

Plano de  
Desenvolvimento  
Institucional  
2012-2017  
Universidade de São  
Paulo

---

**PDI -2012-2017**  
**Universidade Classe Mundial**

Comissão Permanente de Avaliação –  
Agosto/2012

Versão Preliminar

# SUMÁRIO

---

<b>I. APRESENTAÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>II. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>III. HISTÓRIA</b>	<b>9</b>
<b>CAMPUS USP EM PIRACICABA</b>	<b>9</b>
<b>CAMPUS USP EM RIBEIRÃO PRETO</b>	<b>10</b>
<b>CAMPUS USP EM SÃO CARLOS</b>	<b>10</b>
<b>CAMPUS USP EM PIRASSUNUNGA</b>	<b>11</b>
<b>CAMPUS USP EM BAURU</b>	<b>12</b>
<b>CAMPUS USP EM LORENA</b>	<b>12</b>
<b>CAMPUS SÃO PAULO</b>	<b>13</b>
<b>USP EM SANTOS</b>	<b>13</b>
<b>ENTIDADES ASSOCIADAS</b>	<b>14</b>
<b>IV. MISSÃO E VISÃO DE FUTURO</b>	<b>15</b>
<b>MISSÃO</b>	<b>15</b>
<b>VISÃO</b>	<b>15</b>
<b>V. ATIVIDADES-FIM DA UNIVERSIDADE</b>	<b>17</b>
<b>V. 1. ENSINO</b>	<b>20</b>
<b>V. 1.1. GRADUAÇÃO</b>	<b>21</b>
<b>V. 1. 2. PÓS-GRADUAÇÃO</b>	<b>23</b>
<b>V. 2. PESQUISA</b>	<b>24</b>
<b>V. 3. CULTURA E EXTENSÃO</b>	<b>25</b>
<b>VI. APOIO ÀS ATIVIDADES FIM</b>	<b>26</b>
<b>1. ASPECTOS FINANCEIROS/ORÇAMENTÁRIOS</b>	<b>26</b>
<b>2. POLÍTICAS DE APOIO AO ESTUDANTE: ACESSO, PERMANÊNCIA E FORMAÇÃO.</b>	<b>28</b>
<b>3. GESTÃO</b>	<b>29</b>

<b>4. INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>30</b>
<b>5. INFRAESTRUTURA</b>	<b>32</b>
<b>6. SUSTENTABILIDADE</b>	<b>33</b>
<b>VII. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>	<b>35</b>
<b>QUADRO RESUMO DAS PRINCIPAIS METAS PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA USP (2012-2017) <sup>1</sup></b>	<b>38</b>
<b>USP EM NÚMEROS</b>	<b>43</b>

Versão Preliminar

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)  
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
2012/2017

---

## I. APRESENTAÇÃO

---

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) apresenta o projeto da USP para enfrentar os desafios da educação superior no país. Abrangente em sua visão político-institucional, o presente documento articula-se com as instâncias sociais e governamentais.

O Governo do Estado de São Paulo instituiu um Plano Plurianual (PPA) para o quadriênio 2012-2015, cujas diretrizes incluem não só o desenvolvimento humano com qualidade de vida no presente, mas também o comprometimento com as gerações futuras. É de se esperar que, no século 21, os novos ciclos de expansão da economia brasileira e paulista produzam impactos favoráveis na Ciência e na Tecnologia, que deverão intensificar a geração de produtos e de processos, sem perder de vista a preocupação com o desenvolvimento sustentável. Como consequência, o PPA prevê a necessidade de formação qualificada de capital humano, o que pressupõe o incremento de pesquisa, de desenvolvimento e de inovação. Como instância integrada às condições gerais do Estado, a USP tem demonstrado crescente contribuição para a formação desse capital humano, disponibilizando o mais elevado padrão de ensino superior, não só em nível de graduação e pós-graduação, mas também na produção científica e tecnológica.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da USP insere-se no âmbito desses esforços. Assim, em consonância com a sociedade brasileira e com os avanços globais, o presente documento promove um olhar crítico da história da Universidade, avaliando o presente e projetando o futuro.

A elaboração do PDI oferece sobretudo oportunidade de reflexão sobre o período 2012- 2017, que pode ser visto como o futuro imediato, mas não perde de vista

um horizonte mais amplo, objeto de trabalho da Comissão de Planejamento da USP, sempre aberta a novos desafios e novas soluções.

Há possibilidades concretas de expressivo avanço qualitativo e quantitativo na USP nos próximos anos. Em resposta à expansão das atividades, a Assembleia Legislativa aprovou a criação de 700 vagas para docentes, sendo também certo que se espera, entre 2012 e 2017, um crescimento de 20% dos recursos financeiros a serem transferidos para a USP. Esses dados viabilizam o crescimento de todas as atividades-fim, expansão que requer não só a valorização dos recursos humanos, mas também de investimentos em infraestrutura.

As rápidas transformações do mundo atual, sobretudo no setor das telecomunicações e da informática, definirão as medidas a serem tomadas nas Universidades, que deverão participar como agentes das novas mudanças que estão por ocorrer. Serão implantados novos paradigmas tanto no ensino e na pesquisa quanto no relacionamento com a sociedade. Haverá transformações nos campi para que possam atender as necessidades diárias da comunidade acadêmica. Será necessário renovar nossas formas de pensar, de construir e de se comunicar. Já foram adotadas medidas significativas para a construção desse futuro e muitas outras serão tomadas no horizonte deste PDI. Cabe à USP manter seu protagonismo e liderar essas transformações

O presente texto incorpora dados de diversos documentos já formulados sobre a USP e sua história. Leva também em conta contribuições de especialistas no assunto, provenientes não só das unidades de Ensino e Pesquisa, mas também de outros órgãos, sobretudo aqueles ocupados com as atividades-fim da Universidade. Da mesma forma, as reuniões promovidas pela CPA/CP têm oferecido reflexão e debate para o aperfeiçoamento do PDI.

---

## II. INTRODUÇÃO

---

Desde sua criação, a USP tem respondido com excelência às demandas que a sociedade tem apresentado. Na formação de profissionais qualificados, incorporou o legado de instituições isoladas, que, desde o século XIX, já desempenhavam importante papel no desenvolvimento social e econômico do Estado de São Paulo. Atuando em todas as áreas do conhecimento, estabeleceu as bases de pesquisa para o desenvolvimento científico no país, tendo desempenhado função relevante na formação da primeira geração de cientistas brasileiros, com o apoio de professores estrangeiros, especialmente europeus. O seu reconhecimento como Universidade de qualidade contribuiu para a criação dos principais órgãos de fomento à pesquisa no país, como CNPq, CAPES, FINEP e FAPESP.

Nos rankings internacionais, a USP ocupa a posição de melhor Universidade da América Latina, sendo certo que possui condições de se fortalecer como universidade de classe mundial.

A inserção da USP no cenário internacional é sinal certo de que há um esforço coletivo por assegurar a qualidade máxima de seus resultados, não só no Ensino e Pesquisa, mas também na produção científica e tecnológica.

A situação atual da USP acusa 5.940 docentes, em sua quase totalidade com doutorado (99%) e a maior parte em dedicação integral à docência e à pesquisa (85%). Esse quadro é responsável por um quarto da produção científica nacional, que, por sua vez, corresponde a aproximadamente 2% da produção mundial. A Universidade oferece 240 cursos de graduação e 239 programas de pós-graduação, distribuídos em 48 unidades de Ensino e Pesquisa, divididas em sete campi. Existem cerca de 89.000 estudantes matriculados na Universidade. Em processo acelerado de internacionalização, quase 2000 estudantes fazem intercâmbio em cerca de 700 convênios internacionais. Mais de dois milhões de pessoas foram atendidas ou participaram das atividades de extensão da Universidade, não só em seus hospitais, clínicas e museus, mas também em seus espaços didáticos, culturais e esportivos.

A conquista dessa condição decorre tanto do empenho dos dirigentes e da comunidade acadêmica quanto da observância dos princípios que formam o espírito universitário, definido no decreto da fundação da USP, em 25 de janeiro de 1934:

*“Promover pela pesquisa o progresso da ciência; transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito ou seja, 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 princípios e objetivos, constituindo nossa filosofia, orientam igualmente os processos de avaliação a que tem se submetido a Universidade. A manutenção dessa filosofia impõe não só o acompanhamento da evolução do conhecimento, mas também a observação das transformações da sociedade. Esse ritmo demanda permanente estado de alerta, donde decorre a convicção de que o esforço é condição básica para a manutenção dessa filosofia, donde advém a comprovada excelência nos resultados.

A Constituição de 1988 e as leis dela decorrentes propuseram um sistema de avaliação nacional, assegurando, todavia, os mecanismos estaduais de avaliação, bem como a autonomia das Universidades. Como instituição estadual, a USP deve observar as diretrizes estabelecidas pela Deliberação de 13 de abril de 2000 do Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo, que dispõe sobre o processo de avaliação das Universidades e dos Centros Universitários do Sistema Estadual de Ensino. Já se cumpriram três ciclos de avaliação. A elaboração deste PDI insere-se nessa história. Como se tem visto, o Plano não só retoma e redimensiona aspectos e decisões estabelecidos pela tradição, mas também projeta o futuro, particularmente os próximos cinco anos.

O passo seguinte à aprovação das presentes metas institucionais será a definição mais específica das tarefas e atitudes a serem adotadas individualmente por cada Órgão ou Unidade de Ensino e Pesquisa, a quem compete orientar e acompanhar os resultados locais.



---

### III. HISTÓRIA

---

Criada em 25 de janeiro de 1934, a USP é resultado da reunião de diversas instituições de formação profissional que tinham vida independente no Estado de São Paulo. Alguns desses institutos originam-se no século XIX. A primeira unidade aglutinadora, *célula mater*, foi a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que incorporou o Instituto Caetano de Campos, elevando para o nível superior a formação de professores do ensino secundário. Mais tarde, seu nome passaria a Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, que ainda permanece.

Além da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, as instituições que se incorporaram à nascente Universidade de São Paulo foram as seguintes: Faculdade de Direito do Largo São Francisco, Escola Politécnica, Faculdade de Medicina, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Faculdade de Farmácia, Odontologia e Medicina Veterinária. Algumas faculdades e instituições autônomas do interior do Estado constituíram-se na gênese dos sete campi hoje existentes, cuja história é apresentada 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. Nesse local, foi criada em 1900 a Escola Agrícola Prática de Piracicaba, cujas aulas tiveram início no ano seguinte. Em homenagem a seu idealizador, em 1931, a Escola recebeu a atual denominação, integrando-se à USP no momento de sua fundação, em 1934.

