem como compreender como a tecnologia e a sociedade interagem, são todos fatores críticos de sucesso para os quais as universidades podem contribuir neste processo contínuo de mudança.

Neste contexto, ações de inovação permeiam suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e por que não a própria gestão da universidade. Em anos recentes, a USP fez progressos expressivos nessa área, mas, para atingir novos patamares de desempenho, é necessário renovar continuamente os processos de inovação, e entrosamento donexo universidade-sociedade.

A Pandemia da COVID-19 evidenciou para a sociedade a relevância que a Universidade pode ter para a população em geral. A USP figurou entre as universidades que mais se destacaram na produção de conhecimento científico sobre a pandemia no mundo. Este conhecimento foi assimilado em tempo real pela população, governantes e gestores de saúde.

Em sinergia com as atividades de pesquisa, houve várias outras ações de inovação, durante a pandemia. Com foco na inovação tecnológica, foram desenvolvidos em nossas dependências novos testes, diagnósticos, vacinas, medicamentos e equipamentos de ventilação mecânica, máscaras (*face-shields*), dentre inúmeros outros produtos. Professores da USP tiveram um papel fundamental no esclarecimento e orientação da população no enfrentamento da pandemia. Destacou-se o engajamento de alunos egressos da USP, organizados em associações de ex-alunos, na arrecadação de recursos e na articulação da USP com diferentes setores da sociedade. Seguramente, os últimos dois anos foram divisores de água e tornaram ainda mais premente a necessidade de discutir com maior profundidade como devemos aprimorar os processos de inovação da USP.

A Universidade deve identificar potenciais contribuições para aprimorar processos ou sugerir soluções e inovações em áreas como saúde, educação, esporte, artes, indústria, comércio, gestão, energia, agricultura, meio ambiente, mudanças climáticas, cidades, violência, planejamento urbano e transporte, entre outras. Para atingir tais objetivos, deve interagir com a sociedade de duas formas: **por indução**, identificando ativamente setores onde já apresenta competências (por meio de um Comitê de Busca) e **por demanda**, detectando as aspirações da sociedade (Comitê de Recepção). Essas duas formas de interação podem ser estimuladas com a realização de workshops ou seminários pela Universidade, oferecidos a setores selecionados da sociedade ou promovidos por esses setores, a convite da USP, ou de forma espontânea, para a comunidade universitária.

Seguindo a tendência moderna, as ações de inovação devem ser transversais às atividades da USP. Deve permear todas as estruturas da Universidade, envolvendo seus corpos docente, discente e funcional, promovendo o relacionamento ativo com a sociedade e aprimorando a formação de estudantes de graduação e pós-graduação, bem como pós-doutorandos, com uma concepção mais humanista, solidária e, principalmente, empreendedora e inovadora. Essas ações transversais devem ter obrigatoriamente um caráter inter e transdisciplinar, de forma que a inovação seja feita com base em diferentes áreas do conhecimento.

Nos anos recentes, a USP aprimorou seus processos de interação com empresas, principalmente startups, consolidando suas incubadoras nos vários campi. Entretanto, acreditamos que a USP precisa ampliar significativamente seus ecossistemas de inovação, não só com empresas, de forma ainda mais ampla com a sociedade. Um passo importante neste processo será estabelecer a aproximação real da Universidade com entidades públicas como, por exemplo, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, bem como câmaras de vereadores e prefeituras, tribunais de contas do Estado e do Município, Ministério Público, entre outros. Também devem ser consideradas as interações com a indústria e setores empresariais através de associações como a FIESP, FAESP, FECOMÉRCIO, CNI, Sistema-S, bem como entidades do terceiro setor voltadas à promoção da Inovação. A busca deve ser por ações sinérgicas com entidades públicas, privadas e do terceiro setor, de forma a embasar as aplicações na sociedade do conhecimento produzido na USP.

Como resultado dessas atividades, nossa comunidade acadêmica terá em mãos temas complexos relevantes para estudar, solucionar, empreender, transformar e inovar, contribuindo para o enriquecimento de suas atividades de pesquisa, o aprimoramento da formação humanista, cidadã, empreendedora e inovadora de seus estudantes, que atuarão profissionalmente com esse

espírito, eventualmente em suas próprias empresas. Haverá a atração de recursos para atividades de pesquisa voltadas ao desenvolvimento socioeconômico, que não se dissociam e nem devem se dissociar do desenvolvimento do conhecimento básico, que é o alicerce fundamental para a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação.

A Universidade deverá oferecer suporte efetivo e solidário aos gestores desses projetos, que normalmente os colocam em situações jurídicas e financeiras complexas, tendo em mente que os projetos são centralizados em pessoas físicas. Sob esse aspecto, devem ser assinados Termos de Responsabilidade Solidária transformando os projetos em atividades da Universidade e da sociedade. Desta forma a USP poderá ser um agente efetivo de transformação e inovação da sociedade paulista e brasileira.

Considerando a relevância da inovação na sociedade moderna propomos uma ampla discussão na USP de um plano diretor de inovação, voltado à ampliação de ecossistemas de inovação baseado no paradigma da hélice tríplice. A abordagem da hélice tríplice, considera que a inovação é um processo dinâmico e sustentável a partir da articulação entre três atores: a universidade, a iniciativa privada e o poder público. O mundo contemporâneo é baseado num modelo de como a ciência estruturou a sociedade moderna, tendo o conhecimento como elemento indutor do progresso da sociedade.

