

## PROGRAMA DE GESTÃO 2020-2024

### INOVAÇÃO, EXCELÊNCIA, ABERTURA

#### 1. Como vemos o IEA

O *ethos* do IEA está expresso nas atribuições que lhe foram dadas quando da sua criação em 1986, pela iniciativa pioneira do Professor José Goldemberg no primeiro ano de sua gestão reitoral: *Favorecer novas ideias, resultantes do convívio, do confronto e da interação entre as diversas áreas de trabalho intelectual.*

Reflete esse singelo lema a motivação que levou Abraham Flexner, notável educador inovador, a formular, viabilizar e implantar o precursor da hoje numerosa família global de Institutos de Estudos Avançados. É digno de nota ter o icônico Instituto de Princeton, cuja diretriz era (e é) *a busca do conhecimento pelo conhecimento*, germinado no auge da Grande Depressão dos anos 1930. A aparente incongruência é dirimida pelo próprio Flexner ao final da sua gestão, num artigo com o surpreendente título *“The usefulness of useless knowledge”*. Argumenta ele que a busca do conhecimento *per se* tem sido também o fundamento de produtos inovadores que passaram a fazer parte do cotidiano das sociedades modernas, como ilustrado pela trajetória que leva das ondas eletromagnéticas, descobertas por Maxwell, ao rádio, inventado e produzido por Marconi.

Quase um século depois deparamo-nos no mundo com outro tipo de depressão, perversa e multifacetada. Além das crises econômicas, manifestas e latentes, a depressão contemporânea se nutre, entre outros, da apreensão pelos riscos climáticos, do temor de asfixia dos direitos humanos por regimes autoritários, do desassossego pelo sequestro de inovações sofisticadas por agentes perversos e da desesperança com relação ao futuro possível. Esta vem afetando adultos e, dolorosamente, também jovens promissores.

A Universidade, em particular uma instituição do porte da USP, tem muito do que é necessário para enfrentar e superar desafios dessa monta. O pressuposto é a capacidade mobilizadora do conhecimento qualificado e adequadamente veiculado de transformar a sociedade, da qual a Universidade é parte integrante.

Com essa convicção, a Gestão 2020-2024 se propõe a atuar no fortalecimento do IEA como *“agente relevante no processo de construção e implementação de uma agenda inovadora para o futuro da Universidade, compatível com as suas responsabilidades diante dos desafios do século 21”*, como prevê o seu projeto acadêmico vigente.

Quais são os grandes desafios da sociedade nesta quadra do século 21? A sociedade global os procurou expressar nos 17 objetivos da *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*, que a Universidade vem progressivamente incorporando ao estruturar a sua atuação. Mas há outras

questões contemporâneas críticas, para cuja superação a Universidade é capaz de contribuir de forma relevante. Incluem, sem a elas se limitar, a busca da prosperidade compartilhada, a compatibilização do potencial disruptivo das novas tecnologias com a preservação dos direitos humanos, e a criação de espaços conducentes ao diálogo numa sociedade crescentemente polarizada.

Uma função do IEA nesse contexto é disponibilizar um espaço de trabalho intelectual aberto, reconhecidamente idôneo e capaz de atrair talentos das diversas áreas das ciências, humanidades, artes e cultura para o trabalho interdisciplinar. Adequadamente curado, esse espaço estimula a convergência de saberes, tanto existentes como novos, frutos de pesquisa de excelência, de modo a: (i) possibilitar o entendimento sistêmico de desafios complexos; (ii) formular proposições bem fundamentadas para a sua superação, por exemplo, em forma de políticas públicas; e (iii) quando pertinente, prototipar modelos inovadores de intervenção contributiva.