A ESALQ é referência na área das Ciências Agrárias, Ambientais e Sociais Aplicadas, tendo sido pioneira em pós-graduação da USP no setor. Criou o Mestrado em 1964; e o Doutorado em 1970. 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, donde resultou que a nova escola teve de permanecer agregada 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), tendo se tornado unidade em 1964. Em 1924, havia sido fundada a Faculdade de Farmácia e Odontologia de Ribeirão Preto, como instituição privada, estadualizada na década de 1960 e incorporada à Universidade de São Paulo em 1 de janeiro de 1975, no Campus USP – Ribeirão Preto. Em 1983, essa 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) fora criada em 1959 como instituto estadual autônomo, sendo que suas atividades acadêmicas tiveram início em março de 1964, no Campus USP – Ribeirão Preto. Foi incorporada à Universidade de São Paulo em 30 de dezembro de 1974. A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEARP) foi criada em 1992 como extensão da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo (FEA), tendo obtido sua autonomia em 2002. O Conselho Universitário da USP aprovou, 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 Esporte e a Faculdade de Direito, em 2007.

## ***Campus USP em São Carlos***

---

A implantação da USP em São Carlos teve início em 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 1970, 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 denominado Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC). A unidade criada mais recentemente (dezembro de 2010) foi o Instituto de Arquitetura e Urbanismo, antigo departamento da EESC.

### ***Campus USP em Pirassununga***

---

Em extensão territorial, o maior campus da USP é o de Pirassununga, cuja área aproximada é de 2300 hectares. Por deliberação do Interventor do Estado de São Paulo Fernando Costa, sua origem se deu com a criação, em 1945, da Escola Prática de Agricultura, vinculada à Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo. Em 1957, passou a se denominar Instituto de Zootecnia e Indústrias Pecuárias Fernando Costa (IZIP), integrando-se à Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo (FMVZ). Em 1974, foi transformado em Centro Intraunidade de Zootecnia e Indústrias Pecuárias Fernando Costa (CIZIP) e, depois de se desvincular da FMVZ, tornou-se campus da USP em outubro de 1989. Três anos após, a USP criou nova unidade no campus de Pirassununga, denominada Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA), que mantém atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária, juntamente com a Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ).

O campus da USP em Pirassununga destaca-se por sua vocação acadêmica e científica na área de ciências agropecuárias e de alimentos.

### ***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, cujas aulas tiveram início efetivo em 17 de maio de 1962. Todavia, funcionou apenas o curso de Odontologia, posto que a análise da proporção entre o número de cursos de Farmácia no Estado e a demanda por vagas não recomendava 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, mas cujo início efetivo se deu 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 por 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 Pesquisa da extinta Faculdade de Engenharia Química de Lorena (FAENQUIL) para a USP, em 29 de maio de 2006.

A Faculdade, que já atuava no ensino superior por 37 anos, graduou mais de 2300 profissionais, que hoje atuam em grandes indústrias e em instituições de ensino de todo país.

A EEL possui dois campi na cidade de Lorena, que, em média, atendem 1600 alunos por ano. Atua em áreas de pesquisas estratégicas para o desenvolvimento nacional, buscando novos produtos e processos que impulsionem o progresso científico

e tecnológico do país nos campos da Biotecnologia Industrial, da Ciência e Engenharia de Materiais e de Engenharia 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 de suas unidades num região chamada Fazenda Butantã. Em 1969, esse espaço se transformou na Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira, que atualmente abriga a Reitoria, 25 Unidades de Ensino e Pesquisa, cinco Institutos Especializados e o Hospital Universitário. Entre tais unidades, encontram igualmente dois centros de preservação e exposição: Museu de Arte Contemporânea e Museu de Arqueologia e Etnologia.

Fora da Cidade Universitária, localizam-se sete unidades de Ensino e Pesquisa: Direito, Enfermagem, Medicina, Saúde Pública, o Museu Paulista (que possui uma parte em Itu, o Museu Republicano), o Museu de Zoologia e a recente Escola de Artes, Ciências e Humanidades (criada em 2005), conhecida como chamada USP-Leste. Além dessas unidades, o campus São Paulo conta com o prédio da Rua Maranhão (onde são ministrados os cursos de pós-graduação da FAU), 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).

### ***USP em Santos***

---

Na década de 1980, a Escola Politécnica já havia buscado a implantação de um campus na Baixada Santista, na cidade de Cubatão. Entretanto, foi somente a partir de 2011, com a experiência adquirida nos últimos 30 anos, que o plano de levar a USP para a Baixada Santista entrou em vias de concretização, por meio da instalação do curso de Engenharia do Petróleo.

A USP em Santos funcionará em prédio tombado no bairro de Vila Mathias, no centro da cidade. O edifício, de 1900, foi projetado por Ramos de Azevedo, primeiro vice-diretor da Politécnica.

### ***Entidades Associadas***

---

Além das Unidades de Ensino e Pesquisa distribuídas nos diversos campi, algumas outras instituições vinculam-se à USP, como entidades associadas: os Hospitais das Clínicas das Faculdades de Medicina (São Paulo e Ribeirão Preto), 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), o Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares (Ipen), a Fundação Antonio Prudente e o Instituto Butantã.

Versão Preliminar

---

## IV. MISSÃO E VISÃO DE FUTURO

---

### ***Missão***

---

O núcleo conceitual da missão da USP é a Pesquisa e o Ensino, entendidos não só como investimento em novas descobertas, mas também como difusão do saber renovado e do tradicional. Os princípios que constituem a missão da USP nasceram com o decreto de sua fundação em 1934, que levava em conta os dispositivos do Estatuto das Universidades Brasileiras, de 1931. A diretriz básica desse documento incorporava o conceito de Universidade que floresceu na Europa a partir do século XII, particularmente o espírito humboldtiano da Universidade de Berlim, da primeira metade do século XIX. Esse conceito foi retomado e mantido no Estatuto da USP de 1988, em que se destaca 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 também define a sua missão, cujas linhas gerais obedecem aos seguintes princípios:

- 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***

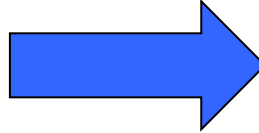
---

Fortalecer-se como 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.



Fortalecer-se como 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.

Versão Preliminar



---

## V. ATIVIDADES-FIM DA UNIVERSIDADE

---

A USP abriga um extenso e complexo conjunto de atividades-fim, organizadas em três categorias indissociáveis: Ensino, Pesquisa e Cultura/Extensão. No âmbito pedagógico, as atividades ocorrem na graduação, na pós-graduação, na extensão e, ainda, no ensino básico de três unidades especiais da Universidade. Essas atividades, em geral, são muito bem avaliadas por diferentes critérios exteriores à Universidade.

Sendo muito heterogêneo, o universo uspiano prevê a diversidade de métodos com que as várias unidades se empenham na conquista das atividades-fim da Universidade. Longe de revelarem divergência de objetivos, tais diferenças se harmonizam com a busca da variedade na unidade, aspecto que confirma o respeito pela identidade dos diversos setores que integram a totalidade do saber acadêmico. Além disso, as diferenças podem resultar do estágio de desenvolvimento de cada unidade, assim como de seu perfil acadêmico e de suas relações com órgãos internos e externos à Universidade. Tais relações, que podem ocasionar diferenças entre as diversas unidades, podem ocorrer tanto por meio de integrantes dos departamentos quanto por meio dos agentes da administração central da Universidade.

O conceito e a prática da interdisciplinaridade associam-se ao núcleo das atividades-fim da Universidade, visto que as relações entre as áreas do conhecimento definem o próprio conceito de saber sistematizado, noção que se torna tanto mais evidente quanto mais se levem em conta as demandas da sociedade contemporânea.

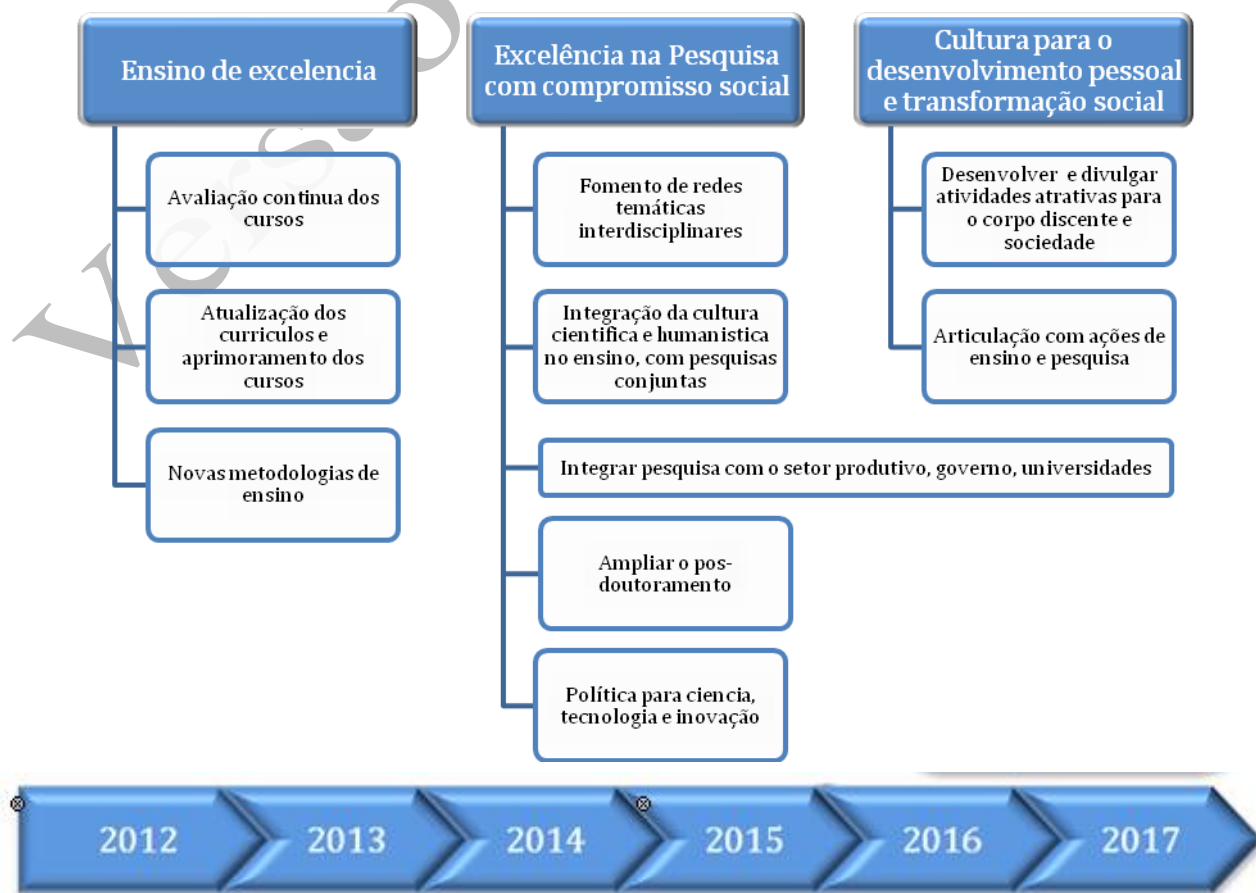
O propósito de preservar tanto a diversidade quanto a unidade das atividades-fim da USP tem promovido contínuas reformulações nos centros de Ensino e de Pesquisa. Tais reformulações não só envolvem a flexibilização de estruturas curriculares quanto motivam a criação de novos cursos, sobretudo os que provêm a relação entre as diversas unidades. Envolvem também o estabelecimento de novos projetos, como os programas de Iniciação Científica, Ensinar com Pesquisa e Aprender com Extensão. A disposição conceitual em promover a diversidade sem quebra da unidade pode ainda ser exemplificada pela recente instalação da USP em Santos. Tal iniciativa associa-se ao

princípio de mobilização de diferentes campi, visto que sua atividade resultará da integração de disciplinas com origem diversificada.