Nossos compromissos:

1. Valorizar institucionalmente as atividades de Inovação e Empreendedorismo.
  - Instituir uma Pró-reitoria Adjunta de Inovação na Pró-reitoria de Pesquisa, que passaria a ser de Pesquisa e Inovação, para articular-se organicamente com as atividades-fim da Universidade, ao fortalecer as especificidades das atividades de inovação e empreendedorismo.
  - Promover a capilarização das atividades de apoio à inovação em todas as Unidades.
  - Introduzir polos do Inova USP em todos os *campi*;
  - Estimular iniciativas e programas que organizem atividades de inovação e empreendedorismo;
  - Criar um Conselho de Inovação com importante participação externa;
  - Identificar e estabelecer procedimentos que promovam a inovação na USP com regulamentação facilitadora específica;
2. Promover a valorização das atividades de Inovação e Empreendedorismo por docentes e alunos, considerando que sem docentes empreendedores não teremos alunos empreendedores.
  - Estimular programas de capacitação e ensino de inovação.
  - Validar atividades de I&E no processo de avaliação docente.
  - Atuar junto à CAPES e ao CNPq na implementação de políticas de valorização da inovação na pós-graduação.
  - Estabelecer forte interação com o SEBRAE para semear a cultura do empreendedorismo na USP
  - Estabelecer indicadores de atividade em I&E.
3. Gerir profissionalmente a inovação
  - Adotar a estrutura de Organização Social nas atividades de inovação e empreendedorismo, sem utilizar recursos orçamentários da USP.
  - Instituir um fundo de investimento em inovação que permita apoiar *start ups* originadas na USP, com governança compartilhada com investidores.
4. Estabelecer conexões com a sociedade no âmbito do modelo da tripla hélice (empresas, universidades e governos)



- Realizar aproximação com instituições governamentais dos poderes executivo, legislativo e judiciário nas esferas federal, estadual e municipais.
  - Promover a aproximação com agentes privados da inovação (hubs, incubadoras e parques tecnológicos), associações empresariais, agências de fomento, fundos de investimento e representações internacionais.
5. Apoiar a implementação de infraestrutura para inovação.
- Estimular novos espaços para desenvolvimento de *hardtech*, *startups* (*agtech*, *biotech*, e *healthtech*).
  - Apoiar a criação de incubadoras e parques tecnológicos nos *campi* que ainda não detêm essa estrutura.
  - Implantar novos espaços para o desenvolvimento de inovação na resolução de problemas socioeconômicos.

## V. Universidade Transparente

### Financiamento

É patente que a excelência acadêmica da Universidade depende em larga medida da valorização de seus quadros. Por que nos permitimos negligenciar ou mesmo esquecer o óbvio? Ora, uma universidade é uma obra coletiva, é um conjunto de pessoas engajadas num projeto comum. Se as pessoas se sentem desvalorizadas, sobretudo quanto têm razões objetivas e materiais para se sentir assim, é óbvio que nada vai dar certo. Se queremos excelência na USP, precisamos ter gente valorizada na USP.

Atualmente, a Universidade está equilibrada do ponto de vista financeiro, o que lhe permitiu inclusive recompor parcialmente seu fundo de reserva. Isto se deve a medidas já adotadas e à relativa recuperação da arrecadação do ICMS do Estado durante a pandemia. É hora (e já estamos atrasados nisso) de tomar as providências para que o financiamento alcance a valorização das pessoas. A recuperação da arrecadação do ICMS deve-se parcialmente à elevação da taxa de inflação, o que erode o poder de compra da comunidade universitária. O desafio da próxima gestão será encontrar equilíbrio entre a estabilidade financeira da Universidade e a recomposição do quadro e salarial dos servidores e docentes, bem como compensar (repor, corrigir) a defasagem salarial que, a se manter, terá impactos sobre as atividades desenvolvidas na Universidade.

Nossos compromissos:

1. Planejar o orçamento da Universidade, respeitando parâmetros de responsabilidade e boas práticas orçamentárias, priorizando e otimizando os investimentos, de forma a garantir a sustentabilidade financeira atual e futura.
2. Trabalhar com transparência e granularidade os dados econômicos e financeiros da Universidade.
3. Identificar já no início da gestão as ações fundamentais para a manutenção da excelência da Universidade, como o término de obras paralisadas, como a praça dos Museus, e as necessárias para consolidação da estrutura de algumas unidades jovens ou que tenham cursos novos.
4. Priorizar a recuperação salarial, a recomposição do quadro docente, a contratação de técnicos de laboratórios de ensino, pesquisa e atividades de extensão e a permanência estudantil.
5. Manter, com a participação da COP e da CLR, um grupo de trabalho para acompanhar e, eventualmente, intervir nas discussões em diferentes níveis sobre as mudanças da legislação

tributária, orçamentária, previdenciária e administrativa em São Paulo e no Brasil que produzam impactos na Universidade e em seus membros.

6. Defender a autonomia orçamentária da USP e da Fapesp junto ao poder público estadual, condição da preservação da qualidade das instituições.

7. Estimular e criar mecanismos complementares para o orçamento da Universidade que respeitem seu caráter público e sua autonomia.

### **Contratação de pessoal**

A política de contratação de docentes e servidores tem passado por várias mudanças conforme se sucederam diferentes propostas na Reitoria. Nos últimos anos, as modalidades de ingresso docente foram diversificadas e consideraram a existência de projetos de pesquisa, bolsas de jovens pesquisadores Fapesp e bolsas para pesquisadores do exterior da Capes. Além desta política interna, alguns fatores limitantes externos inibiram novas contratações, como foi o caso das portarias governamentais durante a pandemia.

