

## DIRETRIZES DAS PRÓ-REITORIAS

### 1. INTRODUÇÃO

A gestão que ora se inicia na Universidade de São Paulo fundamentará sua política acadêmica em estreita e consistente integração de seus órgãos decisórios centrais. Princípio que se reproduzirá na interação permanente entre as Pró-Reitorias e demais organismos constitutivos da administração central com as Unidades, visa implementar ações transversais, baseadas na atualização e modernização das atividades-fim, asseguradas por critérios objetivos de avaliação, conducentes à internacionalização da instituição. A apresentação em conjunto desse documento expressa a nova sistemática assumida pela atual gestão, simbolizando uma conduta a ser incessantemente perseguida.

O binômio integração-interação é peça fundamental para a realização dos fins colimados, sobretudo no que tange à relação entre a Reitoria e as Unidades, cuja resultante será a desconcentração das ações decisórias e, no limite, sua descentralização. Iniciativa de tal gênero confere responsabilidade às partes e agiliza o processo decisório por reduzir entraves burocráticos, minimizando as tensões daí decorrentes. Reserva, porém, aos órgãos centrais a atribuição de velar pelo cumprimento das regras acadêmicas e administrativas; em contrapartida, confere autonomia e identidade ao corpo universitário. Em última instância, cabe à Reitoria moderar e preservar o equilíbrio entre as Pró-Reitorias, as Unidades, as instituições e demais organismos da Universidade, condição indispensável à convivência harmônica e à qualidade do desempenho das ações educativas, científicas, culturais e de extensão.

Em decorrência, quatro diretrizes de caráter transversal se impõem: aprimoramento, avaliação, transparência e internacionalização.

A ênfase no *aprimoramento* das atividades-fim deixa explícito o compromisso em se priorizar o contínuo refinamento da Universidade, que implica valorizar os grupos e atividades de qualidade existentes e, ao mesmo tempo, prover instrumentos para soluções que visem aperfeiçoar e fortalecer grupos ou atividades de desempenho menos expressivos. O acrescentamento desejável de novas iniciativas será precedido de discussões, planejamento e provimento de recursos, condições indispensáveis à qualidade.

A *avaliação* deve ser entendida como instrumento essencial de gestão, sem a qual não se pode alcançar a diretriz do aprimoramento. A rigor, seus instrumentos são inerentes à própria realidade universitária, não se confundindo com qualquer atitude de julgamento, tampouco de punição. Contrariamente, utiliza-se de um conjunto amplo de ferramentas, abordagens e parâmetros, que devem orientar os funcionários docentes e não docentes sobre as diretrizes adotadas pela Universidade para seu desenvolvimento. Entre eles se incluem as avaliações externas, de cunho nacional ou internacional. Um olhar externo sobre o que fazemos é muito enriquecedor: mesmo que discordemos da metodologia das avaliações externas, não podemos nos furtar de participar e contribuir para seu aprimoramento.

A garantia de *transparência* é, dentre todos os procedimentos, o de execução mais simples, embora não menos relevante: obriga a rever alguns modelos de atuação e o aperfeiçoamento dos *sites* das Pró-Reitorias, bem como esclarecer e divulgar o conteúdo das decisões tomadas, em especial no que concerne à distribuição de recursos.

A internacionalização não pode se restringir ao simples incremento do número de atividades internacionais. Deve buscar o fortalecimento da posição da Universidade de São Paulo na comunidade das instituições correlatas de categoria mundial, referindo-se, precipuamente, ao intercâmbio de estudantes, pesquisadores, programas, projetos e idéias, com vistas a firmar a marca USP no concerto internacional e contribuir para o desenvolvimento global do país.

A brevidade desse conjunto de diretrizes se fundamenta na sua específica finalidade, ancora-se na necessidade de preservar um espaço para futuras inclusões que resultem de sugestões que visem seu aperfeiçoamento; justifica-se, sobretudo, por dar vez às proposições elaboradas pelas Pró-Reitorias.

## 2. PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Telma Maria Tenório Zorn

### 2.1. Direção e Reflexões

A formação de recursos humanos solidamente qualificados continua sendo a função essencial da Universidade. No decorrer de sua história, os cursos de graduação da USP contribuíram de forma notável para a formação de profissionais, professores e cidadãos de cultura nas diversas áreas do conhecimento. A articulação entre atividades de pesquisa e ensino, nos níveis de graduação e de pós-graduação, consagrando critérios de mérito e qualidade, tem sido o traço marcante dessa atuação e devem ser continuamente aperfeiçoados. As grandes transformações no mundo contemporâneo exigem dos órgãos centrais da USP e, em especial, da Pró-Reitoria de Graduação um papel singular de liderança, valorizando as atividades de ensino, estimulando reformas e experiências curriculares e acompanhando as repercussões educacionais das enormes mudanças ao nosso redor. Diferentemente da pesquisa e da pós-graduação, cujas ações são continuamente perscrutadas por muitos olhares e apoios externos, a graduação depende das ações da própria universidade para seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Em adição ao conhecimento acadêmico e ao treinamento profissional, a educação superior deve estimular o desenvolvimento pessoal e a responsabilidade social encorajando os estudantes a assumirem a condição de cidadãos de uma sociedade global como meio para que se respeite a diversidade do conhecimento. Além disso, em consequência da poderosa influência que a educação superior desempenha na promoção de valores essenciais para a sociedade, aliado ao impacto no desenvolvimento cultural, a educação superior não pode ser separada de valores éticos. Três pontos-chave têm sido indicados como referência para a educação superior: *acessibilidade, valores e competitividade* (“Forum on Higher Education in the Europe Region, Bucarest”, maio de 2009), sintetizados a seguir.