Os objetivos da Universidade incluem a manutenção do binômio integração-interação, que busca sobretudo um vínculo harmônico entre a Reitoria e as Unidades de Ensino e Pesquisa. Ao favorecer a autonomia das diversas áreas de produção e divulgação do saber, a Universidade procura fortalecer o conceito de diversidade na unidade.

Esse princípio se desdobra em cinco orientações de caráter transversal: aprimoramento, avaliação, transparência, internacionalização e sustentabilidade. O aprimoramento manifesta-se na busca do contínuo refinamento da Universidade; a avaliação apresenta-se como instrumento essencial de gestão; a internacionalização busca o fortalecimento da posição da USP na comunidade internacional e a sustentabilidade procura a melhoria contínua da qualidade ambiental.

Como se tem visto, tanto as Pró-Reitorias quanto os órgãos de gestão se empenham no desenvolvimento e na inter-relação das três atividades-fim da Universidade. A partir da observação do desempenho dessas instâncias administrativas, torna-se possível organizar o seguinte diagrama das prioridades que orientam o presente PDI. Em seguida, relacionam-se os respectivos desdobramentos transversais.



## Desdobramentos Transversais

### Recursos humanos

- Carreira docente e de funcionários
- Desenvolvimento de pessoal
- Sistema de Saúde

### Infraestrutura

- Parque de Museus, Centro de Convenções de São Carlos, Centro de Difusão Internacional e Reitoria
- Manutenção e melhoria da infraestrutura de ensino

### Gestão

- Sistema USP Digital
- Descentralização
- Gestão de espaços com *core facilities* e multiusuários
- Simplificação e racionalização

### Acesso e Permanência Estudantil

- Aprimoramento do vestibular e dos programas de inclusão
- Moradia estudantil e alimentação
- Redução de evasão e tempo ideal de formação

### Sustentabilidade

- Inclusão de critérios referentes à sustentabilidade nas compras e contratações de serviços (“compras verdes”)
- Elaboração e implementação de Planos Diretores Socioambientais em todos os campi

### Internacionalização

- Intercâmbio de docentes, alunos e funcionários
- Contratação temporária de professores e pesquisadores estrangeiros
- Estímulo ao duplo diploma na graduação e à co-tutela na pós-graduação

## V. 1. ENSINO

---

Em relação às atividades de Ensino, a USP atua prioritariamente em nível de graduação e pós-graduação, *lato e stricto sensu*. Além disso, oferece cursos de educação básica em três unidades: Escola de Aplicação (Faculdade de Educação de São Paulo), Escola de Artes Dramáticas (ECA-USP) e Escola Técnica e de Ensino Médio (Campus de Lorena). Voltada para a formação de alunos, professores e funcionários, tais atividades tem servido como referência nacional.

No Ensino de graduação, os cursos da USP estabelecem o seu projeto pedagógico de acordo com as determinações legais provenientes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, promulgada em 1996. Mais especificamente, observa os dispositivos da Resolução do Conselho Estadual de Educação de São Paulo (CEE-SP), que credencia cursos novos e a cada cinco anos os avalia e os recredencia. Nesses projetos, constam informações a respeito do perfil do egresso, da seleção de conteúdos, dos processos de avaliação e dos princípios metodológicos utilizados (com realce para práticas pedagógicas inovadoras). Os projetos pedagógicos oferecem também definições de políticas de estágio, de prática profissional e de atividades complementares.

De modo geral na USP, é pouco expandido o uso de mídias interativas em cursos presenciais regulares, seja no âmbito da graduação, da pós-graduação ou da educação básica. A primeira experiência de Ensino com uso de mídias interativas ocorreu entre 2001 e 2008. Nessa ocasião, foram adotadas três versões do programa PEC - Programa de Formação de Professores para o ensino fundamental de 1ª a 4ª séries e de educação infantil, em nível superior. Tal iniciativa decorreu de convênio da USP com a Secretaria de Estado da Educação e com Secretarias Municipais. Formaram-se então 4.500 professores.

Em 2010, após muita discussão, teve início o funcionamento, em caráter experimental, do primeiro curso regular de graduação *a distância* (EAD), destinado a oferecer Licenciatura em Ciências. Na extensão, especialmente na formação continuada de profissionais da educação pública, e na pós-graduação acham em andamento vários cursos em EAD. Mais recentemente, foi criado pelo Conselho Universitário um órgão específico para gerir os cursos de educação a distância. Diferentemente dos presenciais, tais cursos se reportam diretamente à instância federal para credenciamento. Os cursos de pós-graduação a distância e os respectivos programas são avaliados pela própria Universidade. Após discussões sobre a matéria, estabeleceu-se que cursos experimentais com o perfil do EAD

devem ser acompanhados e avaliados com rigor, tanto em nível de extensão quanto em nível de graduação e pós-graduação.

No tocante às políticas de educação inclusiva, a USP segue as determinações da Lei PNE (portadores de necessidades especiais). Os alunos com dificuldades especiais são acolhidos desde o exame vestibular até a conclusão do curso. Em todas as ocasiões recebem tratamento compatível com as necessidades, o que explica, por exemplo, a contratação de Libras. Quanto a isso, adota-se a mesma política nos cursos superiores e nos de educação básica. Na Escola de Aplicação da Faculdade de Educação, atenções específicas têm sido tomadas, como a contratação de *cuidador*, para o acompanhamento de alunos com dificuldades especiais.

A USP tem se dedicado à análise da estrutura de todas as áreas de sua atividade acadêmica, promovendo o exame do passado e do presente. Da mesma forma, tem elaborado estimativas para o futuro. Resultou daí o levantamento de prioridades cujo conhecimento pode contribuir para que a Universidade atinja novos patamares de excelência. A seguir, relacionam-se os resultados da referida análise.

### **V. 1.1. GRADUAÇÃO**

A essência da Universidade é a formação de recursos humanos. Quanto mais qualificados forem tais recursos, tanto mais próxima estará a Universidade de objetivos. Por essa razão, a articulação entre as atividades de Ensino, de Pesquisa e de Extensão/Cultura acha-se em contínuo processo de aperfeiçoamento.

Em adição ao conhecimento acadêmico e à capacitação profissional, a educação superior deve estimular o desenvolvimento pessoal e a responsabilidade social em seus estudantes. Nesse sentido, a educação universitária não pode prescindir dos valores éticos, visto que uma de suas funções é promover a consolidação de conquistas essenciais para a sociedade. No decorrer da sua história, os cursos de graduação da USP contribuíram para a formação de profissionais, professores e cidadãos cultos nas diversas áreas do conhecimento, em movimento de crescente número de vagas e de cursos. Diferentemente do que ocorre com a pesquisa e com a pós-graduação, cujas ações contam com apoios externos, o desenvolvimento e a sustentabilidade da graduação dependem da própria Universidade. Exigências de aprimoramento dos cursos têm sido constantes, sobretudo quanto à metodologia de ensino, quanto ao currículo e à infraestrutura.

O apoio à permanência dos alunos e a redução do tempo dessa permanência devem ser foco de esforços permanentes. Da mesma forma, devem-se buscar maneiras de ampliar a diversidade do corpo discente, de aumentar os candidatos provenientes da escola pública e de melhorar os programas de inclusão. O processo seletivo pelo vestibular também necessita de aprimoramento. No âmbito das inovações, seria necessário experimentar diferentes medidas de inclusão social, sem prejuízo da excelência acadêmica, visto que a atividade universitária pressupõe soluções imprevistas para impasses conhecidos.

Há contínua solicitação para que se efetuem revisões curriculares tanto na generalidade dos cursos quanto na singularidade das disciplinas. Embora muitas dessas demandas sejam atendidas, ainda permanece espaço para tentativas de flexibilidade acadêmica, particularmente na articulação das Humanidades com as Ciências. Soluções criativas nesse setor poderiam estimular os estudantes se comprometerem cada vez mais com os princípios de uma sociedade dominada não só pela justiça, mas também pela solidariedade.

Faz-se necessário, ainda, o aumento de estudantes em monitorias, em intercâmbios nacionais e internacionais, assim como em programas de iniciação científica e de extensão, voltados para o aprimoramento do ensino médio. Igualmente, deve-se diminuir o índice de evasão, buscando medidas específicas para reduzi-lo em cada curso.

## **METAS**

1. Ampliar o número de alunos formados em 8,5% até 2017.
2. Ampliar o número de vagas diurnas (7,5%).
3. Ampliar o número de vagas noturnas (7,5%).
4. Aumentar o intercâmbio de alunos no exterior (30%).
5. Ampliar o número de estudantes provenientes de escola pública.
6. Avaliação contínua da graduação, orientada para a valorização nas unidades do ensino de qualidade.
7. Atualizar os currículos e o ensino;
8. Manter e modernizar a infraestrutura para o ensino;
9. Aprimorar o vestibular e os programas de inclusão;

10. Ampliar as condições de acessibilidade;
11. Incorporar os princípios da sustentabilidade nos projetos pedagógicos e nos currículos, mediante processos participativos e individualizados.

## **V. 1. 2. PÓS-GRADUAÇÃO**

A USP abriga 239 programas de pós-graduação *strictu sensu*, abrangendo as diversas áreas do conhecimento. Recentemente, atingiu a marca de 100 mil concessões de títulos de mestrado e doutorado. Nas últimas décadas, tornou-se reconhecido o impacto que esses mestres e doutores tiveram e têm na expansão e na qualificação dos Sistemas de Ciência e Tecnologia e de Ensino Superior do país. Novos núcleos e novos polos acadêmicos foram criados, desenvolvidos ou renovados com os egressos dos programas de pós-graduação da USP. Como se sabe, uma estrutura de produção intelectual qualificada é indispensável para a execução de bons programas de pós-graduação. Estes, por sua vez, impulsionam a produção intelectual das instituições que os mantêm, fechando um ciclo de autoalimentação e estabelecendo o efeito multiplicador do sistema acadêmico.

Mesmo considerando o significativo aumento da produção de dissertações e de teses dos últimos anos na USP (dez mil doutores por ano), é necessário manter o crescimento, tendo em vista ainda ser baixa a razão de doutores por número de habitante no país. Além disso, levando em conta o nível de desenvolvimento nacional, torna-se relevante a melhoria da qualidade da formação desses doutores, sobretudo em áreas de fronteira do conhecimento e de inovação tecnológica.

### **METAS**

1. Aumentar o número de alunos de pós-graduação, em mestrado e doutorado – (6%).
2. Ampliar a excelência da pós-graduação: programas 5, 6 e 7 da Capes – (25%).
3. Ampliar o número de convênios e de intercâmbio de alunos e docentes no exterior (30%).
4. Maior articulação com o mundo do trabalho;
5. Estimular a criação de cursos de Mestrado Profissional e de Programas Interunidades;
6. Aumentar a colaboração de pós-doutoramento na pós-graduação;
7. Desenvolver e implantar um sistema próprio de avaliação;
8. Incorporar princípios da sustentabilidade nos programas de pós-graduação.