A situação atual é complexa, pois o corpo docente conta com muitos professores situados nas faixas etárias mais maduras e o número de aposentadorias previstas nos próximos anos poderá ameaçar ou mesmo inviabilizar as atividades em algumas Unidades. Felizmente, as condições financeiras da USP permitirão que nos próximos anos possa ocorrer um processo de recomposição de quadros.

A presente proposta afirma a necessidade de debater com a comunidade e o Conselho Universitário os princípios que serão utilizados nos próximos quatro anos, de modo que as Unidades possam realizar o planejamento para as contratações de modo organizado e coordenado. Os princípios deverão levar em conta as perdas ocorridas no passado, dimensionar o desempenho em pesquisa e extensão, considerando as necessidades de ensino em cada área de conhecimento. A partir daí, a gestão da USP deverá compensar regularmente as perdas de poder aquisitivo causadas pela inflação. Não queremos um futuro de corrosão salarial.

Sabemos também que tão importante quanto contratar docentes e técnicos é contratá-los com perfis adequados às necessidades das Unidades, às carreiras e às novas demandas de conhecimento, formação profissional e relações com a sociedade. Esse conjunto de fatores deverá definir o número de contratações, que deverão ser realizadas conforme critérios claros, sustentáveis, responsáveis e democraticamente estabelecidos.

Nossos compromissos:

1. Priorizar, nos próximos quatro anos, a contratação de docentes, visando à recuperação dos níveis históricos.
2. Contratar técnicos de ensino, pesquisa e extensão
3. Discutir com a CAA e com as Unidades critérios para contratações de docentes e de técnicos, com base nas necessidades e nas especificidades das diferentes Unidades. Esses critérios serão utilizados nos 4 anos da gestão, permitindo previsibilidade e o planejamento das Unidades. Os critérios levarão em conta reposições de perdas e outros baseados nas atividades –fim da Universidade.
4. Formular editais em consonância com as necessidades das Unidades e seus projetos acadêmicos.
5. Adotar mecanismos para reposição de docentes em casos de demissões voluntárias, que não comprometam as finanças na Universidade.

## VI. Compromisso Social

### Relação com Agências

As atividades da Universidade são diretamente influenciadas por agentes externos, seja através das legislações que definem indiretamente assuntos internos (as aposentadorias, por exemplo), seja na definição do orçamento e outros fomentos. É fundamental qualificar essas relações com políticas focadas e bem articuladas.

Nossos compromissos:

1. Aumentar a interação institucional com agências de fomento, instituições de fomento, agências governamentais e não governamentais e empresas com potencial de colaboração com a USP em todas as suas atividades.
2. Aperfeiçoar o diálogo com os agentes definidores do orçamento da Universidade, Governo Estadual, ALESP e Fapesp, estabelecendo, por exemplo, o dia USP na ALESP, com visitas periódicas de parlamentares e representantes de setores empresariais, sindicais e da sociedade civil nas Unidades da USP.

### Relação com a Sociedade

A Universidade não pode deixar de assumir uma postura ativa como formuladora de políticas públicas capazes de enfrentar os grandes problemas nacionais, revalorizando o papel da ciência e da cultura no seio da comunidade. A USP é esteio da produção científica nacional e da formação de quadros altamente qualificados. Precisa, portanto, corresponder às expectativas da sociedade em relação às questões ligadas ao desenvolvimento sustentável, à crise sanitária, às desigualdades sociais e regionais. A universidade deve estar pronta para dar respostas à necessidade de inovação tecnológica e econômica, assim como deve ajudar na busca de soluções para a reforma da educação pública, para as questões urbanas, entre outros desafios.

Nossos compromissos:

1. Construir e propor documentos que colaborem com a solução dos grandes problemas sociais que nosso país enfrenta, com base nos ODS da ONU.
  - Financiamento e organização do SUS.
  - Proposta para o aperfeiçoamento do ensino básico e médio.
  - Políticas para energia e meio ambiente.
  - Melhorar a qualidade de vida nas cidades.
  - Enfrentamento das diferenças sociais.
  - Política de urbanização de comunidades carentes.
2. Mobilizar o quadro docente, discente e de servidores para identificar e atuar junto a diversos segmentos sociais, fortalecendo a terceira missão da Universidade, capilarizando a presença da USP na sociedade e estabelecendo novos mecanismos de interação com a comunidade.

### Compromisso com princípios de sustentabilidade

O planeta Terra comporta uma teia de sistemas interdependentes e dinâmicos, que evoluiu ao longo do tempo geológico. As questões ambientais e de sustentabilidade estão na ordem do dia, mas nem sempre de fácil compreensão. Nessa pauta vasta e intrincada, o maior desafio é tornar a

atividade humana compatível com os limites do planeta. Sem isso, a própria sobrevivência da espécie estará sob ameaça.

O impacto das ações humanas sobre a biosfera já é claramente percebido, tendo contribuído de modo irrefutável para as bruscas mudanças no clima, que já causam enchentes, secas e ondas de frio e calor extremos. A atividade antrópica aumentou exponencialmente os efeitos devastadores sobre os ecossistemas. Tais efeitos da ação humana sobre o clima e a ecologia inspirou o nome do que vem sendo definido como uma nova época geológica: o Antropoceno.

