

Prezados(as) Colegas,

Egresso do Instituto de Física, passei boa parte da minha vida dedicado ao trabalho acadêmico na Universidade como docente, e participando, também, de alguns cargos administrativos. Essa decisão valeu a pena. A Universidade é uma instituição essencial para o país e são visíveis na sociedade os seus resultados ao longo desses 75 anos de sua existência.

Nesse período, principalmente nos últimos anos como Pró-Reitor, desenvolvi uma visão clara sobre a missão e os desafios da Universidade Contemporânea num país como o nosso, sobre as diretrizes a seguir, e sobre o papel de Reitor.

É para colocar em prática essas idéias que me apresento à Comunidade Uspiana como candidato.

O momento da sucessão reitoral é uma oportunidade importante para apresentar mais amplamente e debater essas idéias, cuja síntese exponho no programa anexo, que espero receba os comentários e sugestões de todos.

Com apreço,

Armando Corbani Ferraz
Site: corbaniferraz.net

DIRETRIZES PARA GESTÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Armando Corbani Ferraz

Professor Titular do Instituto de Física

Pró-Reitor de Pós-Graduação

A missão outorgada pela sociedade paulista à Universidade de São Paulo é formar recursos humanos altamente qualificados, produzir ciência e tecnologia com nível de excelência e atuar como pólo de desenvolvimento e difusão de conhecimento e cultura e, dessa forma, influir decisivamente nos desígnios do Estado e da Nação.

A concretização dessa missão exige uma visão clara de futuro e o planejamento de um conjunto de ações eficazes envolvendo toda a comunidade da Universidade, estudantes, docentes e funcionários técnico-administrativos, permeando suas atividades primordiais e indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão universitária.

Questões centrais relativas às atividades acadêmicas e administrativas de forma geral são discutidas a seguir, no contexto das diretrizes que propomos para a gestão.

Ensino

O ensino é a grande vocação da Universidade. É nosso dever como instituição garantir a formação de recursos humanos qualificados, com visão crítica e acurada e em sintonia com as necessidades da sociedade, proporcionando formação acadêmica e profissional que conduza à inserção efetiva dos egressos na sociedade, colaborando com seu progresso.

A evolução acelerada da tecnologia e dos meios de comunicação, acompanhada da necessidade de aperfeiçoamento profissional contínuo e do imperativo da inovação no mundo contemporâneo, extremamente mais competitivo e empreendedor, exige reflexão contínua sobre nossos cursos e sobre a adequação de suas metas educacionais e formadoras.

As qualificações profissionais necessárias para atender à sociedade futura demandam um estudo individualizado para cada área do conhecimento, considerando inclusive a perspectiva de novas profissões, sem comprometer a abrangência e diversidade da formação que caracterizam o ensino em nossa Universidade e que a tornaram referência nacional e internacional.

A interdisciplinaridade, como eixo condutor de um ensino integrado à pesquisa e à extensão, garantirá formação adequada de nossos estudantes frente às exigências das novas fronteiras

do conhecimento, além de constituir estímulo importante à inovação aos nossos docentes e pesquisadores.

O desenvolvimento de projetos e atividades voltados à aproximação e maior integração das áreas de exatas, biológicas e humanidades, visando à interdisciplinaridade terá apoio integral das Pró-reitorias por meio de programas específicos. Por exemplo, o estímulo à criação e oferta de disciplinas, subsídios a projetos e/ou estágios que se proponham a integrar áreas, oferecerá importante contribuição. Para isso faz-se necessário rever a organização institucional e as práticas administrativas e normativas.

A qualidade da formação proporcionada pela Universidade deve ser constantemente acompanhada em seus diversos aspectos, seja através de mecanismos internos próprios, seja pela participação efetiva nos sistemas nacionais e internacionais de avaliação do ensino de nível superior. Além disso, o acompanhamento permanente da inserção profissional dos egressos, tanto da graduação quanto da pós-graduação, certamente auxiliará a definição e a condução de políticas para o aperfeiçoamento de nossos cursos. Nesse aspecto, serão criadas condições para uma aproximação efetiva, da Universidade com seus ex-alunos.