## V. 2. PESQUISA

Os dados mostram um aumento extraordinário da produção científica da USP, mas ainda insuficiente devido às necessidades de desenvolvimento do país. A produção científica pode ainda ser considerada porque, no Brasil, a pesquisa (básica, aplicada ou de inovação) é realizada em sua maior parcela pelas universidades e pouco por empresas ou outros setores da sociedade. A escassez de mão de obra para a Ciência no setor produtivo tem levado as empresas multinacionais a montar centros de pesquisa em países concorrentes. Ou seja, há ainda pouca pesquisa de empresas voltada para inovação tecnológica no Brasil (P&D).

No cenário de desenvolvimento da economia do Estado de São Paulo, O PPA indica um novo perfil nas empresas, que tenderão a ampliar cada vez mais as exigências de qualificação profissional em seus quadros funcionais. Indica também a importância do fortalecimento do Fundo Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Funcet), da criação do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec) e da Rede Paulista de Incubadoras de Base Tecnológica, onde a USP já cumpre importante papel.

As inovações da Agência USP e a participação de estudantes de graduação e de pós-graduação nos novos quadros profissionais serão responsáveis pela renovação dos setores público e empresarial. Há que diminuir a disparidade entre o número de teses defendidas, o índice de produção científica internacional e o número de patentes registradas. Apesar da crescente produção acadêmica da USP, seu impacto no âmbito da pesquisa internacional mostra-se relativamente limitado.

### **METAS**

1. Ampliar a produção científica (20%).
2. Melhorar a qualidade da produção científica;
3. Ampliar o número de pedidos de patentes (30%).
4. Ampliar captação de recursos de agências de fomento (10%).
5. Ampliar número de pós-doutorados (10%).
6. Fomentar redes e programas temáticos interdisciplinares;
7. Integrar a cultura científica e a humanística no ensino, estimulando pesquisas e publicações conjuntas;
8. Atuar na gestão de espaços: com *core-facilities* e multiusuários;



9. Integrar pesquisa com o setor produtivo, governo, ONGs, universidades e escolas de educação básica;
10. Difundir a ciência de diferentes modos: quantificar e qualificar os resultados;
11. Desenvolver política própria para Ciência, Tecnologia e inovação.
12. Incorporar princípios da sustentabilidade nas propostas e práticas de pesquisas.

### **V. 3. CULTURA E EXTENSÃO**

No mundo atual, o setor de cultura e extensão possui lugar estratégico, tendo em vista o relevo da Cultura na ordem social. O amplo acesso aos fenômenos culturais promove, amplia e garante tanto a inserção social quanto a consolidação da cidadania, eliminando as desigualdades e reforçando os valores republicanos. Em comunidades com pouca tradição cultural, torna-se mais difícil o desenvolvimento do indivíduo e sua integração social. Uma instituição pública do porte da USP deve oferecer oportunidade de se criarem alternativas que atenuem a crescente tendência à mercantilização da Cultura.

As atividades de Cultura e Extensão da Universidade não só oferecem respostas às exigências da sociedade contemporânea, como também participam da criação da imagem pública da instituição. Além disso, tais atividades promovem com facilidade o inter-relacionamento entre as unidades do corpo acadêmico. Possuindo amplo espectro, as atividades de extensão possuem natureza complexa, pois mobiliza pessoas de todos os setores da comunidade: atendimento público, saúde, cursos de especialização, convênios, desenvolvimento e Ensino. Por essas razões, esse setor da vida acadêmica deve, tanto por apoios quanto por ofertas, expandir e aprofundar sua relação com a sociedade.

#### **METAS**

1. Ampliar o número de alunos e de cursos de extensão oferecidos (20%).
2. Ampliar o número de visitantes aos museus (20%).
3. Ampliar os atendimentos à saúde.
4. Ampliar a divulgação das atividades e acervos de cultura e extensão.
5. Ampliar a articulação com as ações de Ensino e de Pesquisa.
6. Fomentar projetos de longo prazo, com equipes interdisciplinares.

---

## **VI. APOIO ÀS ATIVIDADES FIM**

### **1. 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. Entretanto, esse modelo impõe a necessidade de racionalidade na aplicação dos recursos e de planejamento das atividades, tanto no curto quanto no longo prazo. Essa condição confere à política de elaboração e de gestão orçamentária um papel fundamental no exercício da autonomia, sobretudo diante de uma perspectiva de crescimento real dos repasses da ordem de 20% até o ano de 2017.

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 de sua aprovação, a distribuição orçamentária entre os diversos órgãos, unidades e atividades integradas. O gerenciamento do orçamento e a administração dos recursos financeiros são feitos pela Vice-Reitoria Executiva de Administração, por meio do 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, busca-se a preservação do poder aquisitivo dos salários e de recuperação de perdas passadas, que se contemplam, em parte, pela Reserva de Reajuste; a manutenção e a expansão dos quadros, que se dão por meio de contratações necessárias, incluídas na

estimativa de despesas com pessoal e reflexos; e a 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 implantação de programas especiais, não necessariamente de caráter permanente, destinados a viabilizar a expansão de infraestrutura de Ensino, de Pesquisa e de Extensão universitária, cuja meta estrutural é o comprometimento de 5% do orçamento geral da Universidade com investimentos. Terceiro, o uso de mecanismos alternativos de distribuição da dotação básica para as unidades e os órgãos, por meio 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 a 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 laboratório, de informática e de audiovisual.

Seguindo a tendência de outras entidades públicas que apresentam alguma forma de orçamento social, a Universidade passou a publicar, a partir do Orçamento de 2006, um quadro especial de despesas com a política de permanência e de 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 no período. Nesse sentido, foi particularmente importante a elevação dos gastos com a compra de novos equipamentos, com a readequação da infraestrutura física dos diversos *campi* da USP e com a ampliação dos benefícios concedidos no âmbito da política de permanência e de formação estudantil.

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

## **METAS**

1. Manter investimento estrutural anual de 5% do orçamento.
2. Discutir e estabelecer estratégia institucional adequada juntamente com as outras universidades estaduais para a constitucionalização da fração tributária.
3. Aumentar a captação de recursos provenientes das agências de fomento e do setor produtivo.

---

## **2. POLÍTICAS DE APOIO AO ESTUDANTE: ACESSO, PERMANÊNCIA E FORMAÇÃO.**

---

Além da preocupação em contribuir com o desenvolvimento econômico e social do país, como se observa em sua missão institucional, a USP tem se empenhado em ampliar a diversidade dos seus alunos através de ações de inclusão social. Tem se empenhado também no em atividades de apoio ao estudante, a fim de garantir que nenhum aluno abandone o seu curso por causa de condições socioeconômicas desfavoráveis.

Entre as ações de inclusão social, destacam-se as iniciativas do INCLUSP e do PASUSP, que procuram ampliar na USP o número de alunos egressos da escola pública. Essa iniciativa dá-se por meio diversos incentivos, entre os quais se contam: isenção da taxa de inscrição no vestibular da FUVEST, bônus na nota do vestibular para estudantes que realizam o Ensino Fundamental e Médio em escola pública, Programa Embaixadores da USP – que divulga a USP nas escolas públicas do Ensino Médio do Estado de São Paulo e oferece informações sobre a Universidade, especialmente sobre seu caráter público e gratuito.

No que diz respeito à Política de Permanência e Formação Estudantil, destacam-se os programas de Bolsas de Estudo e de Auxílio ao Estudante, os quais passaram por substancial ampliação em 2012. O primeiro oferece três mil e novecentas bolsas de estudo, distribuídas em quatro modalidades: Iniciação Científica, Ensinar com Pesquisa, Aprender com Cultura e Extensão e Programa de Apoio à Pesquisa. A concessão dessas bolsas e a

seleção dos alunos são de responsabilidade das respectivas Pró-Reitorias e obedecem a critérios definidos em edital próprio.

O Programa de Auxílio ao Estudante, possuindo caráter socioeconômico, tem por objetivo oferecer suporte a alunos carentes na graduação. Há seis modalidades distintas de apoio: Auxílio Livros, Auxílio Transporte, Auxílio Transporte Emergencial, Auxílio Alimentação, Auxílio Moradia e Auxílio Moradia Emergencial. A concessão de qualquer um desses auxílios depende de avaliação da Superintendência de Assistência Social (SAS) na capital e das Prefeituras dos *Campi* no interior.

Existem ainda outros dispositivos que, embora não tenham como foco o aspecto socioeconômico, contribuem para o aperfeiçoamento e a formação dos estudantes da USP. Entre esses dispositivos, destacam-se: subsídio às refeições nos restaurantes universitários, manutenção de centros esportivos, atendimento de saúde no Hospital Universitário e nas UBAS, vagas para estágio e para monitoria e cursos de cultura e extensão.

## **METAS**

1. Atender todos os estudantes com maior carência socioeconômica.
2. Aprimorar e ampliar os apoios que facilitem o aproveitamento acadêmico dos alunos.
3. Estabelecer critérios uniformes para distribuição de apoio aos estudantes nos campi da USP.

---

## **3. GESTÃO**

---

Administrar uma instituição do porte da USP é tarefa complexa, pois exige constante busca de melhoria e de simplificação no processo de gestão. Esse processo deve funcionar como instrumento facilitador do alcance dos objetivos da Universidade e pautar-se pelo diálogo permanente, pela valorização da diversidade e pelo estímulo a práticas voltadas para a sustentabilidade socioambiental.

Nesse contexto, tal como proposto neste mesmo documento, é fundamental a elaboração de metas e de planejamentos que possam valorizar as pessoas e aumentar a eficiência na gestão da Universidade.

A excelência de uma universidade resulta do comprometimento das pessoas que nela trabalham e estudam. Nesse sentido, assume grande importância a valorização das pessoas. A USP procura atingir dessa meta por vários caminhos, entre os quais se destacam: promoção do desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos, apoio à saúde e ao bem-estar no ambiente de trabalho, reconhecimento das contribuições dos servidores, horizonte de progressão funcional e plano de carreira consistente.

Quanto à eficiência na gestão, valorizam-se a redução do tempo de tramitação dos processos e a descentralização das atividades administrativas. Sem desconsiderar a importância das diretrizes da administração central, o princípio da descentralização pretende agilizar os procedimentos administrativos da Universidade. Outro elemento de relevo para a conquista da eficiência na gestão da Universidade consiste no aprimoramento e na ampliação dos serviços de informática, em que se destaca a implantação de novo sistema computacional com alto desempenho.

#### **METAS**

1. Consolidar os planos de carreira dos servidores docentes e técnico-administrativos.
2. Reduzir o tempo de tramitação dos processos e eliminar processos em papel.
3. Substituir a atual rede de computadores pelo sistema de “*cloud computing*”.