Em resposta à deterioração ambiental do Antropoceno, as Nações Unidas definiram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs). São 17 objetivos globais que representam ações integradas destinadas a alcançar um futuro mais equânime e próspero para a humanidade – e um planeta ambientalmente estável. São urgentes e inadiáveis, os esforços para mitigar os desastres ambientais e climáticos que já se manifestam. Sem isso, não teremos mais como deter a deterioração dos recursos naturais, a desertificação, a perda de biodiversidade e as crises climáticas. As respostas para tudo isso só poderão emergir da ciência de alta qualidade, desenvolvida em centros de excelência, voltados à sustentabilidade. Isso quer dizer, em suma, que, sem a universidade, berço do conhecimento científico, não haverá esperanças. Entre os desafios enumerados pelas Nações Unidas, o da redução da concentração de gases de efeito estufa (GEE) na atmosfera exige ação imediata e tem alcance global.

No âmbito deste quadro preocupante nós pretendemos definir e implementar, junto com os Institutos e centros de excelência da USP neste tema, um programa emergencial de “emissão zero” de GEE nos campi de nossa universidade, como forma de inspirar a sociedade a compreender e se engajar nesse esforço. Por seu caráter didático, inovador e pioneiro, a iniciativa de “emissão zero” deverá representar a principal prioridade dentre as ações de sustentabilidade que pretendemos adotar. Por meio dela, a USP mostrará que é capaz de viver o que pesquisa e ensina, gerando um incentivo para novas ações coordenadas nos demais temas de sustentabilidade.

A USP é detentora de um patrimônio de pesquisa ambiental notável. Está plenamente habilitada a ocupar a vanguarda de um esforço que é global. A liderança científica da USP nas pesquisas que embasam a formulação de políticas públicas de sustentabilidade é mais que expressiva. Temos grupos de excelência que estudam temas ligados a ecossistemas, biodiversidade, oceanografia, hidrologia, climatologia, energia e geologia, entre outros temas. É tempo de agir.

Nossos compromissos:

1. Implantar o Escritório Executivo de Acompanhamento da Sustentabilidade, com destaque para o projeto USP-Emissão Zero (USP-EZero), em um prédio modelo de sustentabilidade a ser construído na USP.
2. Definir alguns indicadores e implementar políticas de sustentabilidade em todos os campi da USP para que se tornem exemplos inspiradores para a sociedade em preservação e conservação ambiental, utilização adequada de recursos, gestão de saneamento e resíduos, mobilidade, consumo e produção responsáveis de energia e segurança da comunidade acadêmica.
3. Criar programa para a inclusão de jovens pesquisadores e pós-doutores nas ações conduzidas pelo Escritório USP-EZero com o intuito de desenvolver e aprimorar a implementação dos ODS nas diversas instâncias da sociedade.
4. Proporcionar ambientes adequados para o bem-viver e bem-trabalhar à toda comunidade da USP.
5. Incorporar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU nas atividades de ensino de graduação e pós-graduação, de pesquisa e de extensão.
6. Dimensionar grandes focos de ação da USP – integrando pesquisa, ensino e extensão – de forma a liderar a sociedade na direção de um mundo mais justo e sustentável.

7. Com base na pauta dos ODSs da ONU, dar visibilidade aos avanços científicos sobre o tema.
8. Adotar processos, tecnologias e instrumentos sintonizados com mecanismos sustentáveis de gestão acadêmica, de modo a criar dinâmicas que incorporem os ODSs na rotina da Universidade.
9. Articular um processo de integração entre a Reitoria da Universidade de São Paulo e o Governo do Estado de São Paulo para a criação de planos, programas e projetos de sustentabilidade que sirvam de modelo e possam ser aplicados em todos os municípios do nosso Estado.
10. Formação de recursos humanos qualificados para a implementação dos ODSs em âmbitos governamentais, empresariais e da sociedade civil.

## **Extensão**

A interação da Universidade com a sociedade constitui a essência de sua terceira missão e a fonte de seu impacto mais amplo. Na USP, cultura e extensão estão alinhadas numa mesma Pró-Reitoria, organismo que possui como missão essencial reunir e difundir as atividades-fim da Universidade, conferindo-lhes visibilidade. A PRCEU se distingue, nesse sentido, por ser a área mais abrangente da Universidade, cuja circunscrição não é facilmente definida – nem poderia ser.

Sem desdobrar o tema da valorização da ciência como resultado da dinâmica da cultura no Ocidente moderno, é forçoso admitir que as demandas contemporâneas de difusão do saber científico e do conhecimento construíram novos e inusitados desafios para as universidades. As políticas de inclusão e as diversas modalidades da extensão são fenômenos da mesma natureza. Isto é, são manifestações particulares do tecido da cultura no mundo atual. Nesses termos, as relações entre cultura, extensão e ações de inclusão são derivações de um mesmo conjunto de problemas que têm obrigado as universidades a buscar respostas, propor medidas que visem equacionar a questão, estando permeadas pelo sentimento da mudança.