*Acessibilidade.* O acesso à educação superior deve observar critérios de equidade, com a consciência de que isso independe de fatores socioeconômicos, de gênero, origem étnica, idade ou limitação física. Entretanto, o esforço para obter esta equidade no ensino superior deve necessariamente ser acompanhado por ações complementares em outros níveis do sistema de educação. A melhora das condições econômicas e sociais dos países tem aumentado a demanda pelo ensino superior exigindo que nos debruçemos sobre novas possibilidades de ensino, reformulações de programas, diversidade das práticas de ensino e maior diversificação dos meios de transmissão do conhecimento. Adicionalmente, cuidado especial há de se ter para desenvolver políticas efetivas de permanência dos alunos.

*Valores.* “Education should produce knowing heads and honest hearts” (Thomas Jefferson). Valores éticos, juntamente com a liberdade acadêmica e a autonomia institucional, formam a “doutrina-chave” da educação superior. Sem suporte em tais valores acadêmicos, docentes encontram dificuldades para ensinar e estudantes não conseguem adquirir clareza de pensamento, comunicação cognitiva e habilidade para

discernimento e responsabilidade social. Nesse contexto, a Universidade deve ter clareza de que sociedades fundamentadas em conhecimento não são somente responsáveis pela produção de conhecimento novo, relevante e tecnologicamente inovador, mas, também pela avaliação crítica do desenvolvimento econômico, social e cultural experimentados. Seria ideal agora desenvolver uma cultura mais humanística e diversificada, por meio de uma adequada e responsável flexibilização curricular, capaz de permitir que estudantes de qualquer área do conhecimento tenham acesso a disciplinas capazes de oferecer uma melhor visão de “artes, ideais, e valores”.

*Qualidade.* “Qualidade não é um ato, é um hábito” (Aristóteles). Considerações sobre qualidade têm sido cotidianas quando se pensa em educação superior. Insta elevar tal fator a um considerável padrão de reconhecimento internacional. A USP avançou significativamente como uma Universidade de Pesquisa ao longo dos anos e apresenta resultados que a colocam em uma posição invejável no contexto mundial. É necessário agora um olhar especial sobre o ensino de graduação, valorizando-o como se valorizou a pesquisa em outro contexto.

*Competitividade.* Educação superior e pesquisa ajudam o cidadão a desenvolver uma carreira de sucesso e inovar em sua atividade, tendo, portanto, importante papel no desenvolvimento da economia e na competitividade da sociedade. A troca de experiências e a acessibilidade ao conhecimento gerado no seio da universidade são de enorme relevância para a formação profissional com qualidade. No contexto da internacionalização, há que se estar preparado para as competições acadêmicas (competição entre instituições, acadêmicos e entre estudantes) por financiamentos, bolsas de estudos, estágios, prêmios e honras, garantindo que sejam sempre respaldadas em critérios acadêmicos e científicos transparentes.

## 2.2. Ações

Nos últimos quatro anos a Pró-Reitoria de Graduação criou, deu continuidade ou apoiou nove programas, que devem ser, num primeiro momento, continuados e subseqüentemente avaliados.

A Pró-Reitoria de Graduação valorizará o ensino de graduação em todos os seus segmentos através das seguintes ações: 1: melhoria das condições físicas no ambiente de ensino, adequando-o a padrões de qualidade que permitam maior interação entre as áreas correlatas de ensino; 2: melhoria e implementação de laboratórios e bibliotecas; 3: apoio ao desenvolvimento de ferramentas contemporâneas de ensino, métodos e técnicas contemporâneas de pedagogia; 4: comprometimento com o aperfeiçoamento dos sistemas de avaliação coerentes com as propostas de formação dos estudantes, desenvolvidas em nossa universidade. A Pró-Reitoria de Graduação quer reconhecer as atividades na graduação e tem como meta encontrar os meios para recompensar seus docentes pela qualidade das atividades no desenvolvimento do ensino de graduação.

A Pró-Reitoria de Graduação deve acompanhar novas propostas curriculares no país e no exterior. Após longo período de cultura ao “superespecialista”, nota-se que o indivíduo com visão mais geral e abrangente tem maiores condições de contribuir para a solução dos problemas da sociedade. Neste contexto, é necessária a construção de

currículos mais flexíveis e repensar a maneira de ensinar. Estimular os alunos na construção de co-responsabilidade, transformando-os em agentes ativos de sua própria aprendizagem contribuirá para que se mantenham atualizados e capazes de criar conhecimento continuamente. Caberá, à Pró-Reitoria de Graduação articular-se com as comissões de curso com a finalidade de simplificar currículos, valorizando conteúdos básicos e elementos multidisciplinares; flexibilizar os currículos aumentando a oferta de disciplinas optativas que contribuam para uma formação mais diversificada e humanística dos alunos, além de promover a troca de experiências, estimulando e facilitando o intercâmbio de estudantes de graduação dentro e fora do Brasil.

Em colaboração com as outras Pró-Reitorias e Órgãos Centrais, a Pró-Reitoria de Graduação estimulará e apoiará atividades que fortaleçam a associação entre ensino e pesquisa como aqueles de iniciação científica. Do mesmo modo, apoiará atividades de monitoria e PET, considerados fortes instrumentos de interação entre alunos e docentes. A Pró-Reitoria de Graduação estimulará a inserção dos alunos em projetos que permitam o contato com diversas esferas da sociedade. Os programas de apoio à permanência dos estudantes na Universidade serão apoiados e aperfeiçoados.

