
seminar

**Plano de
Desenvolvimento
Institucional
2012-2017
Universidade de São
Paulo**

Versão preliminar

PDI -2012-2017

Universidade Classe Mundial

Comissão Permanente de Avaliação –
outubro/2011

Versão preliminar

SUMÁRIO

I APRESENTAÇÃO	5
II INTRODUÇÃO	6
III HISTÓRIA	8
CAMPUS USP EM PIRACICABA	8
CAMPUS USP EM RIBEIRÃO PRETO	8
CAMPUS USP EM SÃO CARLOS	9
CAMPUS EM PIRASSUNUNGA	9
CAMPUS USP EM BAURU	9
CAMPUS USP EM LORENA	10
CAMPUS SÃO PAULO	10
IV USP EM NÚMEROS	11
1 SITUAÇÃO EM 2010	11
GRADUAÇÃO	11
PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU	11
PRODUÇÃO CIENTÍFICA	11
POSIÇÃO EM AVALIAÇÕES EM NÍVEL MUNDIAL	12
INTERNACIONALIZAÇÃO	12
ATIVIDADES CULTURAIS E DE EXTENSÃO	12
APOIO A ESTUDANTES	13
2 SÉRIES HISTÓRICAS E OUTROS INDICADORES	13
V MISSÃO E VISÃO DE FUTURO	17
VI ATIVIDADES-FIM DA UNIVERSIDADE E SEUS DESAFIOS	18
GRADUAÇÃO	20
PÓS-GRADUAÇÃO	21
PESQUISA	22
CULTURA E EXTENSÃO	22
VII APOIO ÀS ATIVIDADES-FIM	24
1 INTERNACIONALIZAÇÃO	24

2 ASPECTOS FINANCEIROS/ORÇAMENTÁRIOS	24
3 GESTÃO	26
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	26
GESTÃO DE PESSOAL	27
4 POLÍTICAS DE APOIO AO ESTUDANTE: ACESSO, PERMANÊNCIA E FORMAÇÃO	28
5 INFRAESTRUTURA	29
VIII AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	31
IX SÍNTESE DAS PRINCIPAIS METAS - PDI USP 2012- 2017 –	33

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)¹ DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO 2010/2017

I APRESENTAÇÃO

A presente versão do Plano de Desenvolvimento Institucional da USP (PDI) inscreve-se nos esforços atuais dessa comunidade universitária em olhar criticamente a sua história, diagnosticar o presente e seus desafios, projetando, numa perspectiva estratégica, o seu futuro próximo, em consonância com o movimento da sociedade brasileira e da civilização atual, de maneira a mobilizar as forças atuantes e responsáveis pela instituição em direção a novas superações e a dar publicidade às ações desenvolvidas. Neste texto foram utilizados diversos documentos já formulados a respeito da USP e de sua história, assim como incorporadas contribuições provenientes de especialistas nos temas tratados.

A discussão do presente documento pelos diferentes fóruns atualmente existentes na USP enriquecerá e legitimará uma versão final, a partir da qual os compromissos definidos possam orientar as ações de cada participante da comunidade.

¹ PDI é um Plano de Desenvolvimento abrangente, de cunho político-institucional, explicitando a maneira como a universidade busca responder às demandas e aos desafios da educação superior brasileira e especificamente aos referentes ao Estado de São Paulo, em articulação com as instâncias sociais e governamentais que discutem a questão, assim como com setores organizados da sociedade civil. Descreve: diagnóstico dos recursos e instalações existentes na instituição; objetivos de longa duração; projetos propostos. Deve ser periodicamente atualizado e revisto (emendado, refeito), conforme adição ou mudança mínima de um projeto ou de um princípio e de acordo com os resultados de avaliação sistemática das metas formuladas.

II INTRODUÇÃO

Desde sua criação, a USP tem respondido com reconhecida excelência às demandas que a sociedade paulista e nacional lhe têm apresentado. No caso da formação de profissionais qualificados, avançou sobre o legado das instituições isoladas, que já desempenhavam importante papel no desenvolvimento social e econômico do Estado no século XIX. Atuando em todas as áreas do conhecimento, estabeleceu as bases de pesquisa para o desenvolvimento científico no país, exercendo papel expressivo na formação da primeira geração de cientistas brasileiros, com o apoio de professores estrangeiros, especialmente europeus, no período iniciado com a sua criação. O seu reconhecimento como universidade de qualidade contribuiu, em momentos subsequentes, para a criação dos principais órgãos de fomento à pesquisa em nível superior no país como CNPq, CAPES, FINEP e FAPESP.

Nos rankings internacionais, a USP aparece como a melhor universidade da América Latina, e com as melhores condições de se tornar uma universidade classe mundial.

A revista *The Economist*, na edição de 8/10/2011, publicou a reportagem *The struggle to make the grade* sobre as universidades na América Latina, e escreve:

*Nowhere else in Latin America can match USP...
This week USP won another plaudit, becoming the only Latin American university to make it into the world's top 200 universities in another much-watched list, published by Times Higher Education, a British specialist weekly.*

É o reconhecimento de que o crescimento está sendo acompanhado de um esforço de assegurar a qualidade das nossas atividades fins.

Tal crescimento acusa 5.865 docentes, quase todos com doutorado e a maior parte em dedicação integral, com uma vocação significativa de pesquisa, responsável por mais de um quarto da produção científica nacional e 2% da mundial. Perto de 89.000 estudantes estão distribuídos em 240 cursos de graduação e 239 programas de pós-graduação em 48 unidades de ensino e pesquisa, distribuídos em sete campi. Com forte internacionalização, quase 2000 estudantes fazem intercâmbio em quase 700 convênios internacionais. Mais de dois milhões de pessoas foram atendidas ou participaram das atividades de extensão da universidade, consideradas desde aquela feita em museus até o atendimento médico hospitalar.

Para a efetivação de todas essas ações, os dirigentes e a comunidade acadêmica, ao longo do tempo, orientaram suas ações pelos fins definidos e inscritos no decreto de sua fundação de 25 de janeiro de 1934, quais sejam:

“Promover pela pesquisa o progresso da ciência; transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito ou sejam úteis à vida; formar especialistas em todos os ramos da cultura, e técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística; realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e das artes, por meio de cursos sintéticos, conferências, palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres.”

Tais fins orientaram igualmente processos de avaliação ocorridos ao longo do tempo em várias oportunidades. De fato, se temos tido reconhecimento dos avanços alcançados, também temos consciência dos nossos pontos fracos e que precisam ser superados. A velocidade da evolução do conhecimento e da transformação da sociedade não nos permite relaxar, e manter a excelência é um esforço contínuo e gigantesco.

A Constituição de 1988 e as leis que a seguiram propuseram um sistema de avaliação em nível nacional, assegurando, todavia, a vigência de medidas avaliativas em nível dos sistemas estaduais de ensino e a autonomia das universidades. Como instituição estadual, à USP cumpre o determinado na Deliberação de 13 de abril de 2000 do Conselho Estadual de Educação do CEE-SP, que dispõe sobre o processo de avaliação de Universidade e de Centro Universitário do Sistema Estadual de Ensino, com três ciclos de avaliação já concluídos. O último item deste documento especifica a história de avaliação das duas últimas décadas e o plano de avaliação definido. A formulação deste PDI insere-se nessa história, retomando ou revendo aspectos e decisões já estabelecidos, projetando o futuro da USP, de modo especial, os próximos cinco anos.

III HISTÓRIA

Criada em 25 de janeiro de 1934, a USP é resultado da reunião de instituições isoladas de formação profissional no Estado de São Paulo, algumas existentes desde o século XIX, de alguns Institutos e da criação, com o sentido de *célula mater*, da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras que ainda incorporou o Instituto Caetano de Campos, elevando para o nível superior a formação de professores para o ensino secundário.

As instituições isoladas e incorporadas à nascente Universidade de São Paulo, ao lado da nova Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, foram as seguintes: Faculdade de Direito do Largo São Francisco, Escola Politécnica, Faculdade de Medicina, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, as faculdades de Farmácia, Odontologia e Medicina Veterinária.

Algumas faculdades e instituições isoladas situadas no interior do Estado constituíram-se na gênese dos sete campi hoje existentes, cujas histórias são apresentadas a seguir.

Campus USP em Piracicaba

Em 1892, Luiz Vicente de Souza Queiroz doou ao Governo de São Paulo a Fazenda São João da Montanha e, em 1900, foi criada a Escola Agrícola Prática de Piracicaba, cujas aulas tiveram início um ano depois. Em 1931, a Escola recebeu a denominação atual em homenagem ao seu idealizador; em 1934, integrou-se à USP, participando da sua fundação.

A ESALQ é referência nas áreas das Ciências Agrárias, Ambientais e Sociais Aplicadas, sendo pioneira na pós-graduação da USP, com criação do Mestrado, em 1964 e do Doutorado, em 1970. No ensino de graduação oferece seis cursos: Engenharia Agrônômica, Engenharia Florestal, Ciências Econômicas, Ciências dos Alimentos, Ciências Biológicas e Gestão Ambiental. O campus conta ainda com o CENA – Centro de Energia Nuclear na Agricultura.