Em tal cenário, é fundamental romper a visão empobrecida sobre o enleio cultura-extensão, sob pena de não se entender a centralidade da esfera cultural, no ordenamento, na definição e na condição de existência de nossas sociedades, como se vê na importância adquirida pelas informações sobre a ciência e as medidas sanitárias que hoje grassam nos veículos de comunicação no contexto da pandemia. Para além de assinalar a reconversão da pesquisa em notícia e orientação dos comportamentos, a vida cotidiana está ritmada pelas notícias da área da saúde e conformada pela assimilação do que se julga serem os juízos mais corretos da conduta humana. Em decorrência, fundamental será estabelecer critérios de relevância, tanto para embasar as decisões de mérito específicas à área, quanto para circunscrever prioridades, divulgar e compartilhar os avanços do conhecimento.

Nossos compromissos:

1. Definir o escopo e a abrangência das ações de extensão e desenvolver mecanismos para garantir seu registro e monitoramento de forma sistemática e precisa, condição essencial para sua valorização.
2. Aprimorar a definição de métricas capazes de avaliar a dimensão e o impacto das ações de extensão.
3. Valorizar as atividades de extensão nos processos avaliativos institucionais e de progressão na carreira.
4. Aprimorar o suporte administrativo e financeiro para as atividades de cultura e extensão com a participação da FUSP em todos os *campi*.

## Cultura

A Universidade de São Paulo se destaca por seu acervo cultural e científico notáveis e por ter em sua constituição instituições de mais alta relevância, a exemplo do Museu Paulista, do Museu de Arte contemporânea (MAC), do Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) e do Museu de Zoologia. Ao lado dessas instituições, cujo significado é mundialmente reconhecido, a USP conta com centros de cultura ímpares, como o Instituto de Estudos Brasileiros (IEB), a Biblioteca Brasileira Guita e José Mindlin (BBM), além de acervos documentais e bibliográficos de enorme valor, como os das bibliotecas da Faculdade de Direito, da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Faculdade de Medicina, entre vários outros. Esses organismos são a um só tempo centros de difusão e fonte inesgotável de pesquisas avançadas. A área da cultura na USP deve ser apreciada nos termos da sua inexcusável relevância, justificando amplamente os apoios por parte dos dirigentes.

Mas a USP e a cultura guardam consonâncias que vão muito além disso. Responsável pela formação de parte da intelectualidade e dos produtores de artes no Brasil, a USP é sinônimo de cultura. Não por casualidade, a célula inaugural do pensamento crítico da nossa Universidade, a sede da Rua Maria Antônia, é hoje um centro cultural de uma representatividade simbólica que fala por si. Na USP, com uma fecundidade que supera muitas das maiores universidades do mundo, a Ciência, a Filosofia e as Artes tecem novelos de sentidos cruzados que não cessam de gerar novos significados para nossa existência, seja ela institucional, seja nossa existência como pessoas de carne e osso – ou mais que isso: carne, osso, imaginação e espírito, são partes integrantes da criatividade que nos distingue. Ou seja, temos instituições sólidas, permeadas por pesquisas avançadas e de vanguarda. Por essa razão, a USP é uma antena da (s) cultura (s) brasileiras (s), além de ser, ela mesma, um dínamo cultural. A potência significativa desta Universidade tem tudo para ser muito mais luminosa, inclusiva, diversa e alegre.

Novamente é forçoso reconhecer que uma área com tal envergadura não pode descurar-se de suas responsabilidades públicas, até porque, como se sabe, as universidades têm formado as profissões culturais e artísticas, diversamente do passado, quando esse aprendizado era mais informatizado. Visto sob esse ponto de vista, a USP pode assumir o papel de formular políticas de cultura, semelhante ao realizado no passado, tendo consciência que a concepção não poderá beirar à trivialidade. Desse modo, a política para a cultura da USP implica a construção de um processo de tomada de decisões, no qual os meios são instrumentos para promover mudanças.

Sejamos, pois, capazes de sonhar à altura do que a sociedade brasileira precisa que sonhemos. Fiquemos atentos para que as políticas culturais de nossa universidade não sejam fragmentadas e não abram mão da necessária liberdade de criação. Se pretendemos uma universidade do diálogo franco, do reconhecimento, da inventividade, da ousadia e do respeito, valorizar as ações culturais é seu pressuposto, sem as quais não forjaremos o futuro. Um projeto consequente de Universidade não pode prescindir da área da cultura, mormente quando a instituição tem o privilégio de possuir instituições de tal envergadura.

Se hoje nossos patrimônios culturais conferem reconhecimento e visibilidade à USP, precisamos torná-los mais intensos, mais vivos e mais presentes na cena pública. Um passo inicial para avançarmos nesse caminho reside na integração, em um projeto dinâmico, de outras coleções culturais e científicas presentes nas Unidades da Universidade de São Paulo e que, com um pequeno apoio, certamente florescerão.

Devemos pensar em modos de agregar às iniciativas de êxito outros órgãos de cultura que fazem parte do patrimônio cultural da USP. Temos três orquestras (OSUSP, de Câmara e Filarmônica de Ribeirão Preto); possuímos diversos grupos de corais (disseminados nos vários campi); o Teatro

da Universidade de São Paulo (TUSP), que já ganhou vários prêmios; o Cinema (CINUSP), que faz parte dos circuitos cinematográficos da cidade de São Paulo. Esse universo variegado de polos culturais demanda o apoio da direção da Universidade. Por ele, através dele e dentro dele, levamos a cabo nossas múltiplas atividades de pesquisa, difusão e educação. Lembremos uma vez mais o Centro Universitário Maria Antônia, de caráter extrovertido, que tão bem representa a alma da Universidade.