Em síntese, propõe-se a Gestão 2020-2024 a reforçar a tríplice função acadêmica do Instituto de *“local de reflexão crítica, sensor de avanços na fronteira internacional do conhecimento e incubadora de ideias propositivas”*. O que viabiliza essa atuação é a amplitude das interfaces do Instituto com praticamente todas as áreas da USP, com especialistas externos à Universidade (do estamento governamental, do meio empresarial e da sociedade civil organizada), assim como com os seus pares no Brasil e no exterior. Entre estes merecem destaque os integrantes da rede global de Institutos de Estudos Avançados (UBIAS), que é neste momento coordenada pelo IEA. Essas múltiplas interfaces, que contribuem para que as fronteiras da USP sejam cada vez mais porosas, foram cuidadosamente estabelecidas e cultivadas ao longo de décadas pelas sucessivas gestões do Instituto, bem como por pesquisadores e pesquisadoras que nele atuaram e atuam.

De fato, uma das características do IEA, construída ao longo da história pelas suas lideranças, é o aproveitamento respeitoso dos avanços alcançados nos períodos anteriores. Assim, a Gestão 2020-2024 se beneficiará das numerosas iniciativas da gestão que finda, entre elas a renovação da *Cátedra Olavo Setubal de Arte, Cultura e Ciência* e o estabelecimento da *Cátedra Unesco de Sustentabilidade Oceânica*, da *Cátedra de Educação Básica* e da *Cátedra Sérgio Henrique Ferreira*, esta pelo Polo de Ribeirão Preto do IEA, voltada a questões das cidades de médio porte. A revitalização dos polos do IEA em Ribeirão Preto e São Carlos, assim como o potencial de aumento da conexão com o campus de Piracicaba, ensejado pela *Cátedra Luiz de Queiroz*, de cuja gestação o IEA participou, são também ativos valiosos que a próxima gestão do Instituto receberá.

Ao mesmo tempo em que mantém as conquistas passadas, cada gestão do IEA tem um *modus operandi* próprio. Ele é afetado pelas orientações e decisões do Conselho Deliberativo e deve ser sensível à experiência da sua dedicada equipe profissional, mas é também significativamente influenciado pelos predicados (e naturais limitações) da sua liderança executiva. Sentindo-nos convocados para essa missão instigante, e dispostos a dedicar mente e coração aos afazeres do Instituto, assim contribuindo ao engrandecimento da USP, os integrantes da Chapa *“IEA – INOVAÇÃO, EXCELÊNCIA, ABERTURA”* pedem licença para expor algumas informações pessoais. A finalidade é, indo além do que a leitura separada dos currículos respectivos permitiria, destacar vivências indicativas do que trazemos ao Instituto, como dupla, ao postular a sua direção.

## 2. O que poderemos aportar ao IEA

Pela natureza singular do Instituto, que é aberto à USP como um todo, realçamos aqui aspectos derivados das etapas de nossa trajetória acadêmica em que atuamos no âmbito institucional, tendo como foco da atenção o conjunto da nossa *alma mater*. Também aludiremos, neste breve relato, a algumas de nossas afinidades e complementaridades.

Ambos trazemos o ativo relacional do conhecimento amplo da comunidade uspiana, decorrente do desempenho de funções executivas e de assessoria no ambiente da Administração Superior. *Roseli*, professora associada 3 da Poli, é, desde 2014, Coordenadora dos Programas de *PreIC*, *PIBIC* e *PIBITI* vinculados à Pró-Reitoria de Pesquisa. Foi Vice-Diretora e Diretora da *Estação Ciência – Centro de Difusão Científica, Tecnológica e Cultural*, bem como Coordenadora Acadêmica do Programa *A USP e as Profissões*, ambos vinculados à Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária. *Ary*, professor titular da FEA, professor associado da Poli e membro da Congregação do IRI, é Vice-Diretor do IEA e Vice-Coordenador do *Centro de Inovação da USP (Inova USP)*. Anteriormente foi Coordenador da *CECAE – Coordenadoria Executiva de Cooperação Universitária e Atividades Especiais*, bem como o primeiro Coordenador da *Escola Técnica e de Gestão (Escola USP)*, entes vinculados à Reitoria. A CECAE foi uma incubadora de iniciativas inovadoras à época, tais como USP Recicla, Disque Tecnologia, Avizinhar e Reintegra (iniciativa que deu origem ao programa USP Legal); essas ações foram posteriormente assumidas por outros órgãos da USP.