Campus USP em Ribeirão Preto

Em São Paulo, em 1948, votou-se lei contemplando várias cidades paulistas com diferentes cursos superiores. À sociedade de Ribeirão Preto, que reclamava sediar uma Universidade do Interior, destinou-se uma Faculdade de Medicina. O encaminhamento da execução da lei mostrou-se inviável, passando pela emenda da subordinação da futura escola à USP. A Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (EERP/USP), foi criada em dezembro de 1951, anexa à Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FMRP/USP) e tornou-se uma unidade em 1964. Em 1924, foi fundada a Faculdade de Farmácia e Odontologia de Ribeirão Preto, época da riqueza cafeeira, e em 1975 foi incorporada à Universidade de São Paulo, já localizada no “campus USP – Ribeirão Preto”. Em 1983, esta Faculdade foi desmembrada em duas Unidades distintas: a Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto – FCFRP e a Faculdade de Odontologia de Ribeirão

Preto – FORP. A Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP) foi criada em 1959 com suas atividades acadêmicas iniciadas em março de 1964, sendo incorporada à Universidade de São Paulo em 1974. A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP foi criada em 1992 como uma extensão da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo (FEA) e obteve sua autonomia em 2002. O Conselho Universitário da USP deliberou, em 2001, a criação e a instalação, no campus de Ribeirão Preto (extensão da ECA de São Paulo), do Curso de Música que, no final de 2010, tornou-se o Departamento de Música da FFCLRP. As duas últimas unidades instaladas no campus foram a Escola de Educação Física e a Faculdade de Direito, em 2007.

Campus USP em São Carlos

A implantação da USP em São Carlos teve início no ano de 1948, com a criação da Escola de Engenharia (EESC), mas suas atividades começaram em 1953, no prédio que hoje abriga o Centro de Divulgação Científica e Cultural (CDCC). Em 1956, a unidade foi transferida para o atual campus I. No novo espaço, as atividades da Escola de Engenharia foram se multiplicando e como resultado, o campus passou a contar com outras unidades de ensino. Isso aconteceu no começo da década de 70, quando quatro departamentos da EESC deram origem a mais duas unidades universitárias: o Instituto de Ciências Matemáticas de São Carlos (ICMC), que surgiu da união dos Departamentos de Matemática e de Ciências de Computação (1971), e o Instituto de Física e Química de São Carlos (IFQSC), formado, então, pelo Departamento de Física e Ciência dos Materiais e pelo Departamento de Física e Química Molecular. Mais tarde, em 1994, o IFQSC dividiu-se, resultando na criação do Instituto de Física de São Carlos (IFSC) e do Instituto de Química de São Carlos (IQSC). Em 1998, o ICMC mudou de nome e passou a ser chamado Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC). A unidade criada mais recentemente (dezembro de 2010) foi o Instituto de Arquitetura e Urbanismo.

Campus USP em Pirassununga

O campus de Pirassununga é o maior dos Campi da USP em extensão territorial, sendo na realidade uma fazenda com área total de 964 alqueires. A fazenda, que em 1945 iniciou suas atividades como Escola Prática de Agricultura Fernando Costa, integrou-se à Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia e, em outubro de 1989, tornou-se campus da USP. Atualmente estão instaladas no campus, a Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA), e Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ).

Campus USP em Bauru

Em 1955, o Governador do Estado criou a Faculdade de Farmácia e Odontologia de Bauru (FFOB), no âmbito da Universidade de São Paulo, com início efetivo das aulas em 17 de maio de 1962, apenas com o curso de Odontologia, posto que a análise relativa à demanda e ao número de cursos de Farmácia já instalados no Estado não

aprovou sua instalação. A denominação da instituição foi modificada para Faculdade de Odontologia de Bauru, pelo Decreto 44.622, de 09 de março de 1965. Em 1983, o ensino da graduação da FOB foi ampliado, com a criação do curso de Fonoaudiologia, autorizado a funcionar em 1983, com início efetivo das aulas em 05 de março de 1990. Ambos os cursos apresentam interface com o Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais (Centrinho), que teve início em 1967 com a iniciativa de um grupo de professores da Faculdade de Odontologia de Bauru.

Campus USP em Lorena

A Escola de Engenharia de Lorena (EEL-USP) é a mais recente unidade da Universidade de São Paulo. Nasceu da transferência das atividades de ensino e de pesquisa da extinta Faculdade de Engenharia Química de Lorena (FAENQUIL) para a USP em 29 de maio de 2006. Oferece cursos de graduação em Engenharia Química, Engenharia Industrial Química, Engenharia Bioquímica e Engenharia de Materiais; e mestrado em Engenharia Química, mestrado e doutorado em Engenharia de Materiais, e em Biotecnologia Industrial. Possui também Ensino Médio e Técnico Profissionalizante em Química.

Campus São Paulo

O campus de São Paulo compreende Unidades situadas em diferentes locais da capital, e até mesmo fora dela. Em 1944 iniciou-se a instalação de grande parte das unidades na então chamada Fazenda Butantã; em 1969 essa região se constituiu na Cidade Universitária “Armando de Salles Oliveira”, que atualmente abriga a Reitoria, 23 unidades de ensino e pesquisa, cinco institutos especializados, dois museus - O Museu de Arte Contemporânea e o Museu de Arqueologia e Etnologia e o Hospital Universitário.

Fora da Cidade Universitária localizam-se cinco Faculdades: Direito, Enfermagem, Medicina, Saúde Pública e a recente Escola de Artes, Ciências e Humanidades, a chamada USP-Leste, criada em 2005. Além dessas faculdades, o campus São Paulo ainda conta com o prédio da Rua Maranhão (onde são ministrados os cursos de pós-graduação da FAU), o Museu Paulista (que também tem uma parte em Itu), o Museu de Zoologia, a Estação Ciência, o Centro Universitário Maria Antonia, o Teatro Universidade de São Paulo (TUSP), o parque CienTec, a Casa de Dona Yayá, o Centro de Biologia Marinha (Instituto Especializado, em São Sebastião), as Ruínas Engenho São Jorge dos Erasmos (em Santos) e a Casa de Xilogravura (em Campos de Jordão). Como entidades associadas, vinculam-se a este campus o Hospital das Clínicas de São Paulo, o Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia, o Instituto de Medicina Social e de Criminologia de São Paulo, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT) e o Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares (Ipen).

IV USP EM NÚMEROS

1 SITUAÇÃO EM 2010

Os compromissos firmados pela USP desde a sua fundação, e realizados ao longo de sua história, sintetizaram a seguinte situação em 2010:

- Campi -7
- Unidades de ensino e pesquisa 48, sendo seis institutos
- Professores - 5.865
- Funcionários - 16.187
- Alunos matriculados- 88.962
- - Graduação - 57.300 (1º. semestre)
- - Pós-graduação - 26.568 (13.467 mestrados e 13.101 doutorados)
- Participantes em atividades de cultura e extensão - 28.168
- Graduação
- Vagas - 10.622
- Cursos - 240
- Egressos - 216 mil.

Pós-graduação stricto sensu

- Programas - 239, em todas as áreas de conhecimento, consistentemente avaliados entre os melhores do país e considerados de nível internacional
- Egressos - 100 mil, entre mestres e doutores
- Formados por ano- 5839, sendo 3.500 mestres e 2.339 doutores, colocando a universidade entre as instituições acadêmicas que mais formam doutores no mundo
- Programas com notas 6 e 7 na CAPES - 86.

Produção científica

- Em 2001 foram publicados 3.348 artigos (contabilizados no ISI-Web of Science, segundo *proceedings* de conferências internacionais). Em 2010 foram 8.417, o que corresponde a 2% da produção científica mundial (próximo a 25% da produção científica brasileira).

Posição em avaliações em nível mundial:

- THE (Times Higher Education) - 196º lugar em 2008; 232º em 2010 e 178º em 2011
- Shanghai Jiao Tong University - 121º lugar em 2008; 119º em 2010 e entre 101º e 150º lugar em 2011

Internacionalização

- Convênios internacionais em cinco continentes- 472 (2009) e 677 (2010)
- Alunos no exterior
 - Graduação - 1.228 em 2010
 - Pós-Graduação - não há informação para 2010.
- Alunos do exterior no país
 - Graduação - 739 em 2010
 - Pós-graduação - 1.000 em 2010.

Atividades culturais e de extensão (ano 2010)

- Cursos de Extensão (várias modalidades)
 - Cursos - 928 Participantes -28.168
 - Atividades culturais diversas abertas ao público - 70.319
 - Eventos - 80.000 pessoas (público)
 - Exposições - 200.000 (público)
 - Visitas orientadas -120.000
 - Publicações produzidas pela USP - revistas, livros, manuais, boletins Informativos - 80.000 exemplares
 - Visitantes aos museus da USP (MAC, MAE, MP, MZ)- 530.291
 - Atividades do Hospital Reabilitação de Anomalias Craniofaciais
 - Atendimentos médicos e complementares - 270.000
 - Prestação de serviços pelas faculdades de medicina - atenção primária - 100.000
Atenção terciária e quaternária (consultas) - 1.500.000.
-

Apoio a estudantes (ano 2010)

- Apoio moradia – vagas - 2.311
- Apoio alimentação - 5.755 beneficiados
- Atendimento em restaurantes - desjejum e refeições – 3.6000.000 (anual)
- Atendimento pelas creches - 675.