---

## **4. INTERNACIONALIZAÇÃO**

---

Como Universidade de classe mundial, a USP busca maior inserção em instituições estrangeiras, promovendo viagens de professores, de estudantes (graduação e pós-graduação) e de funcionários. Receber estrangeiros, ampliar convênios, promover pesquisas conjuntas e planejar parcerias estratégicas significa fortalecer a posição da USP na comunidade internacional. O processo deve ser bidirecional, mas atualmente há nítido desequilíbrio, pois se observa maior fluxo da Universidade para o exterior. A Comissão Permanente de Avaliação e as comissões avaliadoras externas detectam deficiências sistemáticas na coleta de dados relativos à internacionalização. A análise dos números atuais, a tendência dessa inserção e a ausência de indicadores consistentes acusam a necessidade de ações específicas para que a USP possa atrair mais estrangeiros.

O processo de internacionalização mostra-se heterogêneo não só entre unidades, mas também entre departamentos de uma mesma unidade. Há obstáculos burocráticos e falta de apoio adequado para alavancar o processo. Faltam funcionários administrativos com domínio de outro idioma além do português. Há carência de informações sobre procedimentos de imigração, sobre trâmites consulares, sobre cambio e sobre as condições ideais para acolhimento de estrangeiros. Na maioria das unidades e departamentos, esses encargos recaem sobre os docentes, o que os desvia de suas atividades-fim. As condições de apoio à permanência de estrangeiros, principalmente estudantes, são precárias na maioria dos casos.

Talvez seja possível afirmar que a divulgação internacional da Universidade não atende aos objetivos de internacionalização. As páginas eletrônicas da maioria das unidades e dos departamentos adotam somente o português, sendo às vezes desatualizadas.

## **METAS**

1. Incentivar afastamentos de docentes ao exterior por mais de 30 dias (100%).
2. Ampliar o número de Pesquisadores Estrangeiros vinculados à USP (120/ano).
3. Promover o acesso à língua inglesa e espanhola a 100% dos alunos de graduação, assim como à língua portuguesa para estrangeiros.
4. Implantar sites de unidades e departamentos em pelo menos dois idiomas (português e inglês).
5. Consolidar um sistema corporativo com informações da área internacional da USP.
6. Implantar programa de apoio à revisão de artigos em inglês para publicação em revistas internacionais.
7. Instituir programa de acolhimento de estudantes e professores estrangeiros.
8. Instituir programa de apoio à permanência de estudantes estrangeiros.
9. Capacitar funcionários para apoio a comissões de relações internacionais.
10. Ampliar a participação de alunos e docentes da USP no programa Ciências sem Fronteiras.

---

## 5. INFRAESTRUTURA

---

Para o desenvolvimento das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão nos padrões de excelência existentes na comunidade acadêmica internacional, exige-se infraestrutura de alta qualidade. Possuindo estrutura complexa e sofisticada, a USP só podem funcionar adequadamente se forem oferecidos os meios físicos e tecnológicos. Seu trabalho inovador só se tornará possível se for viabilizado o conforto de centenas de milhares de pessoas.

A USP possui cerca de 1,8 milhões de metros quadrados de área construída, distribuídos em sete *campi* universitários, que ocupam área aproximada de 76 milhões de metros quadrados. A área edificada da USP tem crescido cerca de 30 mil metros quadrados por ano. Esse crescimento resulta da necessidade de ajuste da infraestrutura ao crescente nível de modernização do Ensino, da Pesquisa e da atividade técnico-administrativa.

A estrutura da Cidade Universitária “Armando de Salles Oliveira”, no Butantã, apresenta evidentes sinais de que precisa passar por processo de modernização. Diversos projetos de construção e de reforma estão em andamento, assim como o plano de iluminação pública em torno das Unidades de Ensino. Estão também em reforma o prédio original da Reitoria, os prédios do Quadrilátero da Saúde e Direito, o Auditório Camargo Guarnieri. Da mesma forma, estão sendo construídos novos prédios para os museus de Zoologia, de Arqueologia e Etnologia, assim como para o Centro de Convenções e para instalações regulares no *campus* da USP Leste.

Nos *campi* do interior, além de diversas obras de reforma e ampliação, foram iniciadas as obras de construção do Centro de Convenções em São Carlos, do Parque Tecnológico de Ribeirão Preto e do novo restaurante da ESALQ.

No caso das bibliotecas e dos laboratórios de Ensino e Pesquisa, vem sendo feito esforços para a readequação da infraestrutura física e para a modernização dos equipamentos. Nesse sentido, merecem destaque as obras de construção não só do prédio da Biblioteca Mindlin e do Instituto de Estudos Brasileiros, mas também da Biblioteca Central de São Carlos e de novos laboratórios no *campus* de Lorena.

### **METAS**

1. Melhorar a infraestrutura científica e tecnológica.



2. Criar cadastro unificado de empresas de projetos e de obras para a Universidade, permitindo que cada unidade possa equacionar suas licitações.
3. Implantar sistema de georreferenciamento para acompanhamento e análise das intervenções em curso.
4. Melhorar catalogação, manutenção e restauro de acervos diversos.

---

## 6. SUSTENTABILIDADE

---

A USP deverá aplicar o próprio conhecimento adquirido à conservação ambiental de seus campi. Nesse sentido, necessita aprimorar sua política de planejamento de uso do solo, de preservação de áreas, de tratamento de resíduos líquidos, sólidos e atmosféricos, entre outros temas ambientais.

A demanda interna por melhorias socioambientais, juntamente com a pressão de órgãos públicos, fizeram emergir preocupações com a adequação dos campi à legislação ambiental e com a promoção de projetos que pudessem fomentar uma cultura socioambiental na comunidade universitária. A partir disso, na década de 1990, foram criados programas como o PURE - Programa de Uso Eficiente de Energia, o PURA – Programa de Uso Racional de Água e o USP Recicla, voltados para o uso racional dos recursos, para a minimização de resíduos e para a educação ambiental. Além desses programas institucionais, a USP possui diversos grupos de extensão e pesquisa, assim como comissões voltadas ao tema da sustentabilidade. Entretanto, identifica-se a ausência de articulação entre essas diversas instâncias ambientais. Adicionalmente, percebe-se que tais iniciativas nem sempre reverberam nos espaços de decisão da USP.

No segundo semestre de 2010, foi criado o cargo de Superintendente de Gestão Ambiental da USP e, em fevereiro de 2012, foi instituída a Superintendência de Gestão Ambiental. Assim, a USP institucionaliza o tema da sustentabilidade tanto em nível administrativo quanto em outras esferas da vida nos campi. Essa orientação aproxima-a do padrão internacional de excelência universitária, que incorpora a preocupação ambiental em sua gestão regular.

Entende-se que a USP necessita priorizar a elaboração e a implementação de uma política de sustentabilidade socioambiental, que sirva não somente para minimizar impactos gerados pelas atividades de gestão, Pesquisa, Ensino e Extensão, mas também para se antecipar a eles. Tal medida, além de demonstrar coerência interna, poderá servir de modelo para a sociedade.

#### **METAS**

1. Elaborar e implementar Planos Diretores Socioambientais em todos os campi da USP, formalizando indicadores de sustentabilidade em todos os âmbitos.
2. Ampliar as ações já implantadas através dos programas institucionais: Programa de Uso Racional da Água (PURA), Programa de Uso Racional de Energia (PURE) e Programa USP Recicla.
3. Promover ações voltadas para a mobilidade sustentável, gestão de resíduos, gestão do uso do solo e redução dos impactos ambientais de edificações (construções e reformas).
4. Incluir critérios referentes à sustentabilidade nas compras e contratações de serviços (“compras verdes”).
5. Promover processos educativos (aulas, disciplinas, palestras, cursos, oficinas, campanhas, eventos) sobre sustentabilidade, para diferentes públicos da universidade.

---

## VII. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

---

A Constituição de 1988 e as discussões que precederam a votação da LDB em 1996 possibilitaram a formulação de uma Lei que definiu o sistema nacional de avaliação para a educação superior. Permanecendo após a promulgação da LDB, tal sistema assegurou não só as definições formuladas pelos sistemas estaduais de ensino, mas também a autonomia das universidades.

Em consonância com o princípio da autonomia, a USP realizou, entre 1992 e 1998, o primeiro ciclo de avaliação institucional articulado e amplo, contemplando todos os departamentos. Nesse processo, além de autoavaliação, foi efetuada uma avaliação externa, que contou com a colaboração de professores de renome nacional e internacional.

A partir da Deliberação de 13 de abril de 2000, do Conselho Estadual de Educação (CEE), que dispõe sobre o processo de avaliação de Universidades e de Centros Universitários 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 envolvem, sobretudo, o aumento de participação das unidades e dos departamentos no processo de avaliação e o estabelecimento de vínculo efetivo 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 atividades-fim, quais sejam: graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão universitária; assim como o relatório das atividades que tratou da gestão administrativa, financeira e de recursos humanos. A esses relatórios acrescentaram-se ainda dois outros, ligados às atividades de apoio ao ensino e à pesquisa, um relativo à tecnologia da informação, de responsabilidade da Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTI), e outro das bibliotecas coordenadas pelo Sistema Integrado de Bibliotecas (SIBi).

O processo do segundo ciclo de avaliação institucional realizado entre 2003 e 2005 incluiu avaliação interna e externa de unidades de Ensino e de 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 que envolveram pró-reitores, diretores, vice-diretores e chefes de departamentos de unidades de Ensino e de Pesquisa, além de presidentes de comissões acadêmicas.

A CPA procurou sistematizar conceitos, diretrizes e experiências de avaliações universitárias, ao mesmo tempo em que procurou sensibilizar e motivar a comunidade acadêmica para colaborar com o processo.

A Comissão Permanente de Avaliação adotou os seguintes princípios gerais: descentralização do processo de avaliação, tornando-o participativo, contínuo e permanente; adoção de atitudes de caráter pró-ativo, e não punitivo; foco dirigido para a instituição, e não para o docente. Além disso, adota indicadores para o acompanhamento de atividades estabelecidas, respeitando as especificidades das unidades de Ensino e de Pesquisa, dos departamentos, assim como dos institutos especializados, dos museus e dos hospitais.

Objetivando relativa uniformidade de informações, foram elaborados roteiros para a autoavaliação e para os planos de metas específicos das unidades, dos departamentos, dos institutos especializados, dos museus e dos hospitais. Assim, tais roteiros constituem-se em elementos de base para o processo de avaliação interna, contemplando principalmente os aspectos qualitativos.

Para subsidiar o processo de avaliação, desenvolveu-se ainda o perfil acadêmico das unidades e dos departamentos. A finalidade desse perfil é fornecer suporte à reflexão sobre aspectos qualitativos nos roteiros de autoavaliação. Para a elaboração dos perfis, foram adotados os indicadores quantitativos disponíveis.

Todos os departamentos fizeram sua avaliação interna, propuseram seus próprios planos de metas, que foram convertidos em um único plano de metas em suas respectivas unidades. Por meio de encontros, de reuniões e de publicações, procurou-se divulgar amplamente a discussão dos resultados decorrentes do processo. Foi também sugerido que os documentos gerados por esses trabalhos fossem incluídos nos respectivos *sites* das unidades de Ensino e de Pesquisa da USP.