Também em suas áreas de pesquisa acadêmica ambos desempenham funções de gestão em núcleos de integração voltados à pesquisa, desenvolvimento e inovação. *Roseli* cuida de um NAP *hard*, como Vice-Coordenadora do *Centro Interdisciplinar em Tecnologias Interativas*, que é uma plataforma para projetos multidisciplinares amplamente disponíveis para utilização por parte da comunidade científica da USP ou de instituições científicas com as quais ela mantenha laços de cooperação. *Ary* atua num NAP *soft*, como Coordenador Científico do *Núcleo de Política e Gestão Tecnológica*, espaço pioneiro nessa temática no Brasil, criado há quase três décadas.

Outro aporte da dupla ao Instituto é fruto da atuação intensa e extensa de ambos em prol da Educação Básica, que é tema focal do IEA, tanto em São Paulo como nos polos de São Carlos e Ribeirão Preto. *Roseli* foi responsável pela concepção e viabilização da *FEBRACE – Feira Brasileira de Ciências e Engenharia* e é a sua Coordenadora Geral. Trata-se de um movimento nacional de estímulo ao jovem cientista, que todo ano realiza na USP uma grande mostra de projetos de pesquisa desenvolvidos por estudantes de Educação Básica, com projeção internacional. Desde 2003, a FEBRACE tem descoberto novos talentos e gerado oportunidades, numa história composta por alunos/as, professores/as, pais e escolas que, juntos, mostram à sociedade brasileira que aprendem a aprender, que podem querer e que podem fazer.

*Ary* dirige na Fundação Vanzolini, desde 2000, a área de *Gestão de Tecnologias em Educação*, que é responsável, entre outros projetos inovadores, pela formulação, implementação e operação da *Rede do Saber* da Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Profissionais de Educação do Governo do Estado de São Paulo, interligando 5400 escolas públicas paulistas. No IEA é o Coordenador Geral da Cátedra de Educação Básica.

Pela sua natureza, o IEA demanda elevado grau de conectividade com organizações externas à Universidade. Também nesse aspecto as duas trajetórias ajudarão a dar agilidade e fluidez na manutenção de relacionamentos já constituídos e na construção de novas parcerias. *Roseli* faz parte da Diretoria da *Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC)* e atuou como Secretária Regional da SBPC SP-I. *Ary* passou a integrar o Conselho Diretor da *Academia de Ciências do Estado de São Paulo (ACIESP)*, como representante da área de ciências sociais. Já existe parceria entre a Academia, a Pró-Reitoria de Pesquisa e o IEA na realização dos *Workshops Estratégicos*, que exploram interdisciplinarmente temas emergentes. A nova direção da ACIESP expressou forte interesse de incrementar e ampliar essa parceria.

Ambos têm uma ampla rede de relacionamentos no País e no exterior, inclusive com entidades não acadêmicas. *Roseli*, em grande medida, pela mobilização de apoios para as sucessivas edições da FEBRACE. *Ary* pelo envolvimento em atividades de gestão executiva (foi Diretor Superintendente do IPT e Presidente da ANPROTEC) e pela participação em diretorias e conselhos dirigentes de entidades tais como: CNPq, FINEP, FIESP, SEBRAE, CGEE – Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, CIETEC, ANPEI, ABNT, SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, Fundação Iochpe, Hospital Einstein, ALTEC – Associação Latino-Iberoamericana de Gestão Tecnológica, IASP – International Association of Science Parks and Areas of Innovation e Technion.

Pela relevância para o IEA, destaca-se ademais a posição de atual Coordenador Internacional da rede *UBIAS – University-Based Institutes for Advanced Study*, que envolve 44 institutos nos cinco continentes. Algumas das propostas que serão apresentadas a seguir são fruto de práticas inspiradoras de integrantes dessa rede.