2 SÉRIES HISTÓRICAS E OUTROS INDICADORES

Mais do que os dados pontuais, as séries históricas permitem análises de tendências, fortalecendo diagnósticos e projeções de futuro em momentos de planejamento, como é o caso do PDI.

O gráfico 1, a seguir, expõe vários indicadores entre os já apresentados, mostrando seu crescimento e a variação entre eles no período 1989/2010 (Goldemberg, 2011). O indicador relacionado ao orçamento da USP será tratado na sessão VII- 5.

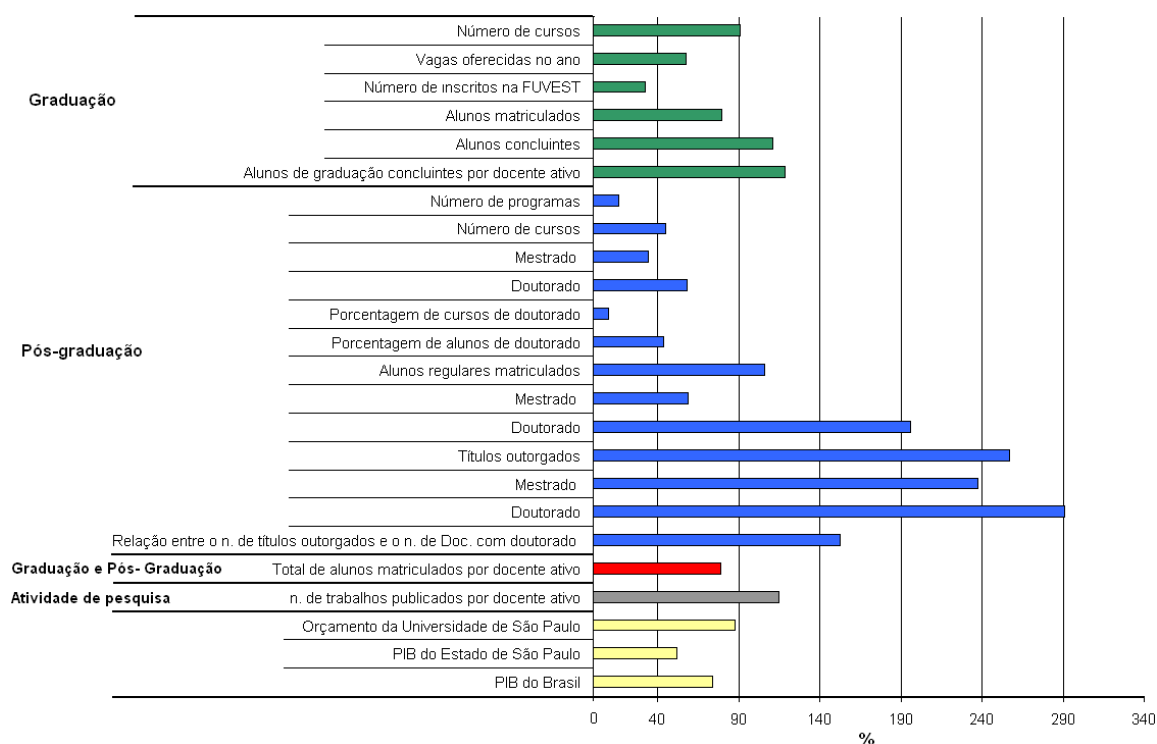


Gráfico 1 - Variação dos indicadores gerais de desempenho 1989/2010 (Goldemberg, 2011)

O gráfico 2, na sequência, mostra a distribuição candidato por vaga no Vestibular FUVEST de 1989-2009, indicando as grandezas e variações na busca da USP pela população como caminho de sua formação no ensino superior.

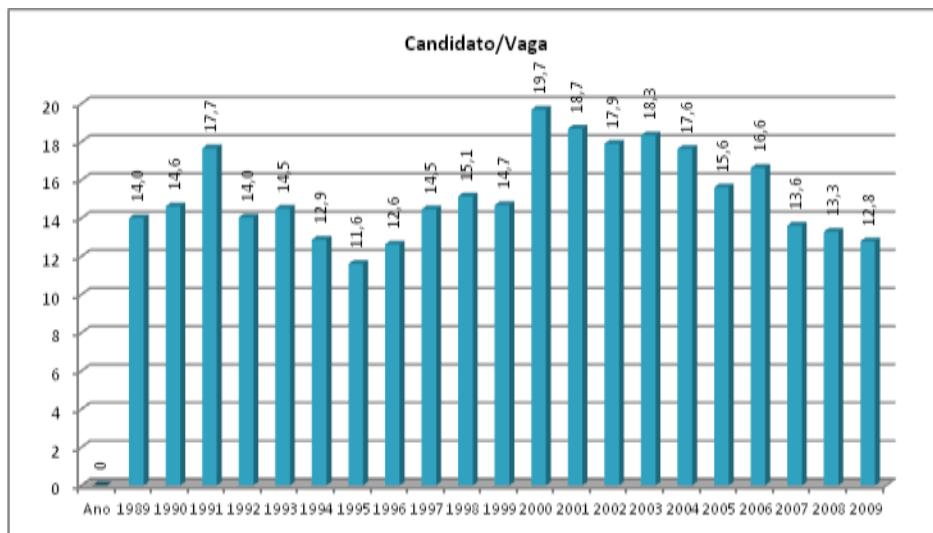


Gráfico 2 - Evolução candidato por vaga no vestibular FUVEST - 1989-2009

No tocante à graduação, o gráfico 3 e o gráfico 4, a seguir, mostram a variação do número de alunos, respectivamente por localidade e por campus,

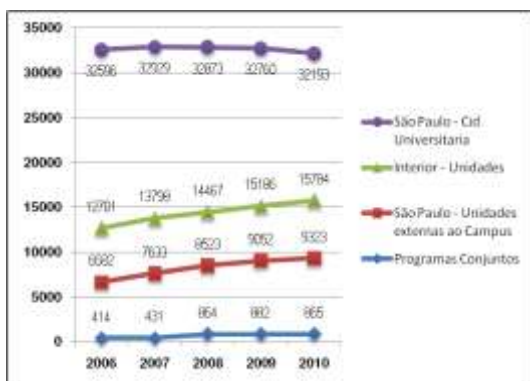


Gráfico 3 -por localidade

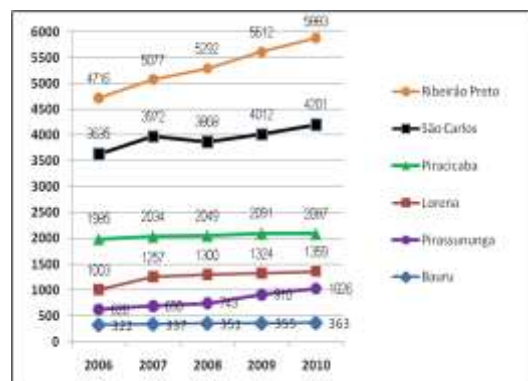


Gráfico 4 - por campus

Com relação à pós-graduação, o gráfico 5 e o gráfico 6, na sequência, também mostram a variação de número de alunos, respectivamente por localidade e por campus.

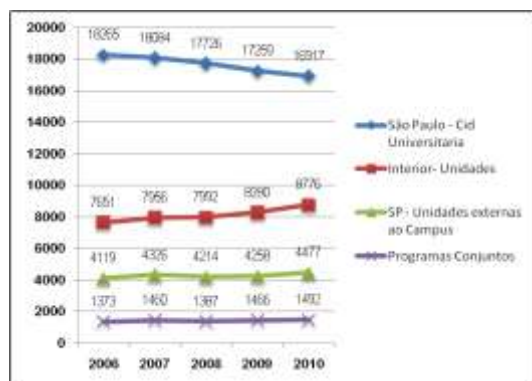


Gráfico 5 - por localidade

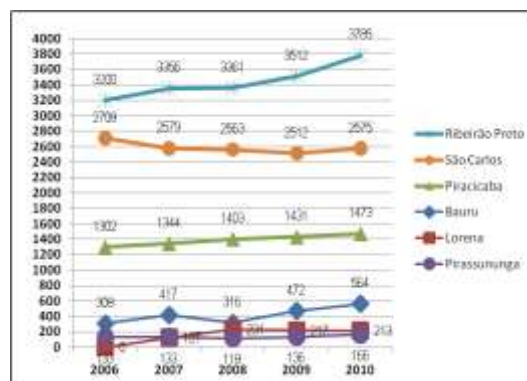


Gráfico 6 - por campus

Docentes e o crescimento de seu número por localidade e campus – gráficos 7 e 8:

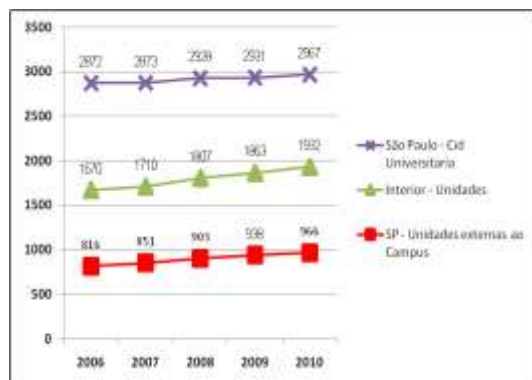


Gráfico 7 - por localidade

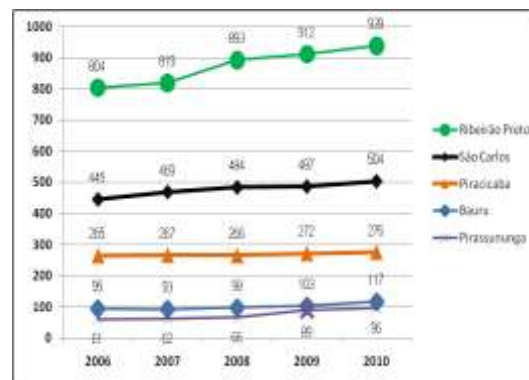


Gráfico 8 - por campus

O gráfico 9, a seguir, relativo à distribuição da idade dos docentes ativos (base dezembro de 2009), oferece elementos importantes para refletir o futuro da USP.