Ampliar a participação das Unidades em redes, fóruns e organismos internacionais de áreas estratégicas, mantendo contato permanente com as melhores universidades do mundo, também é uma forma de atualização educacional que merece programas específicos na USP.

Graduação

Os cursos de graduação merecem atenção especial, compatibilizando-se a excelência na formação e o atendimento às exigências da sociedade contemporânea, que requer jovens com conhecimento abrangente e sensível às rápidas mudanças de nosso tempo.

Cada vez mais, a Universidade deve proporcionar formação fundamental necessária para que nossos estudantes acompanhem o dinamismo da sociedade, evitando, contudo, o caráter imediatista. Deve-se buscar a flexibilização equilibrada da estrutura curricular dos cursos, respeitando as especificidades de cada área e observando duas premissas fundamentais: a complementaridade na formação dos alunos e a acreditação internacional dos cursos.

Nossos cursos de Licenciatura tem se organizado harmonicamente entre as distintas áreas de conhecimento e sua crescente importância, é indiscutível, considerando-se o projeto nacional de formação e qualificação de professores para o ensino fundamental e médio. Entretanto, algumas questões requerem soluções urgentes tais como a definição de conteúdos contemplados no Bacharelado e na Licenciatura e maior aproximação dos estudantes, futuros professores, às escolas públicas, em especial, através de estágios supervisionados. As exigências da nova Lei de Estágios também demandam urgente equacionamento em todos os

curso de graduação, licenciaturas e bacharelados, que prevêem esse componente obrigatório em suas estruturas curriculares.

A avaliação dos cursos de graduação deve ser feita de forma continuada, com ampliação do programa experimental em andamento na Pró-Reitoria de Graduação, valorizando-a como instrumento de gestão. Também é preciso deliberar sobre o engajamento institucional da USP no ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) já em discussão. Tais procedimentos permitirão um diagnóstico do desempenho formativo dos cursos oferecidos pela Universidade, além de estreitar nossas relações com os organismos educacionais municipais, estaduais e federais visando oferecer nossa contribuição na condução de políticas públicas para o setor.

Esforços adicionais serão conduzidos junto a órgãos de fomento, tanto nacionais quanto internacionais, para a obtenção de recursos destinados a projetos educacionais que contribuam para o ensino universitário de qualidade e auxiliem a formação docente. Programas de apoio interno relacionados ao ensino/aprendizagem, a exemplo do que acontece com a pesquisa, poderiam ser instrumentos de valorização e estímulo a experiências inovadoras.

Além disso, como um grande centro formador, a USP deve contar com sua editora EDUSP no estabelecimento de ações institucionais para produção de material didático em escala compatível com a dimensão e a qualidade desta nossa Universidade, estimulando com apoio logístico a produção desses materiais pelos docentes.

Ainda na questão da melhoria da qualidade de ensino, instituiremos um projeto institucional dedicado à obtenção e alocação de recursos para recuperação, aprimoramento e modernização de laboratórios didáticos, salas de aula, e bibliotecas, visando inclusive a sua adequação a novas tecnologias.

A atividade docente é tão gratificante intelectualmente como a atividade de pesquisa, devendo ser igualmente valorizada.

Não menos importante é o efetivo aprimoramento das condições necessárias para a realização de cursos noturnos da Universidade, considerando seu caráter diferenciado, garantindo o funcionamento de suas instalações e serviços para atendimento adequado aos docentes e alunos.

A experiência internacional na graduação também deve ser estimulada, uma vez que possibilita uma ampliação do horizonte cultural dos estudantes e uma formação mais abrangente, resultante do contato com outros centros de excelência.

O programa de Inclusão Social da USP, INCLUSP, desenvolvido já a partir do processo seletivo para nossos cursos de graduação tem se mostrado efetivo, tendo os estudantes beneficiados por esse Programa, apresentado os mesmos índices acadêmicos dos demais.