O terceiro ciclo de avaliação, em fase de finalização, obedeceu a procedimentos semelhantes. Focalizou basicamente a avaliação dos departamentos em relação ao conjunto da unidade, tendo contado 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.

Dos trabalhos gerais de avaliação resultaram diversos documentos, entre os quais se contam: avaliação institucional da USP remetida ao CEE, proposta da atual gestão, propostas das pró-reitorias e propostas dos demais órgãos centrais de gestão. A partir desse material, foi elaborada a versão preliminar de um texto destinado à elaboração de um PDI para a USP no curto prazo (cinco anos). O texto preliminar foi enviado a todas as unidades da USP para críticas e sugestões. As contribuições recebidas foram sistematizadas e utilizadas para o aprimoramento do presente texto. Ele não só apresenta metas quantitativas e qualitativas, mas também planos de ações para o período proposto, assim como indicações para avaliação e para análise dos resultados a serem atingidos.

**Metas:**

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

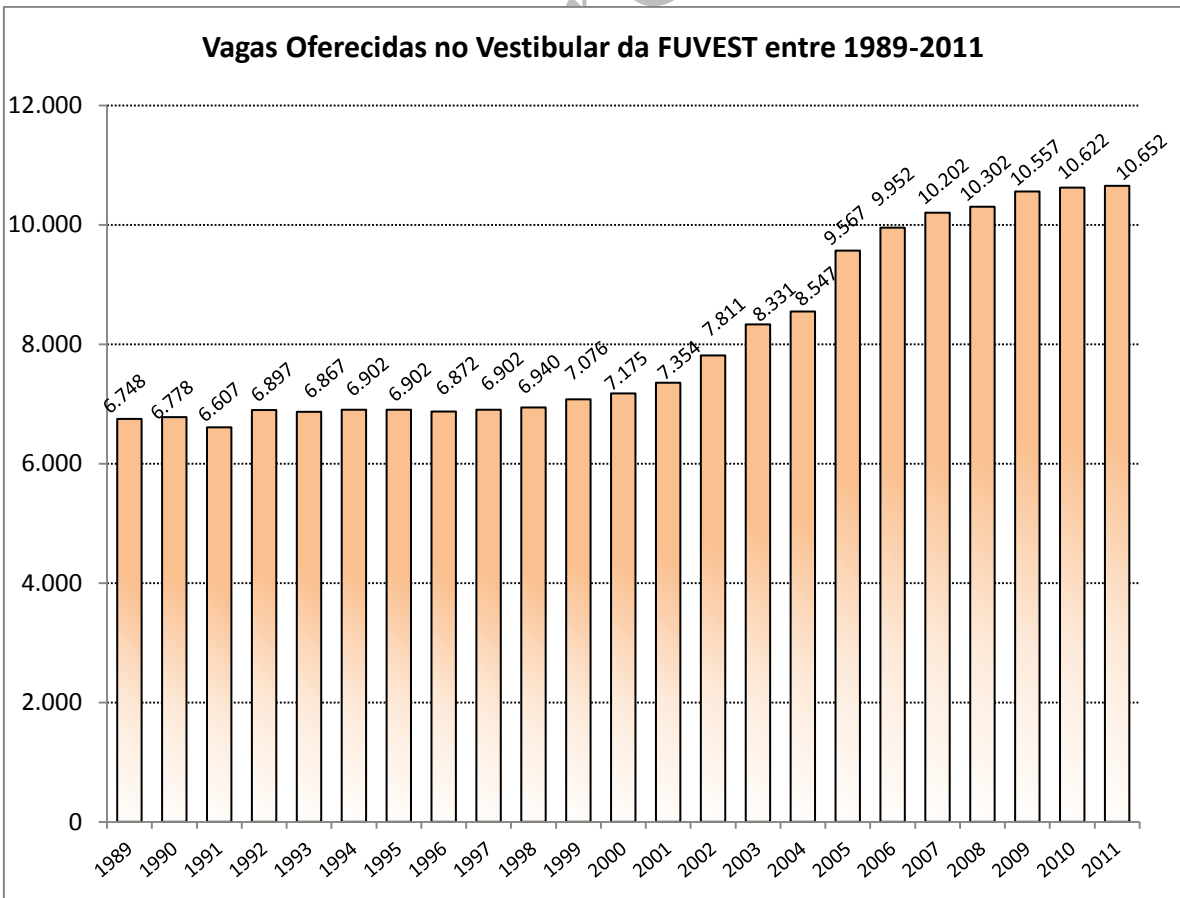
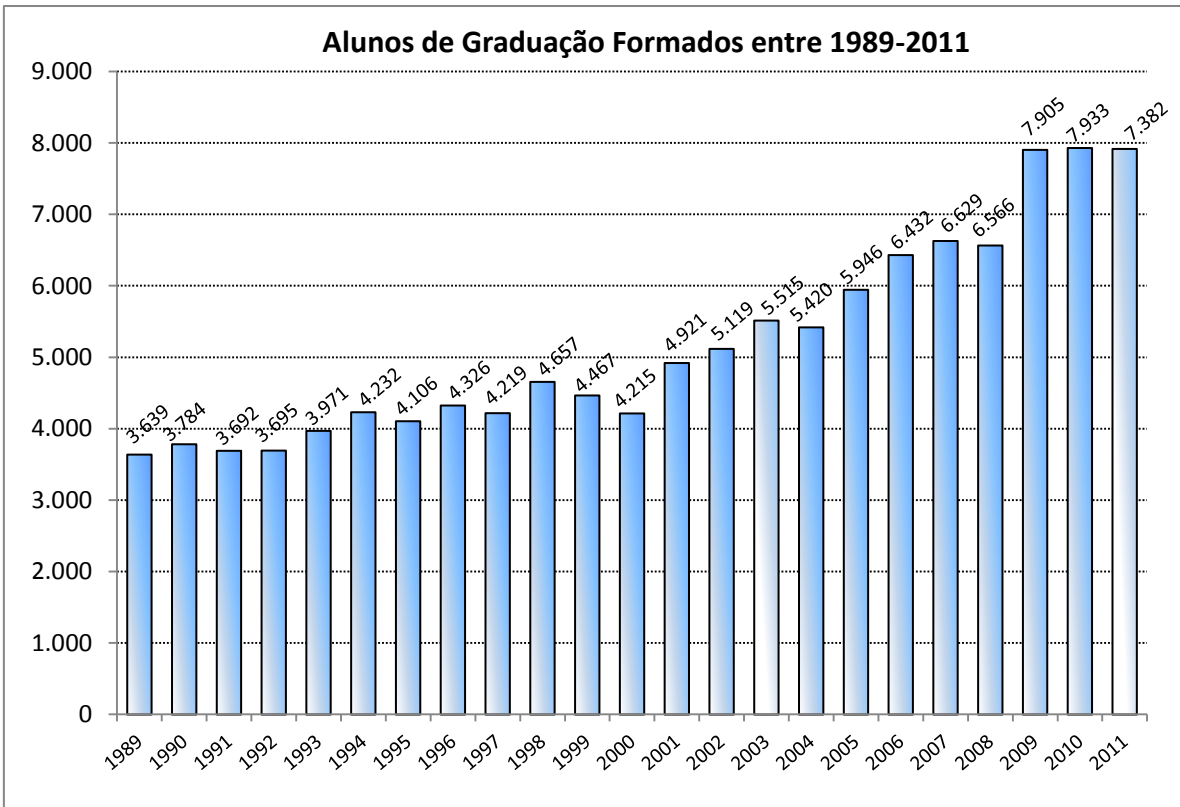
## QUADRO RESUMO DAS PRINCIPAIS METAS PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA USP (2012-2017) <sup>1</sup>