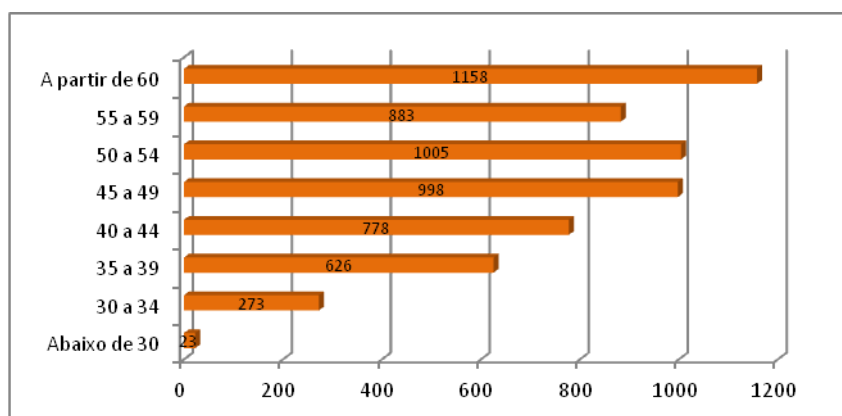


Gráfico 9 - Distribuição da idade dos docentes ativos - base dezembro 2009.

Os gráficos 10 e 11, na sequência, mostram o número de funcionários por localidade e campus, respectivamente.

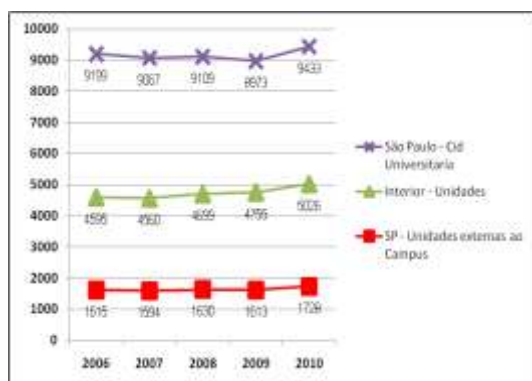


Gráfico 10 – por localidade



Gráfico 11 - por campus

V MISSÃO E VISÃO DE FUTURO

Missão

A missão da USP foi expressa primeiramente no decreto de sua fundação em 1934, considerando o estabelecido no Estatuto das Universidades Brasileiras, de 1931, assim como o ideal presente na instituição universidade, que floresceu na Europa a partir do século XII, de modo especial o espírito humboldtiano da Universidade de Berlim, que indica a centralidade na pesquisa. Tais fins foram retomados no estatuto da USP de 1988, quando se explicita mais claramente o compromisso com a formação de professores (“ministrar o ensino superior visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação e do magistério em todas as áreas do conhecimento, bem como qualificação para as atividades profissionais”).

O Estatuto da USP em vigor, estabelecendo os fins da instituição, também define a sua missão, que permanece em suas linhas gerais:

I – promoção e desenvolvimento de todas as formas de conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa;

II – formação pelo ensino em nível superior de pessoas capacitadas ao exercício da investigação e do magistério em todas as áreas do conhecimento, bem como à qualificação para as atividades profissionais;

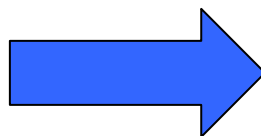
III – oferta à sociedade de serviços de extensão e de curadorias indissociáveis das atividades de ensino e de pesquisa.

Visão

Tornar-se uma universidade de classe mundial, fortemente enraizada em nossa história, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável do país e respondendo de maneira crescentemente qualificada e inovadora aos anseios da sociedade contemporânea, comprometida com o avanço da ciência, da tecnologia e da cultura para a melhoria da qualidade de vida.

Missão (Estatuto USP)

I - Promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa;
II - ministrar o ensino superior visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação e do magistério em todas as áreas do conhecimento, bem como à qualificação para as atividades profissionais;
III – estender à sociedade serviços indissociáveis das atividades de ensino e de pesquisa.



Tornar-se uma universidade de classe mundial, fortemente enraizada em nossa história, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável do país e respondendo de maneira crescentemente qualificada e inovadora aos anseios da sociedade contemporânea, comprometida com o avanço da ciência, da tecnologia e da cultura para a melhoria da qualidade de vida.

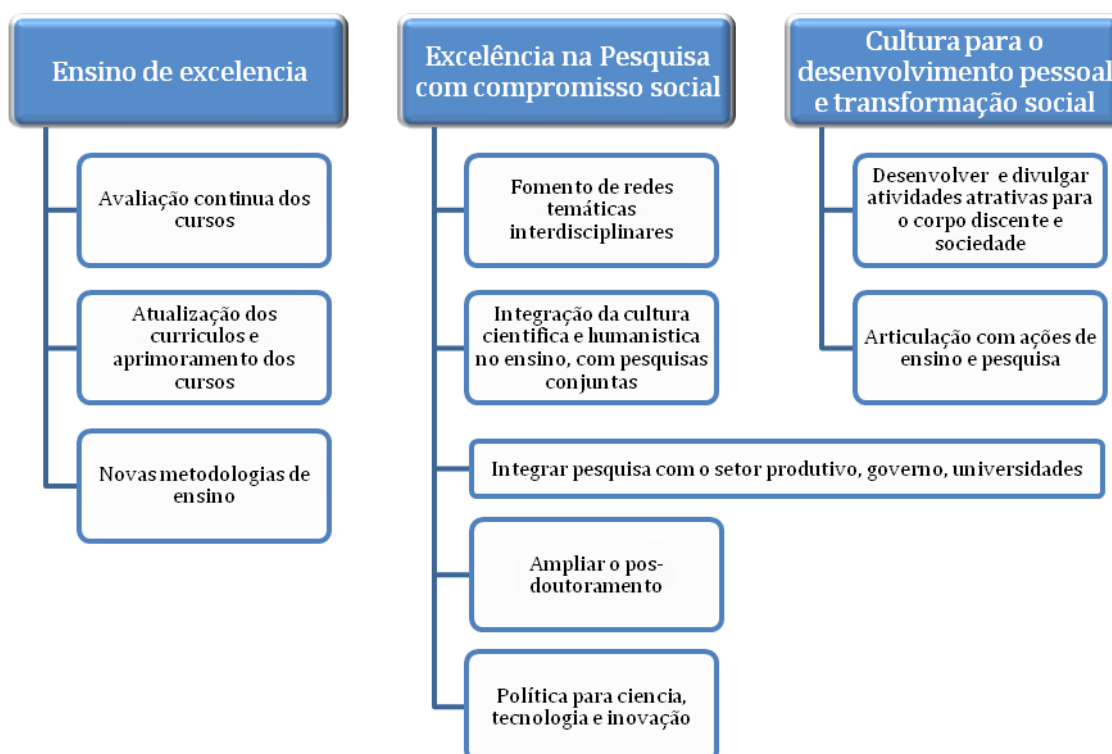


VI ATIVIDADES-FIM DA UNIVERSIDADE E SEUS DESAFIOS

Para atender a missão e visão definidas, foram estabelecidos OBJETIVOS E METAS para as quatro áreas de atuação acadêmica, descritos nesta sessão. Na próxima sessão - “Apoio às atividades-fim”, serão especificados metas/ações, para o alcance dessas atividades. Os objetivos e metas têm como PRINCÍPIO o binômio integração-interação, direcionado, sobretudo, à relação entre a Reitoria e as Unidades de ensino e pesquisa, buscando desconcentrar as ações decisórias e implementar a descentralização.

Deste princípio, quatro DIRETRIZES de caráter transversal são definidas: aprimoramento, avaliação, transparência e internacionalização. Aprimoramento, na busca do contínuo refinamento da Universidade, valorizando os grupos e atividades de qualidade existentes, e provendo instrumentos para fortalecimento e/ou aperfeiçoamento dos menos expressivos; avaliação, como instrumento essencial de gestão, na busca do aprimoramento; transparência, revendo constantemente os procedimentos de atuação, assim como esclarecendo e divulgando o conteúdo das decisões tomadas; internacionalização, não apenas como aumento de atividades internacionais, mas como fortalecimento da posição da USP na comunidade de instituições correlatas de categoria mundial.