A Pró-Reitoria de Graduação tem como meta apoiar e articular os trabalhos das várias comissões dos cursos de licenciatura com vistas a transformá-los em exemplos metodológicos para os novos cursos implantados no setor público. Quer ainda discutir e avaliar o papel da USP no apoio ao ensino público, através de experiências didáticas, programas-modelo, e programas de reciclagem e educação continuada de docentes; incentivar a participação de alunos e professores dos cursos de licenciatura em atividades didáticas inovadoras em escolas públicas de ensino médio; reforçar o programa de bolsas de "iniciação científica júnior".

Para melhor cumprir sua função social as universidades públicas devem buscar alternativas de ensino além do ensino presencial, preservando a qualidade que caracteriza os cursos presenciais. No presente momento, a USP não pode se furtar à responsabilidade de elaborar, planejar e ministrar cursos que utilizem novas tecnologias de informação. O curso de licenciatura em ciências por Educação a Distância, de caráter semipresencial foi aprovado no Conselho de Graduação e no Conselho Universitário em caráter experimental. A análise crítica e rigorosa dos resultados pela Pró-Reitoria de Graduação deve oferecer subsídios não só para sua eventual modificação, como pelo estabelecimento criterioso de políticas públicas de educação, passando, eventualmente, pela transformação do sistema clássico dos cursos presenciais por meio da aplicação de tecnologia de informação.

Os núcleos de apoio ao ensino de graduação devem ser fortalecidos e contribuir com a Pró-Reitoria de Graduação e seu Conselho para o estabelecimento de políticas para o ensino de graduação.

Finalmente, a concretização das ações dos Órgãos Centrais e de suas Pró-Reitorias depende de uma articulação política entre todos os segmentos envolvidos. Assim, a Pró-Reitoria de Graduação considera essencial que os Dirigentes de Unidades, Chefes de Departamento e Comissões de Graduação atuem de maneira articulada para a efetiva consumação de suas diretrizes e propostas. Igualmente fundamental é o diálogo com a representação estudantil nos diferentes colegiados.

### 3. PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Vahan Agopyan

#### 3.1. Direção e Reflexões

É prescindível destacar a contribuição da Pós-Graduação para a consolidação da universidade brasileira, em particular, a USP. Além de incrementar a pesquisa, ela colabora para o fortalecimento da graduação e da inserção internacional da instituição. Podemos nos orgulhar de ter sido a USP a primeira universidade brasileira que prestigiou a Pós-Graduação, antes mesmo de seu estabelecimento formal, reconhecendo os títulos na estruturação da carreira de seus docentes. Com a regulamentação desse nível de ensino pelo MEC, em 1965, nossa Universidade se dedicou intensamente para a efetivação desse sistema, tornando-se o maior centro de Pós-Graduação do país. Hoje, mesmo com o estabelecimento de diversos outros centros nacionais, a USP é responsável pela outorga de mais de 2300 títulos de doutor por ano, mais de 20% dos títulos fornecidos no país, formando quase o triplo de doutores do segundo maior centro nacional. Por isso, a USP tem a grande responsabilidade de continuar transferindo sua experiência para as demais instituições, além de colaborar com os órgãos federais e estaduais para o aperfeiçoamento do sistema.

Todos os itens mencionados na Introdução têm repercussão na Pós-Graduação da USP, e não por mera coincidência, são muito similares aos preconizados pela Comissão de Planejamento, na sua publicação 'USP 2034'. Para facilitar a leitura será seguida a seqüência dos itens como apresentados na Introdução, e, ao final, incluídos os itens pertinentes especificamente à Pós-Graduação.

#### 3.2. Ações

*Aprimoramento:* a melhoria contínua e a busca incessante da qualidade devem ser elementos norteadores da gestão da Universidade. O aprimoramento da Pós-Graduação da USP, antes de representar a obtenção de conceitos mais elevados na avaliação da CAPES, deve representar um real aperfeiçoamento de nossos programas. Em outras palavras, não se pretende apenas cumprir as regras estabelecidas pelo sistema CAPES, mas atingir patamares mais elevados de qualidade numa visão mais ampla, seguindo padrões internacionais. Particularmente, em relação aos conceitos obtidos na CAPES, a Pró-Reitoria, nos últimos anos, conseguiu reduzir significativamente o número de programas USP com conceito 3. Continuamos, todavia, com quase 30% dos nossos programas com conceitos 3 ou 4, devendo-se analisar cuidadosamente sua estrutura com o intuito de verificar se tais conceitos foram obtidos como decorrência dos critérios daquele órgão que não contemplam adequadamente uma área específica, ou se se trata, de fato, de programas com deficiências estruturais. Ouvido o Conselho de Pós-Graduação, deve ser uma meta prioritária da Pró-Reitoria continuar com o esforço de aprimoramento de todos os programas, mais ainda, para aqueles que têm conceitos 3 e 4 que, a nosso ver, precisam ser aprimorados por meio da elaboração de um consistente plano de trabalho cooperativo – PRPG, unidade(s) e coordenação do programa – para seu aperfeiçoamento.