### **3. Prioridades existentes e novas**

A Gestão 2020-2024 transcorrerá em dois segmentos. Para a programação da primeira metade cumpre considerar o Projeto Acadêmico 2018-2022, que estabeleceu quatro objetivos: (i) estimular a pesquisa e ensino multidisciplinares na USP; (ii) incrementar o diálogo da USP com a Sociedade, da qual a Universidade faz parte; (iii) incrementar a produção científica do IEA; e (iv) manter o IEA-USP em posição de relevo no contexto nacional e internacional entre os demais Institutos de Estudos Avançados. Para cada objetivo foram delineadas ações e formulados indicadores. As prioridades apontadas são assumidas pelos subscritores do presente Programa de Gestão, cabendo observar que um deles participou *ex officio* da elaboração do Projeto Acadêmico, bem como de sua discussão e aprimoramento, no âmbito do Conselho Deliberativo.

O início da nova gestão será certamente um momento apropriado para revisar esses objetivos e respectivas ações, levando em conta os avanços havidos e os eventuais contratempos, e promovendo os ajustes devidos. Nessa revisão deverão ser também consideradas as expressivas mudanças que estão ocorrendo no mundo e, em particular, no Brasil. Algumas são surpreendentes, tanto pela sua emergência como pela rápida reação internacional organizada, como testemunhamos na atual irrupção do COVID-19. Todavia, as suas consequências econômicas, sociais e políticas ainda são incertas.

A quais desafios existenciais contemporâneos deve a Universidade dedicar a sua atenção e recursos limitados? No caso do IEA há uma indicação clara no projeto acadêmico: *consolidar a*

*pesquisa nas áreas de alta complexidade e transversalidade*, que não podem ser realizadas no âmbito de uma (nem de poucas) unidades. Isso está sendo feito no tema *Cidades*, pelo projeto institucional *USP Cidades Globais*, que criou um espaço de diálogo e convergência intelectual entre grupos da USP que desenvolvem ou pretendem desenvolver estudos e propostas voltadas à melhoria da qualidade de vida nas regiões metropolitanas nacionais e internacionais. E, recentemente, também pelo polo de Ribeirão Preto, que se dedicará a questões das cidades de porte médio.

Uma das características do IEA é ser tanto *laboratório de ideias* como *ateliê de ideias* (o que sugere o termo internacional *think tank*). Dada essa qualidade, propomos incorporar à agenda do IEA uma plataforma de estudos para compreender melhor um desafio existencial global, bem como para gerar propostas sistêmicas, capazes de com ele lidar de maneira adequada. Ainda insuficientemente conhecido, trata-se do desafio da *disrupção tecnológica*, que o Secretário-Geral das Nações Unidas aponta como sendo um dos “quatro cavaleiros do Apocalipse” do nosso tempo. Pois, se por um lado a humanidade se beneficia enormemente das novas tecnologias, pelo outro lado se delineiam crescentemente três riscos (na síntese do historiador Yuval Noah Harari em recente palestra): (i) a criação de uma classe global de pessoas irrelevantes para os sistemas econômicos e políticos; (ii) a emergência do colonialismo de dados; e (iii) o surgimento de ditaduras digitais, capazes de potencializar a combinação de biotecnologias e poder computacional de formas dramáticas. É evidente o potencial do impacto desses riscos sobre a sociedade humana como um todo e sobre o próprio significado da vida humana.