Dos objetivos e ações já estabelecidos pelas quatro pró-reitorias que cuidam das três indissociáveis atividades-fim, assim como pelos órgãos de gestão, é possível organizar o seguinte diagrama das prioridades, orientador do PDI.



Internacionalização

- Intercambio de docentes e alunos, funcionarios, contratação temporaria de pesquisadores estrangeiros.
- Duplo diploma

Eficiencia na gestão

- Sistema USP Digital
- Descentralização
- Gestão de espaços: com core-facilities e multiusuários
- Simplificação e Racionalização
- Redução de evasão e tempo ideal de formação

Criação e Melhoria de Infraestrutura

- Parque de Museus, Centro de Convenção -SC, Centro Difusão Internacional
- FE, FFCLH, ECA e Reitoria
- Manutenção e melhoria da infraestrutura de ensino

Gestão de Pessoas - valorização

- Carreira docentes e funcionarios
- Desenvolvimento de pessoal
- Sistema de Saúde

Políticas de Acesso e Permanencia Estudantil

- Aprimoramento do vestibular e dos programas de inclusão
- Moradia estudantil e alimentação

No ensino, os cursos de graduação da USP estabelecem o seu projeto pedagógico de acordo com determinações legais provenientes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, promulgada em 1996 e, mais especificamente, de Resolução do Conselho Estadual de Educação de São Paulo (CEE-SP), que a cada cinco anos os avalia e os credencia/recredencia.

Nos projetos pedagógicos de cursos de graduação constam informações a respeito do perfil do egresso, a seleção de conteúdos, os processos de avaliação e os princípios metodológicos utilizados, realçando práticas pedagógicas inovadoras, assim como as definições de políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares.

Os cursos de graduação a distância, diferentemente dos presenciais, reportam-se diretamente à instância federal para credenciamento. Após muita discussão, o primeiro curso de graduação com metodologia de EAD foi aprovado e está funcionando. Foi criado pelo Conselho Universitário um órgão específico para gerir os cursos de educação a distância. Antes desta medida e do curso de Licenciatura em Ciências, que está em andamento, cursos de graduação em EAD, relacionados à formação de professores do ensino fundamental de 1ª a 4ª séries e educação infantil, em nível superior, foram realizados em caráter experimental, conforme convênio entre Secretaria de Estado da Educação e as três universidades estaduais paulistas. Também estão em pleno andamento vários cursos de formação continuada, de extensão e mesmo de pós-graduação em EAD na USP.

Os programas de pós-graduação têm sido orientados e avaliados em nível nacional e os de extensão e especialização são definidos no interior da autonomia que a universidade goza.

Em relação às atividades de ensino, a USP ainda atua no âmbito da educação básica, com a Escola de Aplicação na Faculdade de Educação de São Paulo assim como com a Escola Técnica e de Ensino Médio, no campus de Lorena, que têm como objetivo tornarem-se referência nacional na formação de alunos, de professores e de funcionários para esse nível de escolarização.

No tocante às políticas de educação inclusiva vigentes, a USP segue as determinações da Lei (PNE – portadores de necessidades especiais), sendo os alunos com dificuldades especiais acolhidos desde o exame vestibular, quando provas e espaços adequados lhe são oferecidos, e, depois, ao longo dos cursos. Professores de Libras foram admitidos para atendimento dos necessitados. Além do atendimento nos cursos em nível superior, também os oferecidos no âmbito das escolas de educação básica existentes são atendidos. Na Escola de Aplicação da Faculdade de Educação, atenções específicas têm sido tomadas (como contratação de *cuidador*) para o acompanhamento desses alunos.

Com o objetivo de buscar a excelência – na formação e apoio ao estudante durante o curso, no desenvolvimento da pesquisa com inserção externa e interna e no uso e criação de espaços culturais voltados para o desenvolvimento das pessoas e a transformação social –, priorizam-se, por área acadêmica, as seguintes metas/ações²:

As prioridades definidas são fruto de análises até aqui realizadas a respeito da história e do presente da USP, identificando os desafios para o seu futuro próximo. Entende-se que, para se promoverem mudanças que elevem a Universidade a novos patamares, precisamos levar em conta não apenas a força dos novos paradigmas presentes nas transformações por que passam o conhecimento e as necessidades da sociedade, mas também considerar a comunidade da USP como protagonista e líder das inflexões que se seguirão. Um pouco dessa reflexão:

Graduação

Apesar do crescente aumento do número de vagas e de cursos, e mesmo de unidades de ensino, exige-se o aprimoramento da qualidade dos cursos, observando as seguintes dimensões: metodologia de ensino, currículo e infraestrutura.

O apoio à permanência dos alunos e a redução do tempo dessa permanência devem continuar sendo foco dos esforços da gestão. Igualmente há que serem buscadas maneiras de ampliar a diversidade do corpo discente, aumentando o número de candidatos provenientes da escola básica pública. É possível inovar e experimentar diferentes medidas para a diminuição dessa diferença, sem que o nível de exigência seja reduzido, aproveitando-se o potencial de inúmeros alunos das redes públicas de ensino. Quanto aos cursos, as revisões curriculares regularmente solicitadas e muitas vezes promovidas ainda abrem espaço para tentativas que garantam formação mais ampla, com articulação humanístico-científica, formando estudantes mais motivados e cientes do impacto socioambiental de sua área de atuação hoje e no futuro de médio e longo prazo.

² As metas/ações inscritas nesse item reportam-se às formulações das Pró-reitorias correspondentes.

Necessário, ainda, o aumento significativo de estudantes em intercâmbios de cunho internacional, assim como em programas de iniciação científica e de extensão voltados para o aprimoramento do ensino médio. Igualmente, pode-se melhorar o índice de evasão, buscando ações específicas para baixar tal fenômeno em cada curso.

METAS

Os indicadores da tabela-síntese nesta área de atuação são:

- 1º) Ampliação dos alunos formados e 5% entre 2012 e 2017.
- 2º) Ampliação de vagas (5%).
- 3º) Ampliação de vagas noturnas (5%).
- 4º) Ampliação do número de estudantes provenientes de escola pública (5%).
- 5º) Aumento de intercâmbio de alunos no exterior (30%).

Outras metas e ações relevantes são:

- Avaliação contínua da graduação, orientada para a valorização nas unidades do ensino de qualidade;
- Atualização dos currículos e do ensino;
- Manutenção e modernização da infraestrutura para o ensino;
- Aprimoramento do vestibular e dos programas de inclusão;

Pós-Graduação

No que se refere ao ensino de pós-graduação, mesmo considerando o significativo aumento da produção de teses e dissertações dos últimos anos, é necessário continuar a contribuir com a formação de mais doutores.

Sabe-se que, apesar de o número de doutores formados no país ser alto (10 mil ao ano), a razão de doutores por número de habitante é ainda muito baixa. Além disso, tendo em vista o nível de desenvolvimento do país, é importante a melhoria da qualidade da formação desses doutores, sobretudo em áreas de fronteira do conhecimento e de inovação tecnológica.

De modo geral na USP, é pouco expandido o uso de mídias interativas em cursos presenciais, seja no âmbito do ensino da graduação, da pós-graduação ou mesmo da educação básica (há duas unidades, uma no campus São Paulo – Escola de Aplicação da FE – e outra no campus de Lorena – ensino médio e escola técnica). Estamos realizando algumas experiências em cursos chamados *a distância*, seja em nível de extensão, de pós-graduação ou de graduação, que devem ser acompanhadas e rigorosamente avaliadas.

METAS

Os indicadores da tabela-síntese nesta área de atuação são:

- 1º) Aumento dos alunos de pós-graduação - mestrado e doutorado – (5%).
- 2º) Ampliação da excelência da pós-graduação – programas 6 e 7 da Capes – (5%).
- 3ª.) Ampliação de intercâmbio de alunos no exterior (30%).

Pesquisa

Quanto à pesquisa, os dados mostram um aumento extraordinário da produção, mas ainda insuficiente devido às necessidades de desenvolvimento do país e ao fato de que, no Brasil, a pesquisa de diferentes especificidades (básica, aplicada ou de inovação) diferentemente dos países mais desenvolvidos, é realizada em grande parcela pelas universidades e pouco por empresas ou outros setores da sociedade. A escassez de mão de obra para a ciência no setor produtivo do Brasil pode levar – e tem levado – empresas multinacionais a montar centros de pesquisa em países concorrentes. Ou seja, mesmo com o aumento, há ainda pouca pesquisa aplicada de empresas no Brasil, voltada para inovação tecnológica (P&D). Apesar das ações pioneiras da Agência USP de Inovação, a participação de estudantes de graduação e de pós-graduação nesses projetos pode contribuir decisivamente para a formação de um quadro de profissionais, líderes de mudanças estruturais na capacidade de inovação dos setores público e empresarial. Ainda no âmbito da pesquisa, apesar da crescente produção acadêmica, seu impacto internacional é bastante acanhado, necessitando medidas específicas de ampliação do intercâmbio e de edições em inglês.