A denominada sociedade do conhecimento, que afirma o caráter central da ciência em todos os escaninhos da vida coletiva, é produto de significados sedimentados no âmbito da cultura. Exatamente por isso, nos veículos de informação e difusão, o conhecimento é matéria corrente, confundindo-se frequentemente com a vulgarização científica, componente do ethos atual. Por essa mesma razão, a divulgação nas redes sociais de falsos e distorcidos avanços científicos, presentes na proliferação das *fake news*, pode ser vista como desdobramento perverso dessa tendência.

A relação entre cultura e extensão na USP resulta também do fato de o setor cultural ser necessariamente atributo extrovertido, tornando-o a face privilegiada da relação com a sociedade, requisito cada vez mais importante no contexto atual.

No ano vindouro, a Universidade tem duas importantes missões culturais, uma relativa ao público externo e outra ao público interno. Na próxima gestão reitoral ocorrerão as comemorações dos 200 anos da Independência do Brasil e o Museu Paulista certamente será o cenário central das festividades, celebraremos ainda os cem anos da Semana de Arte Moderna, concebida para ser o marco da nossa independência cultural. Ambas são oportunidades ímpares para a USP, tanto para redefinir os parâmetros culturais na sua relação com a sociedade, quanto para revelar a grande importância do seu patrimônio cultural.

Nossos compromissos:

1. Aprofundar a interação dos diferentes agentes culturais com a comunidade uspiana.
2. Criar sistema patrimonial para registro das obras raras de posse da Universidade (documentos de arquivo, obras de arte ou obras museológicas). Oferecendo visibilidade ao importante patrimônio cultural da USP;
3. Criar arquivo digital da produção musical da USP.
4. Implantar biblioteca digital, unificando os diferentes acervos da USP em uma única plataforma.
5. Criar uma cátedra em cada Museu da USP com periodicidade anual, sendo o catedrático personagem importante na área para atividades curatoriais.
6. Estabelecer tratamento igualitário entre Unidades de Ensino e outras Unidades (Museus e Institutos Especializados), de modo a permitir condições que essas últimas executem com plenitude a interdisciplinaridade, a inovação, a prestação de serviços à sociedade, além da valorização de seus docentes na carreira universitária.
7. Retomar, com o objetivo de finalizar, a praça dos Museus, tornando-se sede permanente do MZ e do MAE.
8. Criar o Centro de Captação e Gerenciamento de Projetos para apoio à captação de recursos culturais através de busca ativa de financiadores estatais e privados.
9. Tornar a Semana de 2022 um marco cultural para os paulistas e brasileiros, incentivando a participação de toda a comunidade uspiana, dos Museus, dos institutos de cultura, das Unidades e de outros agentes culturais da Universidade e a ela externos.
10. Recuperar o quadro docente e funcional das instituições de cultura, incluindo especialistas em museologia, restauro e arquivistas.

11. Dar visibilidade ao patrimônio da cultura da Universidade por meio de iniciativas adequadas a cada componente.

### **Valorização da ciência junto à sociedade**

A cultura política da sociedade brasileira vem sendo solapada por uma indústria da desinformação que se vale de avançadas ferramentas tecnológicas e de recursos financeiros que atingem diretamente as regras da democracia, enaltecendo comportamentos baseados na violência, preconceito e autoritarismo. Entre os seus alvos preferenciais destaca-se a instituição da universidade. Os ataques crescentes contra as liberdades e os direitos humanos vitimam artistas, intelectuais, jornalistas e, invariavelmente, professores, pesquisadores, cientistas e filósofos. Disparam contra a cultura e o conhecimento científico. Impulsionam a propagação da pandemia e desacreditam pesquisadores que trabalham nas vacinas e na proteção da vida. Por tudo isso, a indústria da desinformação professa o desprezo declarado contra as universidades públicas e gratuitas, centradas na pesquisa e no ensino de qualidade.

O que fazer diante disso? A resposta deve ser clara e alta: a universidade deve comunicar o saber e, ao mesmo tempo, comunicar-se com a sociedade. Para isso, deve estar sensível às demandas sociais, perceber suas aflições, esforçar-se para oferecer propostas de equacionamento dos problemas. Nesse quesito, especialmente, a comunicação tornou-se um tópico desesperadamente crítico para nós.

Para as Universidades e para o Brasil a área da comunicação erige-se em desafio particular, tendo em vista que o compromisso da Universidade é com a verdade do conhecimento, mesmo que provisoriamente construído. A desinformação, que corrói os fundamentos da democracia, leva de roldão as normas sobre as quais repousa a verdade científica. Por esse e outros motivos, cabe às instituições sérias explicitar os móveis dessa produção de enganos, cumprindo o papel público de reafirmar os princípios esclarecidos. Especialmente na USP, temos um acúmulo incomparável de cultura viva e disponível. É hora de nos dedicarmos, com o melhor das nossas energias, à partilha desse saber e da sensibilidade culta.

Desde a primeira metade do século XX, as pesquisas da USP vêm sendo fundamentais para o progresso do Brasil. No século XXI, temos ainda outros desafios: assegurar o valor supremo da liberdade, sem o qual dificilmente o conhecimento brota; referendar a importância e a necessidade para a humanidade da ciência, das artes, do pensamento criativo, desinteressado, falsamente desimportante e inútil.