Já temos grupos que tratam de vertentes dessa questão. Um deles, recém constituído pelo *Observatório de Inovação e Competitividade do IEA*, focaliza aspectos dessa natureza a partir do *Centro de Inteligência Artificial de São Paulo*, que é uma iniciativa baseada na USP iniciada há poucos meses, com horizonte de dez anos e apoio inicial da Fapesp e da IBM. Dentre os grupos de pesquisa e grupos de estudo atuais do Instituto que também podem se incorporar a essa proposta identificamos preliminarmente o de *Humanidades Computacionais* e o de *Impactos das Novas Morfologias do Trabalho sobre a Vida dos Trabalhadores*. Outros grupos do IEA, assim como estudiosos/as da Universidade e a ela externos/as serão evidentemente bem-vindos/as. Também será benéfica a conectividade propiciada pela rede UBIAS, em que *Inteligência e Inteligência Artificial* será o tema da sua Academia Intercontinental no biênio 2020-2021. Articulando as contribuições desses talentos e estabelecendo um espaço conceitual adequado o IEA poderá definir um foco em que a USP “faça a diferença”, sobretudo pelo aporte da perspectiva das nações de desenvolvimento tardio.

Um tema que, além de ser complexo e transversal, deve merecer atenção especial da próxima gestão do IEA é o da *Universidade em Transformação*. Não por ser novidade, pois ele tem sido tratado na USP amiúde, com estudos e eventos de elevada qualidade. Por exemplo, o próprio Instituto elaborou uma publicação abrangente sobre o conceito e dinâmica do Ensino Superior nos idos de 2006. A importância já atribuída à matéria naquela ocasião pode ser aferida pelo fato de dois ex-diretores do Instituto terem juntado suas competências para organizar a obra.

Essa questão foi retomada pela gestão do IEA que está por concluir, no projeto institucional *A USP Diante dos Desafios do Século 21*. Ele mobilizou um grupo plural da Universidade, liderado por um pesquisador visitante do Instituto que havia implantado, como Reitor, um projeto

notoriamente inovador na construção de uma Universidade federal. As propostas, que incluem a adoção de abordagem interdisciplinar, presente no ambiente da pesquisa, também na graduação e na pós-graduação foram amplamente disseminadas na USP, inclusive no Congresso de Graduação. Um exemplo de avanço concreto é a disciplina de pós-graduação aberta à Universidade, oferecida em 2019 pela Cátedra Olavo Setubal, no âmbito da respectiva Pró-Reitoria, focalizando os múltiplos aspectos do encontro entre Ciência e Arte.

Propomos, assim, manter a prioridade do tema *Universidade em Transformação*, com dois olhares que se entrecruzam. O primeiro é como a Universidade poderia se posicionar em face das transformações radicais no ambiente a ela externo. Uma delas é a revolução informacional, que faz a Universidade perder o “monopólio do conhecimento”. Seria o seu futuro passar a ser uma curadora de conhecimento? Quais são as implicações e transformações?

Uma outra transição se dá pelas novas formas de pesquisa e pelas forças econômicas que as plasmam. Essa transição requer o desenvolvimento de modelos inovadores de relacionamento na chamada *Hélice Quadrupla* (universidade – sociedade civil – empresa – governo).

O segundo olhar focaliza a contribuição desejável da Universidade para as sociedades em transformação lidarem com alguns dos grandes desafios globais, com múltiplos rebatimentos locais. Incluem, sem a eles se limitar, os riscos decorrentes da já mencionada disrupção tecnológica, assim como a polarização crescentemente iracunda e que se mundializa. Qual é a *Terceira Missão* da Universidade nesse novo mundo e, em particular, neste Novo Mundo (América Latina)?

Outros temas complexos e transversais foram elencados, tais como a Internet, os grandes desafios da engenharia no Brasil e a segurança pública. A viabilidade de sua materialização em um dos formatos pelos quais o IEA opera, ou mesmo num novo formato, será avaliada oportunamente, seja quando da revisão do Projeto em vigor ou por ocasião da elaboração do novo Projeto. É expectativa dos proponentes obter ao menos mais duas cátedras.