METAS

Os indicadores da tabela-síntese nesta área de atuação são:

- 1º) Ampliação da produção científica (20%).
- 2º) Ampliação de bolsas de iniciação científica (30%).
- 3º) Ampliação de patentes (30%).
- 4º) Ampliação de recursos de agências de fomento (10%).
- 5º) Ampliação de pós-doutorados (10%).

Outras metas e ações relevantes são:

- Fomento de redes temáticas interdisciplinares;
- Integração das culturas científica e humanística no ensino, estimulando pesquisas e publicações conjuntas;
- Ampliar o número de pós-doutorados;
- Atuar na gestão de espaços: com *core-facilities* e multiusuários ;
- Integrar pesquisa com o setor produtivo, governo, ONGs, universidades e escolas de educação básica;
- Difundir a ciência de diferentes modos: quantificar e qualificar os resultados;
- Política para ciência, tecnologia e inovação.

Cultura e Extensão

No tocante às atividades de cultura e extensão, tem sido afirmada a necessidade de a USP se articular de maneira mais expressiva e de diferentes modos com a sociedade, em especial com as parcelas da população que apresentam maior dificuldade em usufruir das diferentes expressões culturais e de conhecimento disponíveis. O registro das atividades desenvolvidas e a análise de sua aceitação pela população, verificando tendências e resultados, são aspectos ainda pouco desenvolvidos.

METAS

A tabela síntese aponta o indicador, que será complementado por outros.

1º) Ampliação do número de cursos de extensão oferecidos.

Outras metas e ações prioritárias são:

- Divulgação de atividades atrativas ao alunado e à sociedade;
- Facilitação de comunicação e de procedimentos;
- Articulação com ações de ensino e de pesquisa.
- Ações educativas vinculadas à divulgação de acervos da USP

APOIO ÀS ATIVIDADES-FIM

1. INTERNACIONALIZAÇÃO

Pretendendo-se a USP como universidade de classe mundial, um objetivo nuclear reside na busca por maior inserção de seus professores, estudantes (graduação e pós-graduação) e funcionários em instituições no espaço mundial, recebendo estrangeiros, ampliando convênios e pesquisas conjuntas, fortalecendo a sua posição na comunidade internacional nas diferentes áreas do conhecimento. Todavia, a análise relativa aos atuais números, à tendência dessa inserção e mesmo à ausência de indicadores consistentes mostra a necessidade de ações específicas para o alcance de tal objetivo.

METAS

Os indicadores da tabela síntese são:

- 1º) Afastamentos de docentes ao exterior por mais de 30 dias (100%).
- 2º) Ampliação do número de pesquisadores estrangeiros na USP (120/ano).
- 3º) Acesso à língua inglesa a 100% dos alunos de graduação.

Outras metas e atividades relevantes são:

- Criação de um novo sistema corporativo, o Sistema Mundus, incorporando todas as informações da área internacional da USP;
- Reformulação do site da Reitoria em formato bilíngue e mais fácil de ser acessado;
- Apoio ao trabalho das comissões locais de relações internacionais;

2. ASPECTOS FINANCEIROS/ORÇAMENTÁRIOS

A autonomia das universidades estaduais paulistas, outorgada em 1989, engloba a gestão orçamentária, administrativa e financeira. A vinculação do orçamento destas universidades a um percentual da arrecadação do ICMS (quota-parte estadual) foi um dos pilares da autonomia. Esse percentual é estipulado anualmente na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do Estado de São Paulo, mas a tradição tem sido a manutenção do mesmo percentual. Atualmente, as atividades da USP são custeadas com recursos advindos da aplicação do índice de 5,0295% sobre a arrecadação do ICMS líquido do Estado.

O modelo de autonomia das universidades paulistas, ao garantir regras claras de financiamento, reduziu o risco de ingerência política na gestão das universidades. Mas o

risco da própria volatilidade do ICMS permanece, o que impõe a necessidade de racionalidade na aplicação dos recursos e de planejamento das atividades das universidades, tanto no curto quanto no longo prazo, conferindo à política de elaboração e gestão orçamentária papel fundamental para o exercício da autonomia.

O orçamento da USP é elaborado pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP) que o submete ao Conselho Universitário (Co) para aprovação. Este processo envolve dois estágios: a formulação das diretrizes orçamentárias e, a partir da aprovação destas, a distribuição orçamentária entre os diversos órgãos, unidades e atividades integradas. O gerenciamento do orçamento e a administração dos recursos financeiros são feitos pela CODAGE, tendo como braço executivo, o seu Departamento de Finanças.

As diretrizes orçamentárias estabelecem parâmetros de distribuição a serem considerados no orçamento. A análise dessas diretrizes revela preocupações básicas que norteiam a distribuição orçamentária ao longo dos anos. Na questão da política de pessoal, que envolve o principal componente de despesa da Universidade, observa-se o esforço para preservação do poder aquisitivo dos salários, contemplado, em parte, pela Reserva de Reajuste; para manutenção e expansão dos quadros, com contratações de acordo com as necessidades, incluso na estimativa de despesas com pessoal e reflexos; e para valorização do quadro por meio de programas de ascensão na carreira.

No que diz respeito às outras despesas de custeio e de capital, quatro linhas de atuação merecem destaque. Em primeiro lugar, o processo de descentralização, com foco em ações consideradas relevantes para o desenvolvimento das atividades-fim da Universidade. Segundo, a criação e implantação de programas especiais, não necessariamente de caráter permanente, destinados a viabilizar a implantação e expansão de infraestrutura de ensino, pesquisa e extensão universitária. Terceiro, o uso de mecanismos alternativos de distribuição da dotação básica para as unidades e órgãos, com a introdução de parâmetros que reflitam o desempenho das atividades-fim. Finalmente, cabe destacar a manutenção de fundos especiais para fins específicos: apoio às viagens didáticas e atividades de campo, mobiliário para instalações novas ou recuperadas, manutenção de animais para ensino e pesquisa, manutenção de veículos, seguro de acidentes pessoais, seguro de veículos, reposição de equipamentos de laboratórios, informática e audiovisual.

Seguindo a tendência de outros entes públicos que apresentam alguma forma de orçamento social, a Universidade passou a publicar, a partir do Orçamento de 2006, um quadro especial relativo às despesas com a política de permanência e formação estudantil. A evolução da execução financeira da USP reflete o expressivo aumento do número de vagas e de alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação verificados nos últimos anos. Nesse sentido, foi particularmente importante a elevação nos gastos com a compra de novos equipamentos e readequação da infraestrutura física dos diversos *campi* da USP e a ampliação dos benefícios concedidos no âmbito da política de permanência e formação estudantil.

No aspecto especificamente financeiro há que se buscarem, de maneira mais profissional e eficiente, recursos externos para o financiamento das atividades tanto de pesquisa quanto de ensino e extensão. De modo geral, há espaço para ações de âmbito interno e externo. Externamente já tem sido afirmada em diversos fóruns a necessidade de se buscar maior estabilidade, e melhor planejamento com a constitucionalização da fração tributária para as universidades paulistas.

METAS

A meta apresentada na tabela síntese indica:

1º) Investimentos de 5% do orçamento para 2017.

2º) Discutir e estabelecer estratégia institucional adequada para a constitucionalização da fração tributária para as universidades paulistas.

3. GESTÃO

A USP é gerida por uma estrutura que tem o Conselho Universitário como instância máxima de decisão. A reitoria é meio para o alcance da missão estabelecida oportunizando o desenvolvimento de metas temporais. Cabe a ela fixar regras básicas com o propósito de formar a identidade da universidade, assim como acompanhá-las, criando condições para a autonomia das unidades. Cada órgão exerce sua competência. As unidades são encarregadas do cumprimento dos objetivos- fim da universidade: ensino, pesquisa e extensão.

É um equívoco pensar que a Universidade deva ser administrada centralmente. O dirigente de cada unidade deve ter ampla autoridade para tomar decisões tanto sobre gestão administrativa como acadêmica e deve ter os instrumentos de gestão, o que não implica a perda de identidade da universidade. As políticas são centrais.

Os seguintes princípios têm orientado a gestão institucional, muitos deles já presentes em gestões anteriores: diálogo amplo, permanente, sistemático, transparente, democrático e responsável; discussão prioritária das diretrizes gerais por parte dos órgãos colegiados; valorização das unidades; uso da autonomia universitária; prática da sustentabilidade e internacionalização.

A partir dos princípios elencados e dos diagnósticos regularmente realizados, a meta básica e as ações consequentes, voltadas para o aperfeiçoamento da gestão institucional, relacionam-se ao exame acurado, quantitativo e qualitativo, que ocorre no interior de cada ciclo avaliativo que a USP promove.

No que tange à gestão institucional, tanto a referente à organização administrativa, quanto a de pessoal, muito há o que melhorar, tendo em vista, por um lado, a histórica burocratização e centralização das instituições públicas e, por outro, as possibilidades de maior rapidez e eficiência derivadas da revolução digital que vivemos.

3.1 Organização administrativa

A Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE) é um órgão abrangente, que inclui duas comissões e quatro departamentos. As comissões são a Central de Recursos Humanos (CCRH) e a Permanente de Veículos Oficiais (COPAVO). Os departamentos são: o Administrativo, o Financeiro, o de Informática e o de Recursos Humanos. O Arquivo Geral da USP também está subordinado à CODAGE.