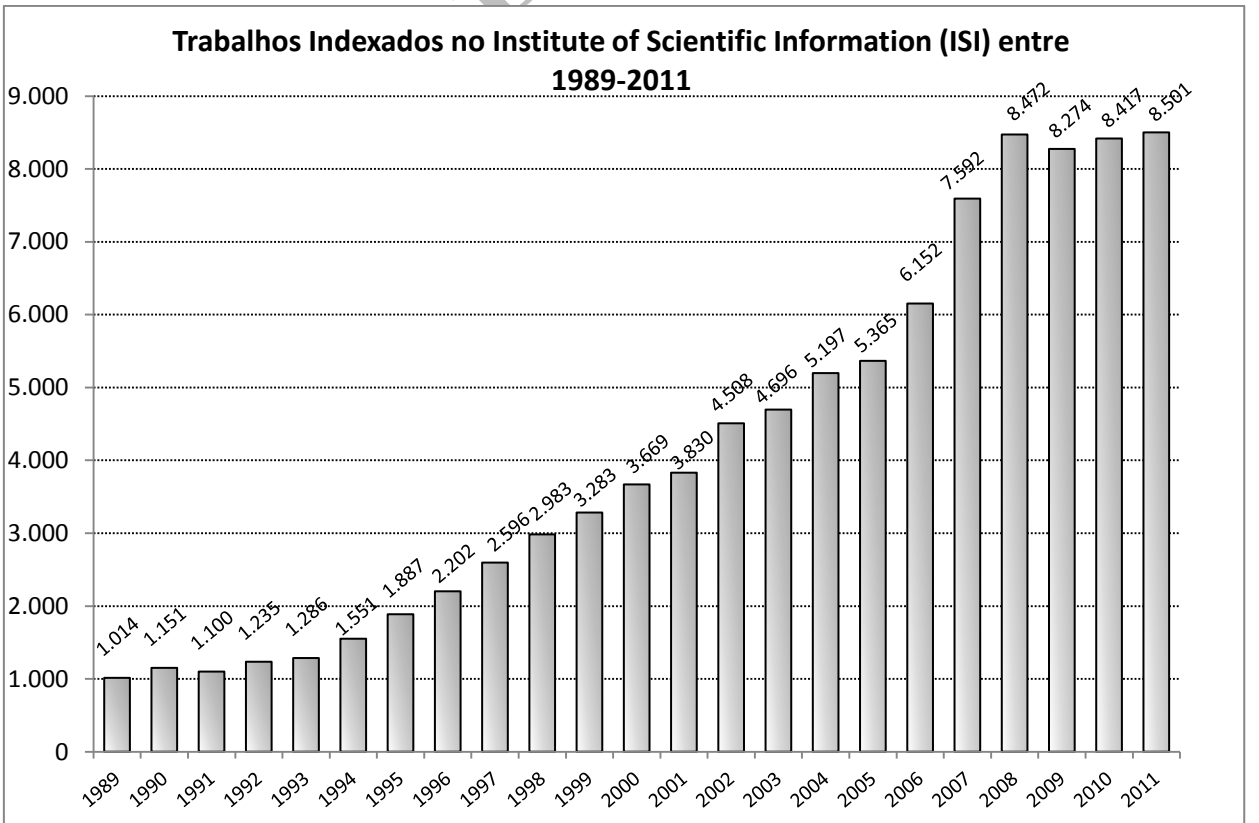
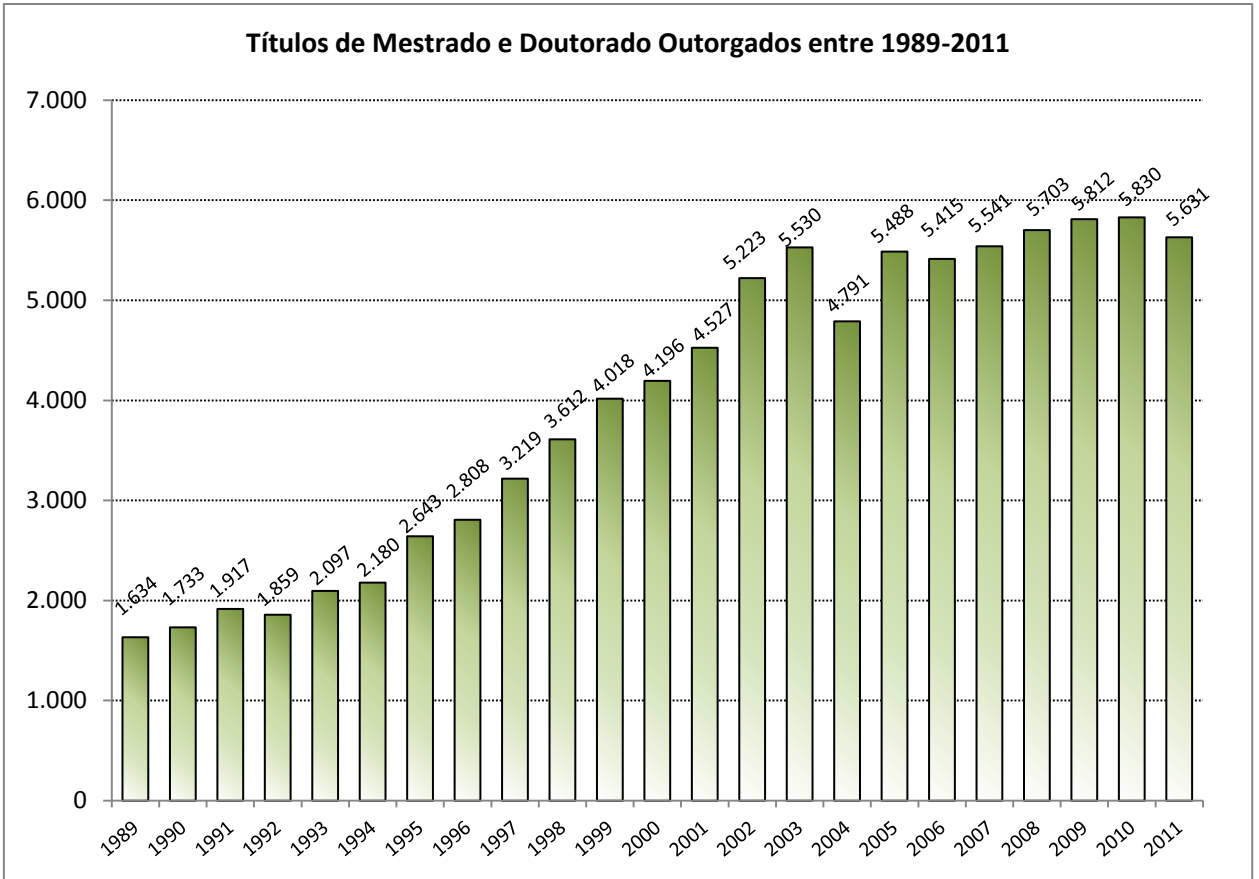
ITEM	PRODUTO	POSIÇÃO ATUAL <sup>2</sup>	METAS FÍSICAS 2017	% VARIÇÃO
1	Formados na graduação	7.382 alunos formados em 2010	<a href="#">8.605 alunos formados</a>	8,5%
2	Vagas em cursos de graduação	10.652 vagas em cursos de graduação no vestibular da FUVEST 2013, das quais 3.712 em período noturno	<a href="#">1.044 novas vagas</a>	6,5%
3	Dissertações e teses defendidas	5.631 títulos outorgados, sendo 3.417 de mestrado e 2.214 de doutorado	<a href="#">6.025 títulos outorgados</a>	6%
4	Excelência dos programas de Pós-Graduação	171 programas com notas entre 5 e 7 (aprox. 72% dos 239 programas avaliados)	214 programas com notas entre 5 e 7	25%
5	Produção acadêmica	8.501 trabalhos indexados (ISI)	<a href="#">10.200 trabalhos indexados</a>	20%
6	Bolsas de Estudo com recursos da USP	4.150 bolsas oferecidas em 2012	4.770 bolsas com recursos da USP	15%
7	Integração com a sociedade	29.788 participantes em cursos de extensão; 544.562 visitantes nos Museus da USP	<a href="#">34.250 participantes em cursos de extensão e 626.000 visitantes nos museus</a>	15%
8	Atendimento de Saúde	12.143 internações no Hospital Universitário	<a href="#">13.360 internações ao ano</a>	10%
9	Apoio ao estudante	5.523 apoios oferecidos em 2012	Atendimento de todos os alunos de maior carência socioeconômica	-
10	Internacionalização	1.190 alunos de graduação no exterior e 977 alunos estrangeiros na USP; 1.150 alunos de pós-graduação estrangeiros na USP; 527 Acórdos, Convênios e Protocolos de Intenção vigentes; 4.375 docentes em missões no Exterior	3.500 alunos em programas de intercâmbio	50%
11	Investimentos	Média de 4% do orçamento global comprometidos com investimentos entre 2001 e 2011	<a href="#">Meta estrutural de 5% do orçamento para investimentos</a>	25%
12	Sustentabilidade	Programas de Uso Racional da Água e Energia (PURA e PURE); USP Recicla	Criação de um Plano Diretor Socio-Ambiental, Implantação de um Programa de Compras Certificadas e Implantação do Programa "Green Computing"	-
13	Gestão	Computação convencional por sistema de rede de computadores	Implantação do sistema de "Cloud Computing"	-

1) Última atualização: 07/08/2012

2) Exceto quando indicado, dados referentes a 2011.

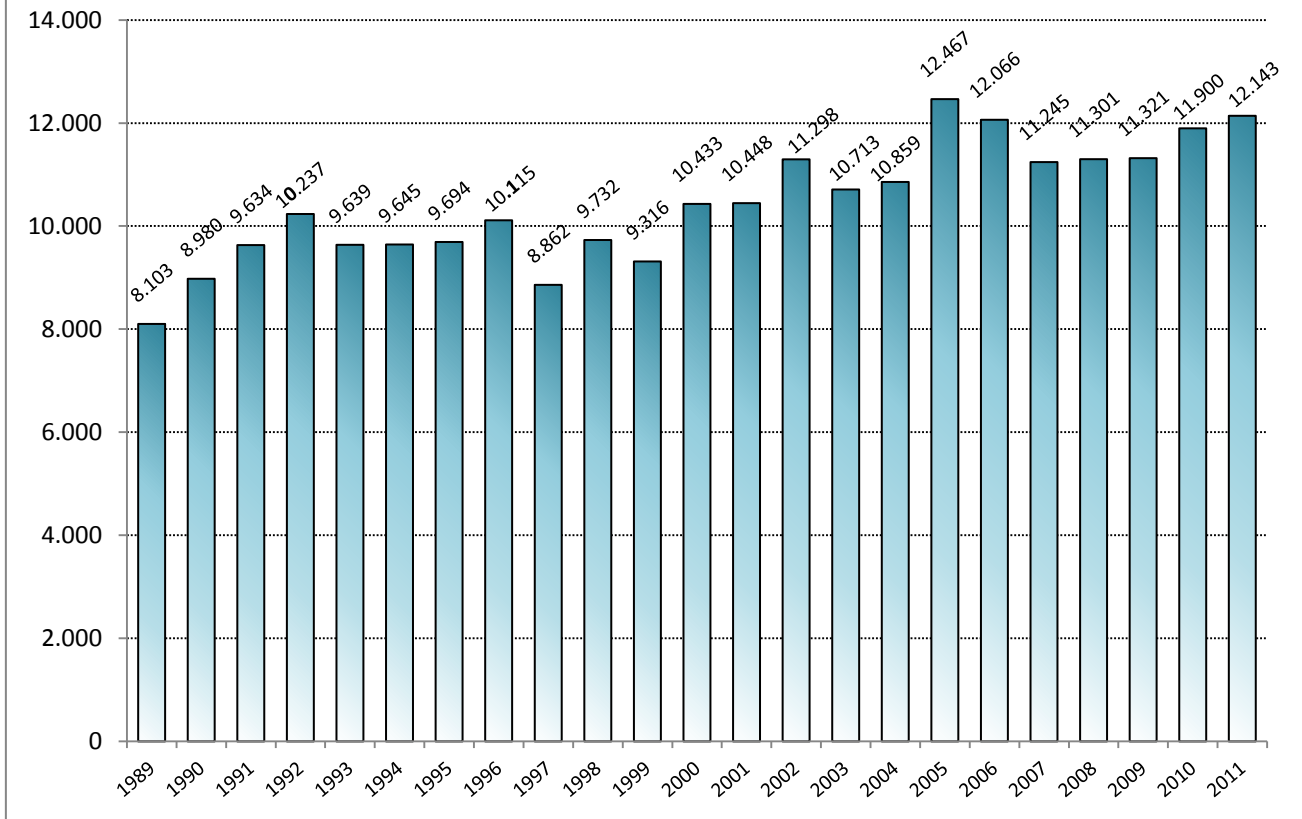
3) Fonte: Anuário Estatístico e Departamento de Informática da Reitoria