#### **4. Condutas de gestão**

Algumas condutas pautarão a gestão que ora se candidata. De forma geral, trata-se de prosseguir condutas que vêm sendo praticadas, só que por vezes com ênfases distintas ou nuanças novas. Alguns destaques, presentes ou não no Projeto Acadêmico em vigor, serão:

- a) Potencializar a participação do IEA no avanço do conhecimento e, em particular, na sua incorporação em políticas públicas, mediante intensificação da cooperação entre os grupos de pesquisa, os grupos de estudo, sabáticos e demais *fellows* do IEA.
- b) Estabelecer uma política de integração entre a sede e os polos, seja na pesquisa quanto nas rotinas das equipes. Destarte se poderá dar maior efetividade às atividades do IEA, mediante formas criativas de articulação sistemática entre as três bases em que atua neste momento – Ribeirão Preto, São Carlos e São Paulo. Essa é uma expectativa manifestada unanimemente pelos coordenadores dos polos e pela assistência acadêmica.
- c) Concluir a elaboração de uma plataforma cognitiva compartilhada, que permita expressar graficamente os objetos e resultados das diversas iniciativas abrigadas pelo Instituto. Isso

facilitará a articulação de subgrupos, em forma de aglomerados (*clusters*), ajudando a dar maior consistência à amplitude temática do IEA.

- d) Fortalecer a Comissão de Pesquisa, gerando condições para que acompanhe mais de perto os grupos e os/as pesquisadores/as.
- e) Disseminar gradativamente a cultura da apreciação (*assessment*) dos resultados das atividades dos grupos de pesquisa e outros formatos. Merece aproveitamento a tese de doutoranda da FEA, recém depositada, sobre o impacto da pesquisa interdisciplinar em políticas públicas, que foi desenvolvida tendo como estudo de caso grupos de pesquisa e grupos de estudo do IEA. Neste momento o *benchmark* é buscado nas práticas do Reino Unido. Outras abordagens poderão ser consideradas adicionalmente, tais como a desenvolvida pela Universidade da Pensilvânia.
- f) Buscar a captação externa de um volume de recursos capaz de ensejar um programa de *fellows* internacionais com boa envergadura, em adição ao programa de sabáticos e aos professores visitantes, que são financiados pela USP. Será desejável testar o funcionamento no IEA de práticas referenciais em alguns institutos de pesquisa da rede UBIAS, como seja a de recrutar e selecionar não *fellows* individuais, mas de um conjunto de pesquisadores/as com um tema comum, gerando assim resultados de maior repercussão.
- g) Reforçar a cooperação com a Pró-Reitoria de Pesquisa, robustecendo iniciativas parceiras existentes (programa de sabáticos e *workshops* estratégicos), assim como identificando novas oportunidades de sinergia.
- h) Reforçar as ações articuladas com unidades, museus e órgãos de integração da Universidade, de que são exemplares as duas escolas avançadas patrocinadas pela FAPESP no biênio passado, uma com o IO e outra com o IRI.
- i) Melhorar ainda mais o ambiente nas bases de São Paulo e Ribeirão Preto do IEA, que finalmente conquistaram sede nova graças ao esforço de seus dirigentes. Isso vem facilitando a atração de talentos e a interação entre seus integrantes. A sede do IEA em São Carlos deverá passar por uma reforma, gerando também ali um espaço digno, essencial para a revitalização desse polo.
- j) Valorizar os meios de comunicação do IEA, em particular a Revista Estudos Avançados, que tem cerca de seis milhões de acessos por ano, reiniciando sua versão em inglês (com apoio do CITRAT/FFLCH), e os programas radiofônicos, renovando as parcerias que os viabilizaram, com reconhecimento especial à FMUSP.

Colocamo-nos à disposição para, a qualquer momento, receber as considerações e sugestões a este Programa, pelo que antecipadamente agradecemos. Nossos endereços eletrônicos são, respectivamente, [plonski2@usp.br](mailto:plonski2@usp.br) e [roseli.lobes@usp.br](mailto:roseli.lobes@usp.br). Saudações acadêmicas,

**GUILHERME ARY PLONSKI** (CANDIDATO A DIRETOR) E **ROSELI DE DEUS LOPES** (CANDIDATA À VICE-DIRETORA)