No conjunto, se nas universidades não há atividade de extensão distanciada das pesquisas em curso, também a própria divulgação não se realiza a contento na ausência de uma rede de informações ágil e sólida. Tendo em vista que a valorização da extensão e das ações de inclusão derivam da cultura de afirmação democrática de direitos, a partilha da herança cultural e científica é componente fundamental do reconhecimento e da legitimidade das instituições públicas. Por isso, os assuntos inerentes ao saber científico e à cultura em geral tornaram-se objetos dos meios de comunicação. Devemos estar atentos a essa confluência entre o saber científico e a comunicação responsável e de qualidade, baseada em fatos, que é tão essencial à democracia.

Por conseguinte, a política de cultura e extensão, de comunicação e informação na Universidade de São Paulo relaciona-se, necessariamente, com a estrutura das decisões sedimentadas na história institucional.



A USP dispõe de equipamentos públicos de comunicação, além de equipes qualificadas para operá-los. Precisamos agora fortalecer o comprometimento de toda a comunidade com a prática da comunicação, ininterrupta, fértil e crescente.

Nossos compromissos:

1. Mobilizar as emissoras de rádio na USP para a criação de uma rede nacional de rádios universitárias, comprometidas com a divulgação científica, as artes, a cultura democrática e os direitos humanos. O centro nervoso dessa rede deve ser o jornalismo independente (não propagandístico, não promocional), crítico e reflexivo.
2. Reestruturar as comunicações da USP, integrando a Edusp e a Superintendência de Comunicação Social.
3. Intensificar a oferta de programação audiovisual pelos meios da Internet, revitalizando a TV USP em todos os *campi* e em todas as unidades.
4. Ampliar as parcerias com outras instituições não comerciais de comunicação pública de fora da USP, brasileiras e estrangeiras.
5. Reunir numa estrutura única as funções de assessoria de imprensa, relações públicas, institucionais e governamentais, comunicação interna e comunicação corporativa. O centro nervoso dessa nova estrutura deve ser a comunicação dedicada à construção da imagem da USP e a defesa de seus interesses institucionais legítimos.
6. Valorizar integralmente a área de informação e comunicação, dado o seu lugar fundamental na estruturação do mundo atual.

### **O compromisso é para valer**

Como está claro, a nossa proposta investe energias na construção de uma Universidade de excelência tanto na produção acadêmica quanto na qualidade da inclusão social e na atenção às pessoas que a integram (discentes, docentes e servidores). Para que isso se concretize, é fundamental que as decisões sejam baseadas no diálogo e na valorização das pessoas.

A preocupação com o ser humano está fortemente expressa na proposta de criação de uma Pró-reitoria para realizar ações transversais de inclusão, acolhimento à diversidade e estímulo ao pertencimento, voltada ao aperfeiçoamento das ações étnico-raciais, das políticas de gênero e da saúde, inclusive a mental. As ações atuais estão dispersas, fragmentadas em diferentes escritórios ou superintendências. Também por isso, são ações insuficientes. Precisamos de ações inovadoras e de qualidade, características importantes da USP. Já não bastam as posturas reativas e tardias. Esta proposta está de acordo com a política de grandes universidades internacionais, como a Universidade de Harvard, que conta com uma vice-presidência para “Diversidade, Inclusão e Pertencimento”. Esse organismo, nas palavras da própria Universidade de Harvard, “trabalha com o público estratégico e parceiros em toda a Universidade para orientar a cultura da Harvard em direção à excelência inclusiva”.

A Universidade de Yale também criou programas semelhantes em outubro de 2020, “Pertencimento na Yale”. Segundo a instituição, “esses programas irão garantir a liderança da Yale no ensino e na realização de pesquisas e bolsas de estudo do mais alto nível, valorizando nossas diferentes forças e nosso entendimento de que cada um de nós é membro da Universidade e pode prosperar”.

Considerando a diversidade cultural e étnico-racial da sociedade brasileira, o tema deve ser tratado como prioridade pela Universidade, e temos certeza de que a USP poderá realizar inclusão de excelência e concomitantemente incrementar sua excelência na pesquisa.

O Ensino será valorizado e articulado a partir de premissas renovadas, que traduzem nosso compromisso com a vida. A primeira delas é mudança necessária na formação dos estudantes para que possam exercer suas atividades profissionais em uma sociedade em rápida transformação. Para isto precisam ter pensamento crítico, flexibilidade na formação e educação continuada. As matrizes curriculares precisam considerar a inter(trans)disciplinaridade. Não podemos adiar as mudanças. O mundo do trabalho está se modificando e não podemos continuar defasados, sob o risco de não mais representarmos a formação de recursos humanos adequada para a sociedade.

A segunda premissa decorre da pandemia, que trouxe reflexões sobre as formas de ensinar e aprender. As metodologias mediadas por tecnologia foram incorporadas à rotina da Universidade, mas precisam ser avaliadas e ajustadas. Certamente o modelo presencial será o predominante, mas possivelmente iremos incorporar novos conceitos e ferramentas digitais. A USP pode ser um modelo para as universidades brasileiras e mundiais se souber fazer essa discussão com celeridade e qualidade.

Propomos que todos nossos estudantes sejam formados com preocupação social e conhecedores da realidade social brasileira. Uma das iniciativas será pela criação de um Centro de Voluntariado na USP, política também utilizada em universidades internacionais, para que desde a sua entrada na Universidade o aluno possa realizar essas atividades. Esta iniciativa deve aumentar o vínculo com a sociedade. Por exemplo, existem Centros de Voluntariado no Sistema Universitário da Califórnia, o da UCLA descreve sua atividade na frase “coordena as atividades no *campus* e em toda a Grande Los Angeles, para inspirar os membros da extensa família da UCLA a doar seu tempo e talento. Na UCLA, existem muitas maneiras de retribuir à comunidade”.