*Avaliação:* apesar de termos, na Pós-Graduação, um sistema bem estabelecido de avaliação, promovido pela CAPES desde a década de 80, reconhecido internacionalmente como de excelência, não temos o hábito de realizar uma avaliação interna, preventiva, como preconizada na Introdução – avaliação como um instrumento essencial de gestão. Não se pretende criar novas tarefas burocráticas, mas aproveitar o que hoje é realizado e internalizar sua análise, sob a ótica da USP, inclusive discutindo os relatórios que a instituição federal prepara após cada avaliação. Só assim, teremos condições de identificar pontos não adequadamente considerados, por exemplo, aqueles que preconizam as atividades multi e pluridisciplinares que, em nossa opinião, são imprescindíveis para o futuro da pós-graduação. Como anteriormente frisado, a USP tem a responsabilidade de colaborar com os órgãos federais e estaduais para o aperfeiçoamento de seus procedimentos, e reconhecemos que a avaliação realizada pela CAPES é o mais importante mecanismo de avaliação para a Pós-Graduação. Não se considera isso uma tarefa fácil, pois o docente indicado para a Pró-Reitoria teve a oportunidade de participar ativamente na revisão que resultou na metodologia atual de avaliação da CAPES e verificou como as idéias são bem diferentes em função de cada área e sub-área. Mais uma vez, e em razão da dimensão e vocação multi e pluridisciplinar de seus programas, verifica-se que a USP é a única instituição nacional em condições de oferecer uma contribuição ampla e sistêmica. A atuação pró-ativa da USP inclui a maior integração com os docentes que participam dos órgãos de fomento, pois, por meio deles, podemos intensificar nossa colaboração institucional.

*Internacionalização:* entendendo esse item como a busca de um padrão de qualidade e reconhecimento internacionais, tem-se como bom requisito de avaliação o número de alunos estrangeiros participando de nossos programas. A porcentagem atual é muito pequena, algo em torno de 3%, e pelos menos em algumas áreas, esse valor foi muito maior há poucas décadas. Além de ampliar as ações já em curso, uma medida inicial é o incentivo para a creditação internacional de algumas áreas, notadamente as com perfil mais profissional, onde esse tipo de avaliação é mais freqüente. Outras medidas, possíveis em curto prazo, são as de incentivo para o uso de língua estrangeira na elaboração de dissertações e teses, bem como nos exames e defesas, e ainda, a simplificação de credenciamento de professores visitantes para ministrar disciplinas, participar de bancas e co-orientar e, também, a simplificação dos procedimentos para a co-tutela.

*Transparência:* considera-se uma obrigação da gestão pública e necessidade da gestão acadêmica. Os instrumentos já em uso na Pró-Reitoria devem ser aperfeiçoados, incluindo as estatísticas, como as relativas à distribuição de recursos.

*Modelo de Pós-Graduação:* o atual modelo de Pós-Graduação no país é de 1965, e foi resultante de uma combinação dos modelos europeus e norte-americanos da época. O sistema se mostrou consistente e eficiente desde então, dinamizando as universidades nacionais. Neste modelo, poucas alterações foram efetuadas. Certamente a implantação do Mestrado Profissional, em 1999, foi a mais importante delas. No entanto, na Europa, a Pós-Graduação sofreu mudanças radicais nas últimas décadas, e o mesmo ocorreu nas principais universidades, em todo o mundo. Apesar da excelência do modelo atual brasileiro de Pós, fica a dúvida se ele atende aos anseios da sociedade, mais ainda, se o desemprego dos nossos doutores não reflete uma deficiência de sua formação, não

atendendo às necessidades dos setores de produção, sejam eles públicos ou privados. A USP tem a responsabilidade de repensar o modelo e propor as inovações que julgar necessárias. Uma abordagem como a de incentivo ao doutorado direto foi instituída pelas agências de fomento, sem termos nos dedicado, dentro da USP, a maiores discussões. Respeitando a diversidade das áreas, certamente não se atendo a uma única solução, deve-se repensar o modelo imediatamente.

*Mestrado profissional:* a proposta dessa modalidade de Mestrado teve sua implantação dificultada nas instituições públicas, principalmente por entraves jurídicos. Para uma maior inserção e interação da USP com a sociedade, esse tipo de mestrado parece ser o mais adequado, pois não se restringe à formação de pessoal acadêmico. Mais ainda, com sua destacada competência, a USP tem condições de oferecer um grande leque de cursos desse tipo, não se restringindo a suas unidades de ensino e pesquisa. Pela experiência da CAPES, os cursos de Mestrado Profissional têm apresentado um forte componente multidisciplinar, atendendo a tendência atual de formação de profissionais. Como se considera esse curso necessário para as atividades da USP, a primeira ação deve ser a superação dos entraves jurídicos e a elaboração de um novo regimento. Com isso, a USP pode retomar esse tipo de formação, dentro da sua estratégia de excelência, para um público profissional muito bem qualificado que pretende aprofundar sua formação e colaborar mais intensamente para transformar a pesquisa em inovação.