Nesta condição, os programas de inclusão e de permanência estudantil, combinando valorização da escola pública com critérios socioeconômicos, serão ampliados, mantendo a qualidade acadêmica e avaliação constante como referência. A Universidade não deve poupar esforços para manter em seus cursos alunos com talento que, com dedicação e aproveitamento irão contribuir na construção de novos caminhos para a nossa sociedade.

O vestibular para a USP, de responsabilidade da Pró-Reitoria de Graduação, e realizado pela FUVest, deve ser objeto de avaliação permanente por toda a comunidade. Para isso, programas de estudos e pesquisas serão estimulados e apoiados.

Tanto a ampliação do número de vagas ofertadas pela Universidade, como a criação de novos cursos, devem ser analisadas criteriosamente considerando a adequação da infra-estrutura física, logística e o comprometimento orçamentário, de forma a equilibrar o uso responsável dos recursos públicos com as demandas sociais.

A pressão da sociedade para a criação de novos cursos e a ampliação de vagas é intensa. No momento, cabe à Universidade realizar uma reflexão sobre sua dimensão e estrutura atuais e os meios necessários que permitam responder essa demanda, mantendo o comprometimento com a qualidade. Vale ressaltar que, atualmente, a relação alunos/docente na USP é equivalente à de universidades de classe mundial com nível de excelência.

Pós-Graduação

A pós-graduação da USP é referência nacional e, nos últimos anos, iniciou sua projeção internacional. Desde os seus primórdios, tem contribuído efetivamente para a transferência de conhecimento e o desenvolvimento socioeconômico do país, formando mestres e doutores em todas as áreas do conhecimento e nucleando grupos de pesquisa em todo o território nacional.

Nossa pós-graduação reúne mais de 22.000 estudantes, equilibrados em mestrandos e doutorandos, distribuídos em 228 programas, e cerca de 5.500 orientadores. Essa dimensão equivale a uma universidade de proporção considerável dentro da USP.

O empenho de toda a comunidade acadêmica de nossa Universidade para melhoria da qualidade e eficiência dos programas, associado ao acompanhamento eficaz da Comissão Permanente de Avaliação da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, apresentaram excelente resultado, sendo que atingimos 70% dos programas com conceito CAPES ≥ 5 . Diminuiu-se significativamente o número de programas com menor desempenho, segundo a recente avaliação realizada pela CAPES, e houve um aumento expressivo do número de programas melhor avaliados. O processo de aprimoramento da pós-graduação na USP contemplou ainda a re-estruturação e/ou integração de programas.

Visando ao contínuo aperfeiçoamento da pós-graduação, será intensificado o apoio institucional aos programas em fase de consolidação, bem como a condução de ações centrais e locais que garantam a sustentabilidade e a evolução de programas avaliados como excelentes.

A interdisciplinaridade deve ser incentivada e incrementada tanto no âmbito dos programas interunidades como nos demais programas de pós-graduação, visando ao desenvolvimento de projetos na fronteira do conhecimento que, cada vez mais, apresentam caráter inter e multidisciplinar. Novos programas poderão ser constituídos com maior grau de inovação, de modo a atender novas demandas da sociedade.

Recentemente, foi aprovado um novo regimento para a pós-graduação da USP, cuja elaboração contou com a participação efetiva de toda a comunidade, propiciando uma oportunidade para reflexão ampla e aprofundada sobre o aprimoramento da qualidade da nossa pós-graduação. Esse regimento configura um novo marco regulatório da pós-graduação, tornando-a mais moderna, descentralizada, desburocratizada, informatizada e flexível, transferindo aos programas seu efetivo gerenciamento.

Os atuais projetos de professor visitante e de estágio docente no exterior, realizados pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, têm apresentado ótimos resultados, tanto no estabelecimento de novas linhas de pesquisa nos programas de pós-graduação, quanto no fortalecimento da cooperação científica com grupos de pesquisa de universidades estrangeiras bem qualificadas. Tais projetos devem ser considerados como permanentes e ampliados.