Os departamentos de Informática e Financeiro realizam, além das atividades institucionais, ações de apoio às atividades docentes, entre elas as referentes às parcerias que a USP mantém com a comunidade e o mundo do trabalho.

Quanto à informática, os últimos anos foram marcados pelo crescimento da demanda por automatização de *workflows* manuais e eliminação do uso do papel. Além do aperfeiçoamento e da criação de novos sistemas corporativos, tem sido estabelecido como meta dessa área a criação do sistema USPDigital, que visa propiciar a troca de documentos entre as pessoas e setores da instituição, desativando o sistema Proteos, desenvolvido na década de 80. O sistema Tycho, a partir de sua base de dados, deve disponibilizar a evolução dos indicadores de cada unidade, possibilitando comparações com os indicadores de outras unidades e a universidade, facilitando as avaliações e planejamentos mais qualificados.

METAS

Na tabela síntese o indicador é:

1º) O percentual de processos sem papel em relação ao total de processos.

Outras metas e atividades relevantes são:

- Discussão ampla com a comunidade sobre relacionamento da universidade com a iniciativa privada, incluindo o papel das fundações de apoio;
- Elaboração de um novo modelo para definição e desenvolvimento dos projetos em RH, englobando as Unidades/Órgãos da USP no processo decisório e não mais apenas na execução;
- Aprimoramento do Sistema de Arquivos da USP (SAUSP);
- Criação do sistema USPDigital;
- Criação de novos sistemas corporativos, para gestão: de documentos, de pautas eletrônicas, de contratos, de processos e cadastro de docentes, de benefícios aos alunos, de ex-alunos, de processos de internacionalização;
- Melhoria dos sistemas atuais.

3.2 Gestão de pessoas

O quadro de pessoal da USP é composto por 5.865 docentes e 16.187 servidores técnico-administrativos. Os docentes são divididos entre os seguintes regimes de trabalho: RTC, RTP e RDIDP. Carreira, plano de saúde e segurança são questões centrais para os que trabalham e vivem a USP.

No âmbito da carreira, no tocante aos funcionários técnico-administrativos, um novo plano de carreira foi aprovado recentemente, buscando-se definir critérios claros para a ascensão e desenvolvimento profissional. A carreira docente, por outro lado, teve sua política de reconhecimento aperfeiçoada, com critérios para progressão horizontal, além da progressão vertical existente.

No que se refere à saúde dos servidores da USP, está em discussão uma modelagem de plano de saúde em grupo que permita uma cobertura e atendimento adequado para os servidores da Universidade e sua família, incluindo a possibilidade de atendimento fora da área geográfica do campus onde está lotado.

Quanto à segurança institucional, parte-se do pressuposto de que uma das suas finalidades é criar um campus onde as pessoas sintam-se seguras para ir e vir. É necessário analisar os pontos críticos dos campi, padronizar a gestão de segurança, através de orientação técnica profissional e de treinamento voltado para a prevenção e segurança comunitária. As ações definidas devem ser acompanhadas, avaliadas e discutidas nas instâncias existentes.

METAS

As metas/ações relevantes são:

- Implementação de um plano de expansão do corpo docente e não-docente para os próximos 5 anos, tendo em vista a tabela síntese.
- Término da discussão a respeito da carreira docente e não-docente.

4. POLÍTICAS DE APOIO AO ESTUDANTE: ACESSO, PERMANÊNCIA E FORMAÇÃO

Além da preocupação em contribuir com o desenvolvimento econômico e social da região e do país, como firmado em sua missão, a USP tem se empenhado em desenvolver atividades de apoio ao estudante nos diferentes tipos de cursos. Igualmente, tem realizado ações afirmativas de inclusão social com o objetivo de ampliar a diversidade dos seus estudantes, coerentemente com a diversidade encontrada na população brasileira de modo geral. Nesse sentido, tem implantado ao longo do tempo – e constantemente revisto – medidas relacionadas ao vestibular, buscando incluir mais alunos provenientes das escolas públicas de educação básica, assim como ações e projetos de atuação junto a tais escolas.

O acesso de um estudante concludente do Ensino Médio à USP se faz por um processo seletivo coordenado por Fundação específica – a FUVEST. Existe no site da USP e em editoração própria, a publicação “A USP e as Profissões”, orientando alunos da escola básica a respeito de todos os cursos e o número de vagas disponíveis a cada ano. A USP recebe em períodos estipulados alunos da educação básica para visitas às suas unidades, assim como organiza um evento, tanto no campus da capital, quanto nos do interior – “Feira de Profissões” – aberto à população. Os critérios do processo seletivo são comunicados em diferentes jornais de ampla circulação. Cada ingressante recebe, logo na matrícula, informações de toda ordem para planejar a sua estada na Universidade.

A Coordenadoria de Assistência Social (COSEAS) coordena uma série de recursos destinados aos alunos, em especial aos que necessitam de apoio para se manterem nos cursos. Há bolsa moradia (vaga em apartamento, especial para estudante com filhos) ou auxílio moradia (financeiro); auxílio transporte; auxílio alimentação; auxílio permanência para alunos ingressantes; creche; auxílio emergencial. Existem ainda auxílios que combinam suporte socioeconômico e mérito acadêmico, como o projeto Aprender com Cultura e Extensão, auxílio financeiro vinculado ao desempenho acadêmico junto a projetos de extensão, e Bolsa Ensinar com Pesquisa, vinculada a

projetos de pesquisa sobre ensino de graduação. Outros recursos de apoio: subsídio alimentação, uso dos restaurantes universitários com refeições a preços subsidiados; assistência à saúde; educação física e esportes, uso das instalações das praças de esportes da Universidade; programas de promoção da saúde para alunos em situação de risco (apoio psicológico, prevenção e atendimento ao uso de álcool e drogas, prevenção e atendimento para casos de gravidez na adolescência ou de adultos jovens, projetos visando facilitar o acesso de deficientes físicos e outros). Há ofertas amplas para a vida cultural e esportiva dos estudantes: museus, centros culturais e institutos diversos. Há espaços para participação e convivência estudantil.

A vida escolar dos alunos é acompanhada não apenas nas unidades dos cursos que frequentam, como também por órgãos centrais, em geral Pró-Reitorias. Há indicadores e séries históricas que possibilitam à Universidade realizar a sua avaliação institucional de cursos e do rendimento dos estudantes. Muitas unidades possuem associação de ex-alunos e também os convidam a participar de eventos. Estão em desenvolvimento várias ações para manter contato mais próximo com egressos.

METAS

Os indicadores da tabela síntese são:

- 1º) Ampliação de auxílio moradia (10%).
- 2º) Ampliação de vagas em moradia (10%).
- 3º) Ampliação de vagas nas creches (10%).
- 4º) Ampliação do número de bolsas (10%).

Outras metas relevantes são:

- Ampliação das diferentes formas de apoio aos estudantes que dele necessitam para concluírem o curso no tempo ideal.
- Viabilização de canais eficientes de contato com egressos.
- Ampliação do número de alunos provenientes da escola pública aos cursos da USP, avaliando e discutindo amplamente as ações afirmativas até o momento realizadas.

5. INFRAESTRUTURA

A USP tem hoje cerca de 1.800.000 metros quadrados construídos nos seus sete campi, e diversas instalações espalhadas pelo Estado, em 76 milhões de metros quadrados de terreno dos quais quase metade urbanizados e com sistemas de infraestrutura, com mais de 900 edifícios, crescendo em média 30.000 metros quadrados edificadas por ano.

Buscando melhores formas de atendimento aos seus objetivos, constantemente transforma-se e formula demandas de reformas e expansão. No presente período, a Cidade Universitária “Armando de Salles Oliveira”, no Butantã, apresenta necessidades evidentes de modernização de suas estruturas, sendo previstas intervenções prediais, iluminação pública, de informática, entre outras. Já em andamento estão as obras de construção do prédio da Biblioteca Mindlin, a restauração do prédio original da

Reitoria, a reforma e ampliação do Auditório Camargo Guarnieri, a construção de novos prédios para os Museus de Zoologia e de Arqueologia e Etnologia e o Centro de Convenções. Está ainda prevista a construção de um complexo que inclui, entre outras destinações, o Centro de Difusão Internacional da Universidade, composto por escola de línguas, centro de recepção para alunos estrangeiros e escritórios de organismos internacionais como Unesco, DAAD, Comissão Fulbright, Instituto Confúcio etc. Nos campi do interior, entre as obras realizadas e previstas, está a construção do Centro de Convenções, no campus de São Carlos.

Pelo sistema da USP, cabem às suas unidades de ensino e pesquisa, institutos e museus propor as melhorias estruturais, que, aprovadas pelos órgãos centrais, são realizadas. À Reitoria, cabe realizar obras para a administração geral e órgãos não-autônomos. Atualmente, a grande maioria das unidades situadas na Cidade Universitária está construindo prédios e outras melhorias, cujo impacto será notado em breve, em termos de facilitação de ensino e pesquisa.