*Interação com as demais Pró-Reitorias:* a Pró-Reitoria de Pós Graduação tem forte interação com as demais Pró-Reitorias e ela será continuada. Com a Pró-Reitoria de Graduação, além de implementação de disciplinas optativas conjuntas e incentivo a bolsistas de Iniciação Científica, deve-se fomentar o interesse pela pesquisa como mecanismo de atração de nossos melhores alunos de graduação para os diversos programas de pós-graduação. Com a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura já se tem interação com cursos de pós-graduação *lato-sensu*, eventos e assessorias, mas ela deve servir de um forte elo com os meios externos, abrindo canais para transferência de conhecimentos adquiridos nos cursos para a sociedade. Com a Comissão de Cooperação Internacional (CCIInt) já se atua em intercâmbios, convênios, co-tutelas, mas ela será imprescindível para obter as creditações e reconhecimentos internacionais desejados. Mas o relacionamento mais intenso é com a Pró-Reitoria de Pesquisa, onde muitas atividades são coincidentes ou complementares e, por isso, uma sistemática de interação deve ser implantada. Um exemplo de atividade importante, que está ressaltado no texto da Pesquisa, é o Pós-Doutorado, que precisa ser muito mais incentivado. Pelas suas características, a USP pode atrair doutores de todo o país e do exterior, para um período de aperfeiçoamento, não se restringido, ou até minimizando, a permanência dos seus recém-doutores por períodos complementares. O papel do Pós-Doutorando na Pesquisa é bem claro, mas deve ser mais bem aproveitado na pós-graduação, seja na co-orientação como para ministrar disciplinas, ou tópicos especiais em disciplinas, num ambiente multi e pluridisciplinar almejado.

## 4. PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

Marco Antonio Zago

### 4.1. Pesquisa e Integração

Em vista do papel central que o progresso do conhecimento deve ter em uma universidade de pesquisa de classe mundial como a USP, a pesquisa deve contribuir para a coesão *interna* assim como para a inserção *externa*.

*Integração interna.* A pesquisa moderna é preponderantemente interdisciplinar. Os aspectos mais fundamentais da ciência são compartilhados por várias “disciplinas” que formam as nossas bases departamentais<sup>1</sup>. Sem perder sua identidade, grupos de pesquisa e laboratórios que tratam de temáticas paralelas ou complementares devem interagir e, na medida do possível, compartilhar recursos físicos e intelectuais, incentivando a circulação de idéias, pesquisadores e alunos, e a utilização otimizada de equipamentos e instalações. Além do mais, a solução para temas estratégicos para a sociedade exige integração de áreas muito diversas do conhecimento (ciências da vida, ciências exatas, ciências humanas e sociais) como, por exemplo, as questões da água, energia, mudanças climáticas, bio- e nano-tecnologia, urbanização e grandes metrópoles, doenças complexas (câncer, diabete, hipertensão), produção de fármacos e medicamentos, entre outros.

*Integração externa.* A pesquisa na USP deve contribuir para geração de novos conhecimentos e para inovação tecnológica, com foco particular em problemas nacionais, servindo ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e cultural do Estado de S. Paulo e do país, com responsabilidade social. Deve, pois, engajar-se em um relacionamento pró-ativo universidade-governo-empresa, mantendo forte cooperação com as outras universidades do Estado, escolas públicas, institutos de pesquisa, institutos tecnológicos e federações de setores econômicos (FIESP, CIESP, FAESP, CNA-FAPESP, FCESP, entre outros), bem como ONGs e o terceiro setor, sempre que as metas e estilo destes permitirem ou mesmo exigirem a pesquisa científica. De particular relevância é a contribuição que a USP pode dar para definição e implantação de políticas públicas, muitas delas relacionadas com questões que exigem abordagens inovadoras geradas pela pesquisa. A pesquisa deve ser também instrumento integrador da USP no *contexto internacional*. Trocas de pesquisadores, de alunos de graduação e de pós-graduação, e a execução de projetos de pesquisa conjunto são mecanismos para promover essa integração internacional.

*Valorização da excelência.* A posição proeminente da USP no cenário brasileiro e internacional se deve, sobretudo, à sua liderança na pesquisa, na formação de pesquisadores e de profissionais. Contudo, essa posição exige constante reexame e permanente esforço no sentido de se manter – e só se mantém renovando-se o tempo todo. Pesquisadores destacados precisam encontrar, dentro da Universidade, espaço e apoio adequados para que idéias e projetos novos floresçam. Cabe à Universidade,

---

<sup>1</sup> Por exemplo, mecanismos de sinalização intracelular interessam a pesquisadores de plantas, de bactérias, de medicina e de câncer.

proporcionar – por meio das pró-reitorias – os instrumentos para que as lideranças científicas, atuais e futuras, vejam na USP o lar mais apropriado para o desenvolvimento do conhecimento e da sociedade.

## 4.2. Ações Específicas

### 4.2.1. *Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento.*

Além da produção de conhecimento acadêmico, de valor intrínseco, a USP deverá ampliar sua participação na produção científica e tecnológica que se insere no esforço produtivo e de inovação do Estado de São Paulo. À Pró-Reitoria de Pesquisa cabe facilitar e promover esta atividade, criando instrumentos e programas, se necessário, ou utilizando-se daqueles existentes. Neste tópico, três questões são imediatamente relevantes:

*Agência USP de Inovação*, cuja estrutura e plano de ação serão revistos no sentido de melhor se adequar à sua missão, levando em conta a experiência acumulada desde a sua criação em 2005. A vinculação com a Pró-Reitoria de Pesquisa se fortalecerá, para eliminar os entraves ao fluxo dinâmico que deve existir desde a produção até a aplicação do conhecimento.

Os *Instrumentos de Cooperação* entre a USP e as empresas públicas ou privadas serão reavaliados e reestruturados, no sentido de facilitar esta interação, abolindo obstáculos à execução de projetos em colaboração.

Os aspectos legais e práticos relacionados à *gestão da propriedade intelectual* na USP precisam ser revistos, a bem da simplificação que viabilize a interação universidade-sociedade.