A pesquisa sempre foi uma característica importante da USP, nossos professores são altamente qualificados, mas podemos realizar pesquisas com maior impacto, resolver problemas com maiores dimensões. A proposta tem como objetivo tornar nossos pesquisadores(as) mais competitivos, com melhor infraestrutura e condições de obter fomento nas agências nacionais e internacionais. A organização da pesquisa em centros temáticos multidisciplinares ou *clusters de laboratórios* tem sido um caminho importante para otimizá-la por diferentes países, pois garante financiamento estável e permite realizar pesquisas disruptivas de maior impacto. Este modelo não deve ser o único na Universidade, mas terá um importante impacto na produção do conhecimento.

Para incrementar o financiamento de projetos pelas agências tradicionais de fomento e empresas precisamos melhorar todas as condições de trabalho dos nossos pesquisadores(as).

Mesmo contando com pesquisa de excelência na USP, precisamos aprimorar o processo de inovação. Muito tem sido feito, mas precisamos atingir a qualidade e o volume das grandes universidades mundiais. Durante a pandemia pudemos conhecer universidades distinguidas por possuir patentes de vacinas o que as tornou mundialmente valorizadas. Pudemos ainda conhecer startups criadas por professores universitários que foram incorporadas por grandes empresas internacionais, tornando-se responsáveis por milhões de pessoas vacinadas com tecnologias inovadoras. A inovação empregada na vacinação da Covid-19 foi responsável pelo controle, ainda que parcial, da pandemia. Precisamos repetir esta experiência com outros problemas da sociedade. Nossa proposta valoriza a inovação, descreve as ações necessárias para atingirmos este objetivo e deixa claro que a inovação será considerada prioridade na USP.

A proposta também considera a necessária transparência financeira da USP. São pontos importantes a serem conhecidos e discutidos pela comunidade. Estamos comprometidos com o equilíbrio financeiro atual e futuro da Universidade e com outras importantes prioridades, como a recomposição salarial e a contratação qualificada e planejada de docentes e servidores. A

situação atual é de equilíbrio da Universidade, inclusive com recente recomposição parcial do fundo de reserva, porém a situação das pessoas é inversa, com perdas salariais, desestímulo, demissões e diminuição da capacidade de recrutar novos talentos. Se não houver mudança clara neste cenário, estaremos colocando em risco o futuro da USP. O resultado desastroso das perdas salariais e da desvalorização dos professores do ensino fundamental e médio no Estado de São Paulo é conhecido por todos. Não podemos permitir que o mesmo ocorra no ensino superior.

O compromisso com a sociedade é um fator muito valorizado na proposta. Consideramos obrigação da Universidade colaborar para uma sociedade com melhor qualidade de vida e mais equânime. Não podemos considerar que somente devem ser realizadas as atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão. Precisamos ir além. É fundamental que a Universidade tenha propostas concretas para os problemas que afligem a sociedade brasileira e colabore para a formulação de políticas públicas. Devemos interagir e colaborar com diferentes agentes externos, como as agências de fomento, à ALESP e o Governo Estadual, mostrando a visão da Universidade sobre assuntos relevantes.

Ao avançar na agenda de sustentabilidade, a USP terá condições de demonstrar sua criatividade, inovando com a efetiva incorporação dos princípios e dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU às suas atividades de ensino, pesquisa, cultura e extensão, bem como às suas políticas e práticas relacionadas à administração acadêmica, científica e universitária, projetando-se, com seu exemplo, como instituição totalmente conectada com o presente na construção permanente de seu futuro.

A democratização da cultura e da informação são fundamentais para a função social da Universidade. A USP possui importantes órgãos culturais, como museus, orquestras, corais e teatro de alta qualidade. A proposta é que eles tenham maior visibilidade e função social. Devemos considerar ainda que na próxima gestão reitoral ocorrerá a inauguração da reforma do Museu Paulista com a celebração dos 200 anos da Independência do Brasil, colocando a USP no centro das atenções nacionais. Será uma grande oportunidade para estabelecer novos parâmetros culturais na sociedade paulista e brasileira.

A qualificação da comunicação é uma tarefa fundamental para a USP, vivemos nos dias atuais um período de desinformação na sociedade, principalmente em relação ao papel da educação e da ciência. Nossa proposta prevê ações que buscarão mudar este cenário, com integração, valorização e novos parâmetros de comunicação.

O cenário futuro está repleto de incertezas, mas também de oportunidades. O desafio fundamental consiste em formular propostas criativas para a USP alcançar novos patamares de responsabilidade social, protagonismo e excelência na pesquisa e na ciência, com liberdade acadêmica. Não temos dúvidas que a USP responderá plenamente às expectativas nela depositadas pela sociedade, sem posturas isolacionistas. Tenhamos a grandeza e a esperança para dar um passo à frente, o passo que a vida espera de nós.

Na certeza de que só há universidade forte onde haja democracia forte, conclamamos a cada um e a cada uma a refletir seriamente sobre seu voto, USP Viva. Responsabilidade Social, Protagonismo e Excelência!

**Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior**  
Candidato a Reitor da Universidade de São Paulo

**Profa. Dra. Maria Arminda do Nascimento Arruda**  
Candidata a Vice-reitora da Universidade de São Paulo