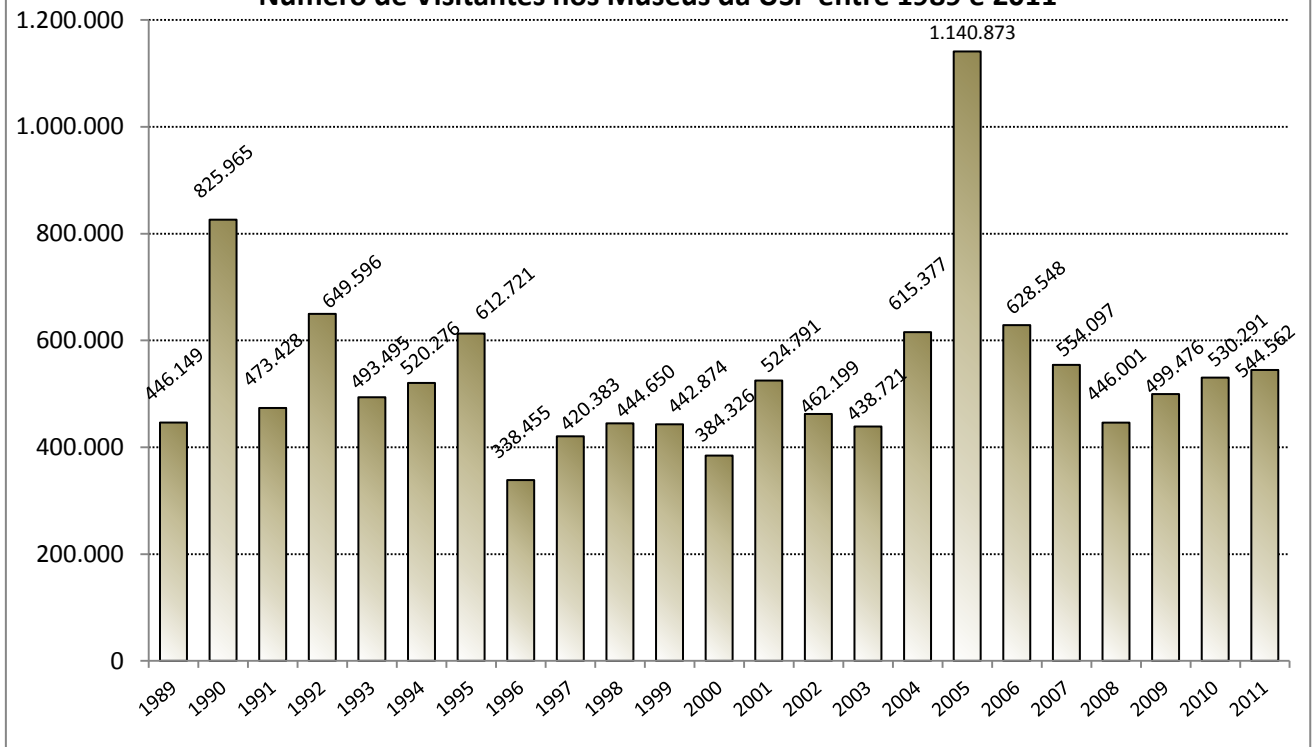




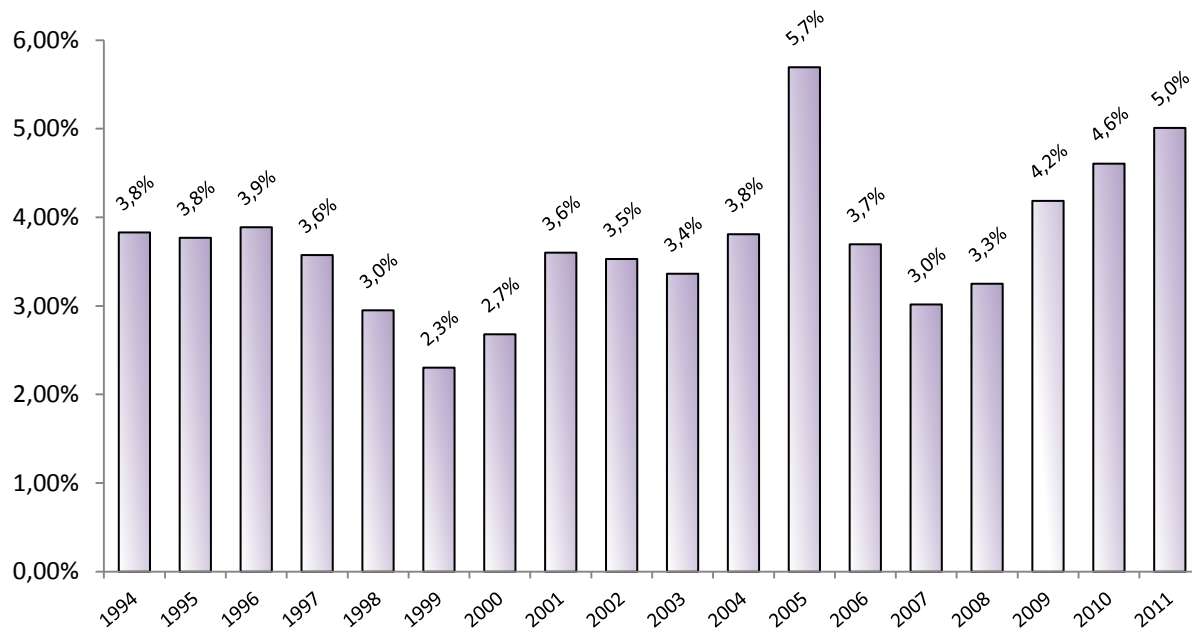
**Número de Internações no Hospital Universitário entre 1989 e 2011**



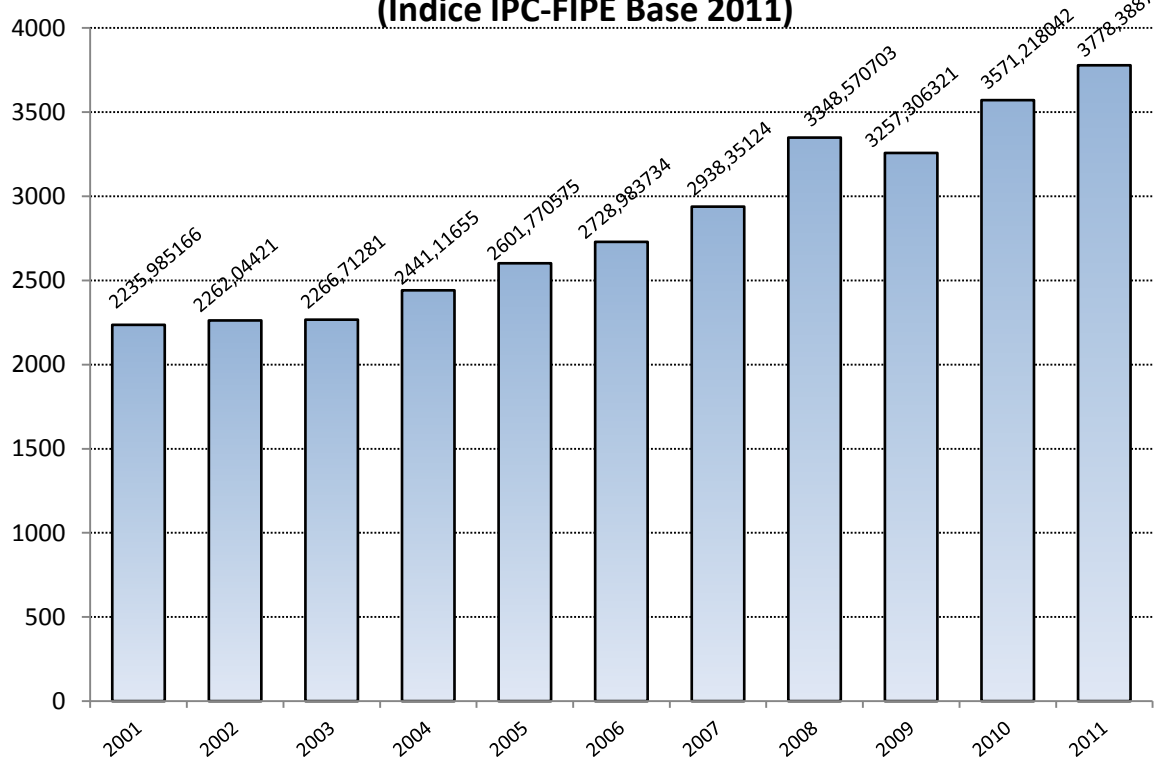
**Número de Visitantes nos Museus da USP entre 1989 e 2011**



**Participação das Despesas de Capital no Total da Execução Orçamentária da USP entre 1994 e 2011 - %**



**Liberações Financeiras do Tesouro do Estado entre 2001 e 2011 - R\$ Milhões (Índice IPC-FIPE Base 2011)**



---

# USP EM NÚMEROS

---

Base de Dados 2011

## Unidades e outros Órgãos

---

- Ensino e pesquisa: 42
- Órgãos centrais de direção e serviço: 33
- Institutos especializados: 6
- Hospitais e serviços anexos: 4
- Museus: 4

## Alunos Matriculados

---

- Graduação (1º Semestre): 57.902
- Pós-Graduação: 27.795
  - Mestrado: 13.816
  - Doutorado: 13.979
- Especiais: 5.322

## Concluintes e Títulos Outorgados

---

- Concluintes da Graduação: 7.382
- Títulos Outorgados na Pós-Graduação: 5.631
- Mestrado: 3.417
- Doutorado: 2.214

## Graduação

---

- Cursos oferecidos: 247
- Disciplinas ministradas (1º semestre): 4.878
- Inscritos no Vestibular: 132.935
- Vagas no Vestibular da FUVEST: 10.652

## Pós-Graduação

---

- Programas oferecidos: 239
- Cursos oferecidos: 627
- Mestrado: 319
- Doutorado: 308
- Número de programas avaliados com notas entre 5 e 7 pela CAPES: 171

### **Posição em Avaliações Internacionais**

---

- 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: 677
- Alunos de graduação no exterior: 1.190
- Alunos do exterior no país:
  - Graduação: 977
  - Pós-graduação: 1.150

### **Docentes**

---

- Dedicção em tempo integral (84.98%): 5.103
- Titulação de Doutor ou acima (98.65%): 5.880

### **Servidores Técnicos-Administrativos**

---

- Nível: Superior (22.52%): 3.774
- Nível: Técnico (46.33%): 7.719
- Nível: Básico (30.72%): 4.991
- Nível: Outros (0.43%): 28

### **Produção Científica**

---

- No Brasil: 13.582
- No exterior: 6.928
- Trabalhos Publicados e Indexados no ISI: 8.501

### **Bibliotecas**

---

- Acervo: 7.498.428
- Circulação do Acervo: 4.171.734
- Freqüência de Usuários das Bibliotecas: 3.806.415

### **Informática**

---

- Microcomputadores - total da USP: 53.754
- Impressoras: 15.791

### **Outras publicações**

---

- Editora da USP (obras publicadas): 64
- Jornal da USP (exemplares): 435.000
- Espaço Aberto (edições eletrônicas): 12
- Revista USP (exemplares): 4.000

### **Atividades Culturais e de Extensão**

---

- Cursos extracurriculares: 953
- Participantes: 29.788
- Museus (visitantes): 544.562
- Museu Paulista (Museu do Ipiranga) com Museu Republicano Convenção de Itu (MRCI): 354.642
- Museu de Arte Contemporânea (MAC): 71.840
- Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE): 22.980
- Museu de Zoologia (MZ): 95.100
- Estação Ciência (público): 350.196
- Centro Universitário Maria Antonia - CEUMA (público): 55.754
- Cinema da USP - CINUSP (público): 14.804
- Orquestra da USP - OSUSP (público): 28.135
- Centro de Difusão Científica e Cultural - CDCC (visitantes): 78.063
- A Universidade e as Profissões (participantes): 7.155
- Universidade 3ª Idade (alunos): 8.355

### **Prestação de Serviços - Atendimentos**

---

- Alunos da Escola de Aplicação da Faculdade de Educação: 755
- Alunos da Escola de Arte Dramática: 155
- Alunos do Colégio Técnico de Lorena: 226
- Leitos para internação – HU: 233
- Internações – HU: 12.143
- Atendimentos de Urgência – HU: 266.087
- Atendimentos Ambulatoriais – HU: 136.519
- Leitos para internação – HRAC: 91
- Internações – HRAC: 4.887
- Atendimentos odontológicos – HRAC: 98.619
- Atendimentos médicos – HRAC: 68.226
- Atendimentos complementares – HRAC: 234.706
- Hospital Veterinário - HOVET (São Paulo e Pirassununga): 88973