### 4.2.2. *Pós-doutorado*

O programa de pós-doutorado na USP será estimulado e fortalecido. A USP teve um papel crucial na fase de criação e crescimento da pós-graduação no Brasil, pois grande parte dos novos programas de pós-graduação são liderados por egressos da USP: o sistema de pós-graduação do Brasil deve seu formato e sucesso atuais em grande medida à USP. Hoje o pós-doutorado deve ter um lugar muito proeminente, principalmente tendo em vista que os docentes e pesquisadores de todo o sistema brasileiro de pós-graduação, espalhado nas universidades mais tradicionais e naquelas que estão sendo expandidas, precisarão de apoio importante para manter e consolidar suas atividades científicas. Essa será uma contribuição relevante da USP no futuro para o sistema universitário brasileiro, ao mesmo tempo em que terá enorme impacto na modernização e ampliação da pesquisa na nossa universidade. Para isso, a Pró-Reitoria de Pesquisa facilitará e estimulará a inserção de pós-doutorados nos seus grupos de pesquisa, oferecendo contrapartidas e vantagens. Necessário enfatizar que este programa não deve incluir qualquer dificuldade burocrática ou ritual que interfira com a livre iniciativa dos grupos de pesquisa.

#### 4.2.3. Redes e Interdisciplinaridade

A Pró-Reitoria de Pesquisa se empenhará na geração de espaços físicos e virtuais de atividade de pesquisa compartilhada, com enfoque em temas de importância estratégica, com perfil interdisciplinar.

A necessidade de uma massa crítica de cientistas e de elementos operativos associados é reconhecida como limitante para que ocorra uma produção científica de impacto;<sup>2</sup> de fato, a existência de uma infinidade de grupos mínimos e cientistas isolados, com apoio restrito, tem sido identificada como um fator central para o lento progresso científico latino-americano. A experiência recente no Brasil tem confirmado essa visão, em vista do sucesso de projetos organizados em grupos mais substanciais e redes de cooperação (por exemplo, Projetos Genoma, Biota e CEPIDs da FAPESP, Programas do Milênio e dos Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia do CNPq).

O estabelecimento e fortalecimento de redes temáticas tem pois os seguintes objetivos: a) permitir a associação de pesquisadores com competências complementares para tratamento um tema de pesquisa, b) compartilhar recursos físicos e intelectuais, incentivando a circulação de idéias, pesquisadores e alunos, c) a utilização otimizada de equipamentos e instalações. Por sua própria conceituação, as redes temáticas incluem vários grupos e laboratórios de unidades diversas. Devem ter *foco* claramente definido e *caráter interdisciplinar* apropriado para a abordagem do tema.

A Pró-Reitoria de Pesquisa estabelecerá *programas específicos* de apoio às redes temáticas, e oferecerá vantagens adicionais àquelas que promoverem a integração de *grupos emergentes* da própria universidade ou que contribuirão para o aprimoramento dos 67  *cursos de pós-graduação* que tiveram conceitos 3 e 4 na avaliação da CAPES de 2004-2006.

#### 4.2.4. Contrapartidas e Gestão de Projetos

(*Gestão de espaço, infra-estrutura, técnicos e pesquisadores*)

A USP garantirá, na medida das possibilidades, contrapartidas a docentes e grupos de excelência que obtêm apoio expressivo para projetos de pesquisa:

- Espaço físico e infra-estrutura básica (construções, adaptações, energia, água, telefonia)
- Apoio técnico vinculado ao(s) projeto(s)
- Apoio administrativo e financeiro para gestão dos projetos de pesquisa (elaboração, administração de *grants*, compras, importações, prestações de contas)

A contratação de docente para integrar o grupo poderá ser parte da contrapartida, na dependência do volume de recursos obtidos externamente à USP, considerados os interesses da unidade universitária.

---

<sup>2</sup> R. K. Merton – The Mathew effect in science. *Science* 159:56-63, 1968.

#### 4.2.5 “Core-facilities” e Multiusuários

Com vistas à otimização de recursos (financeiros, humanos e de espaço) a Pró-Reitoria da Pesquisas incentivará e facilitará a aquisição e instalação de equipamentos multiusuários e *core-facilities* para grandes serviços e equipamentos. Em cada caso, a iniciativa se fará em *parceria com a unidade ou unidades universitárias*, e envolverá, da mesma forma que no item 4 (acima), contrapartidas da universidade.

#### 4.2.6. Ciência na graduação

*“A universidade é uma escola, mas de um tipo muito especial. Não deve ser apenas um local de instrução, mas o estudante deve participar ativamente da pesquisa, e dessa experiência ele deve adquirir a disciplina intelectual e a educação que carregará para o restante de sua vida. Idealmente o estudante pensa de maneira independente, ouve criticamente e responsabiliza-se por si mesmo. Ele tem liberdade de aprender.”*<sup>3</sup>

Esse modelo exigirá que os estudantes de graduação da USP participem de programas de pesquisa como parte integral de sua formação. Como mais de 95% dos docentes da USP têm o título de doutor, a universidade está preparada para que todos os seus docentes se dediquem à formação de grupos de alunos com base na execução de projetos de pesquisa. Sua introdução gradual nos cursos da universidade exigirá a cooperação com a Pró-Reitoria de Graduação e com as unidades universitárias, permitindo introduzir um fator unificador de todos os cursos da USP: *o treinamento no método científico*. Essa abordagem também assinala claramente ao aluno sua inserção no ensino “universitário” em contraposição ao ensino médio.

O programa de iniciação científica como instrumento de ensino representaria, assim, uma etapa crucial para a *coesão interna* da universidade, e um passo *inovador* no ensino universitário brasileiro.