METAS

As metas/ações relevantes são:

- Ampliação da descentralização das atividades, criando as COESF Regionais-CORES, escritórios técnicos em cada campus, adequados para elaboração de instrumentos de planejamento e controle do cadastro físico das instalações locais.
- Criação de um cadastro unificado de empresas de projeto e obras para a Universidade, permitindo que cada unidade possa melhor equacionar suas licitações.
- Implementação do ATLAS - um sistema de georreferenciamento que, aliando plantas físicas a dados numéricos, índices e documentos das diversas áreas físicas dos campi (de prédios e de áreas externas), permitirá um acompanhamento mais rápido das intervenções em curso e uma análise mais aprofundada de sua pertinência.

VIII. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Como afirmado no início deste documento, a USP, logo após sua criação, desenvolveu processos de avaliação de suas unidades e dos resultados acadêmicos que ensejaram análises e estimularam discussões em várias oportunidades, em especial nos processos de troca de reitores. A Constituição democrática de 1988 e as discussões na sociedade, que precederam a votação da LDB em 1996 possibilitaram a formulação de uma Lei que definiu um sistema nacional de avaliação para a educação superior. Permanecendo após promulgação da LDB, tal sistema nacional assegurou definições formuladas pelos sistemas estaduais de ensino e a autonomia das universidades.

No espírito de sua autonomia, a USP, entre 1992 e 1998, realizou o primeiro ciclo de avaliação institucional articulado e amplo, contemplando os departamentos de ensino. Nessa avaliação, além de uma autoavaliação, foi efetuada uma avaliação externa, que contou com a colaboração de professores de renome nacional e internacional, convidados pelas Unidades.

A partir da Deliberação de 13 de abril de 2000, do Conselho Estadual de Educação (CEE), que dispõe sobre o processo de avaliação de Universidade e de Centro Universitário do Sistema Estadual de Ensino, a USP, seguindo as orientações e os ciclos de avaliação ali propostos, definiu, em 2001, um Planejamento Geral de Avaliação Interna. Em dezembro de 2002, instituiu-se a Comissão Permanente de Avaliação (CPA) para coordenar o processo de avaliação definido por tal Planejamento. Esta Comissão efetuou algumas alterações no processo de avaliação, tal como previsto no Planejamento Geral de Avaliação Interna de 2001, e deu início aos trabalhos. As alterações relacionaram-se, sobretudo, ao aumento da participação das unidades e dos departamentos no processo de avaliação e a uma associação mais forte entre autoavaliação e planejamento.

Realizadas todas as etapas de avaliação previstas, a USP, em dezembro de 2005, enviou ao CEE-SP, o documento produzido, contendo os relatórios finais das áreas-fim, quais sejam: graduação, pós-graduação, pesquisa e cultura e extensão universitária, elaborados pelas respectivas pró-reitorias, assim como o relatório da área meio representada pela Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE), que trata da gestão administrativa, financeira e de recursos humanos. Aos relatórios dessas áreas acrescentaram-se ainda dois outros, ligados às atividades de apoio ao ensino e à pesquisa, o relativo à tecnologia da informação, de responsabilidade da Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTI), e o das bibliotecas, coordenadas pelo Sistema Integrado de Bibliotecas (SIBi).

O processo de avaliação do segundo ciclo de avaliação institucional realizado entre 2003 e 2005 incluiu avaliação interna e externa de unidades de ensino e pesquisa (36), departamentos (199) e órgãos complementares, abrangendo institutos especializados (6), museus (4) e hospitais (2). Iniciado com a reflexão sobre o ciclo anterior, novas propostas de encaminhamento foram formuladas para o Segundo Ciclo de Avaliação, em reuniões envolvendo pró-reitores, diretores, vice-diretores e chefes de departamentos de unidades de ensino e pesquisa, além de presidentes de comissões acadêmicas.

A CPA procurou sistematizar conceitos, diretrizes e experiências de avaliações universitárias, ao mesmo tempo em que trabalhou no sentido de sensibilizar e motivar a comunidade acadêmica para colaborar com o processo.

A avaliação interna adotou os seguintes princípios gerais: um processo descentralizado, participativo, contínuo e permanente; de caráter pró-ativo e não punitivo; focalizando a instituição e não o docente; prevendo a adoção de indicadores para acompanhamento das ações estabelecidas e respeitando as especificidades das unidades de ensino e pesquisa, departamentos, assim como dos institutos especializados, dos museus e hospitais.

Objetivando uma relativa uniformidade de informações, foram elaborados os roteiros para a autoavaliação e para o plano de metas, específicos para as unidades, departamentos, institutos especializados, museus e hospitais, constituindo-se em elementos de base para o processo de avaliação interna, contemplando principalmente os aspectos qualitativos.

Ainda para subsidiar o processo, foi desenvolvido o perfil acadêmico das unidades e dos departamentos, com os indicadores quantitativos disponíveis, para dar base à reflexão sobre os aspectos qualitativos nos roteiros de autoavaliação.

Todos os departamentos fizeram sua avaliação interna, propuseram seu próprio plano de metas, que foram consolidados em um único plano de metas de suas respectivas unidades.

Embora a condução do processo de autoavaliação da unidade e do departamento tenha sido de responsabilidade do diretor e do chefe de departamento, as comissões acadêmicas e os demais membros da comunidade de docentes, alunos e funcionários foram chamados a participar. A CPA procurou, em todas as etapas, oferecer apoio à formação e à orientação de agentes multiplicadores e facilitadores ao processo de planejamento estratégico, tarefa que necessita ser constantemente exercitada.

Procurou-se ainda a ampla divulgação e a discussão dos resultados decorrentes do processo, por meio de encontros, reuniões, publicações, etc. Também se sugeriu que os documentos gerados fossem incluídos nos respectivos *sites* das unidades de ensino e pesquisa da USP.

O terceiro ciclo de avaliação, em vias de finalização, obedeceu aos mesmos procedimentos, contando com o apoio de um sistema denominado Tycho, que faz a leitura dos indicadores dos bancos de dados institucionais (Júpiter, Fênix etc), do Anuário Estatístico e do Sistema Lattes do CNPq.

A partir dos documentos existentes, em especial a avaliação institucional da USP remetida ao CEE e a proposta da atual gestão, incluindo as propostas das pró-reitorias e demais órgãos centrais de gestão, um primeiro rascunho é aqui apresentado para iniciar um processo de discussão mais amplo que resulte na elaboração de um PDI para a USP no curto prazo (cinco anos). O processo deve ser amplo e aberto com a participação de todos os segmentos envolvidos na execução e acompanhamento. Devem ser previstas metas quantitativas e qualitativas e ações para seu alcance no período proposto, assim como avaliação e análise dos resultados obtidos.

Metas/Ações:

1. Definição de indicadores e produção de séries históricas, comparáveis na unidade, entre unidades e entre áreas;
2. Analisar as necessidades e possibilidades de superação dos programas acadêmicos, confrontando-os com os grupos de interesse da unidade;
3. Valorizar os avanços obtidos no plano de melhoria.

IX SÍNTESE DAS PRINCIPAIS METAS USP 2012-2017

	Meta	Posição 2010	Meta 2017
1	Investimento	3,1% do orçamento	5% do orçamento
2	Aumento do número de estudantes formados:		
	a) Graduandos;	7.663	+5%
	b) Pós-graduandos (Mestrado e Doutorado)	5.839, sendo: 3.500 (M) e 2.339 (D)	+10%
	c) Pós-doc	691 admitidos sendo 475 certificados	+10%
3	Ampliação de vagas Graduação e melhoria do ensino (ênfase ensino noturno)	10.622 3.672	+5% +5%
4	Ampliação apoio ao estudante	Bolsa Auxílio Moradia: 1432 Vagas em Moradia: 2288 Vagas em Creches: 206 Bolsas (Monitoria/Estágio): 5985 Inglês:	+10% +10% +10% +10% 100% dos alunos
5	Ampliação do nº de estudantes provenientes da escola pública	24%	+5%
6	Aumento da internacionalização		
	a) Convênios	677	+10%
	b) Afastamentos de docentes por mais de 30 dias	258	+100%
	c) Intercâmbio de estudantes (Graduação, Pós-graduação e Pós-doc)	Graduação: 1.228 no exterior	+30%
		739 do exterior	+30%
		Pós-Graduação: 1.014 do exterior	+30%
7	Ampliação da integração com a sociedade	d) Pesquisadores estrangeiros na USP	Não há informação
		e) Intercâmbio de funcionários	Não há informação
			120
8	Ampliação da excelência dos programas de Pós-Graduação	Cursos Extensão/Cultura: 928	+20%
		Patentes até 2010 Concedidas: 95	+20%
		Requeridas: 556	+30%
		Nº de Convênios: 2.082	+10%
		Recursos Agência Fomento R\$ 541.878.757,	+10%
9	Ampliação da excelência: a) Ampliação da produção científica; b) Bolsas Inic. Científica	Programas 6 e 7 CAPES: 86 (239)	+10%
10	Gestão : a) Processos sem papel b) Expansão do corpo docente e não docente	ISI – 8.417 2.847	+20% +30%
11	Avaliação sistemática, como apoio aos Planos de Metas das unidades e órgãos	Nº Processos em papel a serem substituídos pelo eletrônico Elaboração de um plano	100% digitalizados
		Planos de Metas das Unidades/Órgãos	Acompanhamento semestral