#### 4.2.7. Inserção internacional

A inserção internacional é uma exigência para que uma universidade de pesquisa mantenha sua atualidade e competitividade. A inserção internacional se processa em vários níveis, em especial com *intercâmbio* de alunos de graduação, duplo-diplomas, dupla-tutela na pós-graduação, e cooperação em pesquisa. A cooperação em pesquisa, por sua vez, implica um conjunto de mecanismos coordenados, para apoiar e expandir as colaborações espontâneas entre grupos da USP e do exterior, assim como a promoção de iniciativas estruturadas que visem criar novos focos de cooperação: acordos de cooperação entre grupos para trocas de pesquisadores, alunos de pós-graduação e pós-doutores, acordos bilaterais para pesquisa, vinda de pesquisadores já bem estabelecidos como professores-visitantes. A presença de pesquisadores visitantes será promovida com a criação de programas específicos.

---

<sup>3</sup> Karl Jaspers: A Idéia da Universidade

A Pró-Reitoria de Pesquisa também se empenhará em remover entraves e criar situações que atraiam para incorporação no quadro da Universidade de pesquisadores, humanistas e cientistas de sucesso que estão no momento no exterior.

#### *4.2.8. Ciências Humanas e Sociais*

É urgente fortalecer a comunicação entre a cultura literária e humanística e a cultura científica<sup>4</sup>. O Brasil fez uma clara opção pela sociedade de conhecimento como estratégia de desenvolvimento; ora, sua concretização não pode prescindir de uma forte intervenção das humanidades e ciências sociais aplicadas. Espera-se deste setor da universidade uma atenção especial a problemas concretos de nossa sociedade, empenhando-se em propostas que possam se transformar em políticas públicas, como por exemplo, em relação à educação, impactos da tecnologia na sociedade, a inserção do país na nova ordem econômica mundial, trabalho e emprego, inclusão social e educacional, segurança, violência e aos novos sistemas de produção e suas implicações sobre a educação e o mercado de trabalho.

Assim, a aproximação entre as ciências experimentais, as ciências teóricas, as ciências humanas e sociais e a literatura deve se fortalecer na USP. Isso implica: a) inserção das ciências sociais e humanas nos programas e redes de pesquisa que têm um foco inicial preponderantemente tecnológico ou experimental; b) incentivo à criação de redes ou programas com forte liderança das ciências sociais e humanas; c) promoção de um diálogo constante entre os cientistas das duas comunidades, por meio da Pró-Reitoria de Pesquisa, o IEA, a CPA, entre outros.

---

<sup>4</sup> Celso Lafer – Discurso de posse na presidência da FAPESP, citando C. P. Snow

## 5. PRÓ-REITORIA DE CULTURA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

Maria Arminda do Nascimento Arruda

### 5.1. Diretrizes de Ação da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão

A *Pró-Reitoria de Cultura e Extensão* distingue-se por sua atuação abrangente no âmbito da Universidade. Enquanto as demais Pró-Reitorias possuem *locus* de ação mais circunscritos e definidos, a de *Cultura e Extensão* atua em todas as áreas, seja na complementação de ações de ensino e pesquisa que escapam aos desígnios imediatos de suas congêneres, seja por sua vocação para se constituir em elemento de aglutinação do conjunto da Universidade, seja ainda por ser o canal aberto de interlocução com a sociedade. Não obstante o caráter abrangente da *Pró-Reitoria*, talvez, por isso mesmo, não se tenha clareza sobre a substância da sua atuação, tampouco sobre a relação entre as duas áreas que a compõem: apesar de relativo consenso sobre o significado da cultura, a natureza da extensão permanece bastante indefinida, dificultando a articulação de ações integradas e produzindo a impressão de mútua independência.

No mundo em que vivemos, o setor da cultura e extensão possui lugar estratégico, tendo em vista a centralidade da dimensão cultural, como se pode entrever na complexa relação entre consumo e produção de mercadorias; no crescimento e diversidade das demandas sociais que reivindicam o direito de participação em todas as esferas da sociedade, repercutindo nas políticas dos Estados, apenas para indicar as suas formas mais visíveis. Por esses motivos, o amplo acesso aos fenômenos culturais promove, amplia e garante tanto a inserção social daqueles situados à margem, quanto a fixação de princípios de cidadania, dirimindo as desigualdades e reforçando valores republicanos.

Na ausência de uma herança cultural coletivamente compartilhada, não há como preservar uma cultura pública, tampouco construir uma nação desenvolvida e socialmente mais equitativa, tornando centrais instituições portadoras de tais virtudes. A USP ocupa um lugar privilegiado nesse contexto, pois é capaz de oferecer os meios indispensáveis ao ingresso, circulação e difusão da cultura e da ciência, tanto no meio universitário, quanto externamente a ele. Dito de outro modo, o sentido da reflexão e da ação de uma instituição pública do porte da USP é oferecer alternativas à tendência hegemônica à mercantilização da cultura e de ser capaz de criar meios de acesso amplo à produção cultural. Nesses termos, cultura e extensão são pares unidos, harmônicos e indissociáveis; não por casualidade, elas estão combinadas em nossa instituição, embora possam transmitir *à priori* a sensação de vínculo artificial.

Segundo esses argumentos, as ações de cultura e extensão, promovidas na Universidade, ao mesmo tempo em que respondem às exigências das sociedades contemporâneas, são portadoras da imagem pública da instituição, na qual a extensão possui papel basilar no conjunto, dada a sua disseminação pelas Unidades e, em especial, pelo significado público que carregam. A extensão caracteriza-se, por isso mesmo, por ser um setor de extrema complexidade, pois cobre um arco amplo de ações: das atividades essenciais de atendimento público como a clínica, aos cursos de especialização, convênios, desenvolvimento e ensino. Em função do perfil variegado da

extensão, é de fundamental importância aprofundar e expandir a sua relação com a sociedade, promovendo mecanismos de apoio e oferecendo instrumentos mais ágeis.

Por conseguinte, nossa meta é empreender uma política cultural que instale na USP a cultura política do repensar permanente e sistemático os grandes temas nacionais, referendando a obrigação inarredável de uma instituição pública classificada entre as melhores do mundo. Por essa razão, se prevalece a exigência fundamental de que a *Pró-Reitoria de Cultura e Extensão* ofereça condições de projetar a importância da USP nos cenários estadual, nacional e mundial, não é menos importante desenvolver iniciativas capazes de expandir o seu alcance junto ao nosso primeiro e mais fundamental público, a própria comunidade acadêmica. Segundo nosso diagnóstico, embora a USP esteja sistematicamente atingindo patamares superiores em todos os campos, paradoxalmente, os seus órgãos centrais não têm sido eficazes na fixação de uma imagem interna e externa correspondente, exigindo esforços integrados nessa direção. Por isso, a efetividade das ações implementadas pela *Pró-Reitoria de Cultura e Extensão* é dependente da articulação com as suas congêneres e da harmonização das metas pretendidas.

Em função desses pressupostos, propõe-se um plano de metas constitutivo por ações objetivas.

## 5.2. Ações

Na esfera organizacional, pretendemos utilizar as modernas ferramentas da informática ativando o *site* institucional (<http://www.usp.br/prc/>), além de criar um *microblog* no *Twitter*, facilitando o diálogo cruzado sob a forma de sugestões, propostas e críticas de forma a absorver novos projetos e reorientar o percurso; aparelhar a *Pró-Reitoria* para desempenhar com competência e presteza as ações implementadas, como, por exemplo, uma coordenadoria de cultura e outra de extensão; uma secretaria profissionalizada de eventos, de publicações e divulgação; realizar reuniões e agendas de trabalho nos *campi* do interior para construir uma política conjunta para a área; estabelecer parcerias e colaborar com políticas públicas de caráter social.

Na esfera das ações culturais e de extensão, dar continuidade a todas as iniciativas de indiscutível valor já realizadas pelas gestões anteriores, aprimorando os seus instrumentos, de modo a garantir a continuidade de programas de valor inegável, sobretudo aqueles voltados ao atendimento público, à participação discente e à inclusão social e cidadã; organizar um censo das atividades de extensão existentes em todas as unidades, com vistas a harmonizar as diversas ações desenvolvidas; promover, de saída, um *Fórum de Cultura e Extensão* com as demais Universidades Públicas atuantes no Estado (Unicamp, Unesp, Ufscar, Unifesp Ufabc), com a finalidade de discutir a essência e o caráter da relação entre cultura e extensão, socializar experiências e inovar na busca de um plano comum de ação que se articule com as demais *Pró-Reitorias*; estender as iniciativas do Fórum por intermédio da organização de um evento de caráter nacional e internacional, a partir de temas e ações que congreguem a todos, por exemplo, a questão da produção científica e cultural no mundo das novas tecnologias, as discussões sobre o meio ambiente e o aquecimento global, a finalidade da ciência, ou seja, “ciência para quê? e ciência para quem?” e outras de igual relevância; buscar ferramentas para os projetos a serem criados ou revitalizados, a exemplo do teatro, cinema, museus, orquestra

e correlatos tanto nas agências públicas de fomento quanto na área privada, atraindo investimentos, que agreguem à imagem dos investidores por sua importância e significação; realizar um Festival Universitário Internacional de Cultura: teatro, cinema, música artes plásticas; organizar um Festival Internacional de Cultura de Periferia, que poderia ser denominado de “Periferia-Mundo”, explorando o binômio cultura e cidadania por intermédio da reflexão sobre a importância da expressão popular nas sociedades contemporâneas; realizar uma grande exposição que reúna o acervo artístico, etnológico, histórico, científico e tecnológico da Universidade, revelando a sua riqueza, largamente desconhecida da sociedade e mesmo da comunidade da USP.

Na esfera da difusão, propor e conduzir instrumentos que projetem e divulguem as iniciativas implementadas na USP em arte, cultura, ciência e tecnologia, de modo a permitir à sociedade o conhecimento da magnitude dos acervos da Universidade e da importância das pesquisas desenvolvidas: a título de exemplo, lembro o significado da FFLCH na fundação da USP, na produção cultural da instituição e do país, assinalando o seu protagonismo na criação de uma cultura vinculada às questões sociais; recuperar o “Projeto Boletim Cultural”, além de criar um “Guia de Cultura”, com distribuição interna e externa, que contenha matérias jornalísticas, destacando pontos da programação cultural, científica e institucional, sobretudo daqueles que reafirmam a imagem e importância da Universidade; levar os eventos da *Pró-Reitoria* às unidades do interior, instalando uma espécie de *Pró-Reitoria* itinerante.

Em suma, pensar a Universidade na complexidade das suas múltiplas faces. Afinal, se a ciência é dimensão imprescindível das sociedades contemporâneas, foi produzida como desdobramento da racionalização crescente da cultura, resultando na transformação radical do nosso entendimento da vida. Explorar o poder da cultura como ferramenta de transformação social é projeto que requer dedicação, perseverança e civilidade.