Ações voltadas para projetar os programas de pós-graduação da USP no cenário internacional serão intensificadas e aprimoradas. Por exemplo, a divulgação, em inglês e espanhol, das atividades de pós-graduação em páginas na Web e a realização, com apoio da Reitoria, de missões específicas em áreas estratégicas a centros internacionais de excelência, entre outras iniciativas que podem aumentar a visibilidade dos programas. A meta é que gradualmente nossos programas atraiam mais estudantes do exterior, ao mesmo tempo em que incentivam os estágios internacionais de nossos estudantes.

Além do Programa de Aperfeiçoamento de Ensino (PAE), é importante criar novas oportunidades para que os estudantes de pós-graduação, principalmente os de doutorado, participem das atividades didáticas na graduação. Há que se considerar que a maior parte dos egressos da pós-graduação irá atuar em instituições de ensino, e, portanto é relevante uma preparação mais eficaz para atividades profissionais futuras de docência.

Da mesma forma, estimularemos discussões sobre políticas de aproveitamento dos nossos mestres e doutores nos setores industriais e de serviços, para melhor aproveitamento desses recursos humanos altamente qualificados para a pesquisa e o desenvolvimento sustentável.

Pesquisa

A produção científica da Universidade tem crescido de forma relevante nos últimos anos e atualmente representa aproximadamente um quarto da produção científica nacional. Esse aumento na produtividade foi acompanhado de maior eficiência, ao considerarmos que o número de docentes e de estudantes de doutorado praticamente não sofreu alteração nos últimos dez anos. Além disso, vários indicadores permitem verificar o aumento da circulação internacional da produção intelectual dos docentes da USP.

Nessa direção, serão apoiados programas que proporcionem maior envolvimento e inserção de pesquisadores da USP em redes temáticas em todas as áreas do conhecimento, em fóruns e projetos de pesquisa em áreas estratégicas, tanto nacionais quanto internacionais.

Redes de caráter multidisciplinar e na fronteira da ciência serão incentivadas, propiciando inclusive um ambiente inovador para o ensino na universidade. Tais redes poderiam funcionar como verdadeiros institutos virtuais e para tanto devem contar com apoio da gestão para sua instrumentalização. Também deve ser buscado um maior relacionamento com órgãos internacionais de fomento visando à captação de recursos para realização de projetos em colaboração com grupos de pesquisa do exterior.

Uma maior integração entre as diversas áreas de conhecimento para o desenvolvimento de projetos conjuntos deve ser considerada, otimizando recursos e competências, considerando-se, inclusive, as pesquisas realizadas e a geração de conhecimento pelas áreas de Humanidades e sua sempre presente contribuição cultural e social. Pretende-se assim que a USP se torne uma instituição ainda mais reconhecida, nacional e internacionalmente, como geradora de conhecimento e formadora de cientistas em todas as áreas.

Um diagnóstico apurado das pesquisas realizadas na Universidade deve ser realizado para quantificar e qualificar a inserção e o impacto, nacional e internacional, bem como a cobertura de áreas estratégicas e inovadoras. A partir desse diagnóstico, será possível identificar e propor formas para o aprimoramento e a projeção destas pesquisas. Nesse aspecto uma maior integração entre as diversas comissões estatutárias no âmbito das Unidades é importante para a condução e a elaboração de projetos para tal finalidade.

A pesquisa, como uma das atividades-fim da Universidade, deve contar sempre com o necessário apoio administrativo e de pessoal técnico competente.

O aumento de convênios, projetos nacionais e internacionais, dentre outras tantas atividades, resulta em sobrecarga administrativa e burocrática para os docentes. É imperativo que a administração central viabilize, em todas as unidades da Universidade, uma estrutura mínima de apoio administrativo aos docentes, liberando-os para suas funções de ensino e pesquisa.

As ações da Agência de Inovação serão intensificadas para garantir uma prestação de serviços mais ágil às pesquisas tecnológicas realizadas na Universidade que tenham possibilidade de gerar patentes ou conhecimento a ser transferido para a sociedade. Deve-se estabelecer um modelo de gestão tecnológica para a difusão da inovação, empreendedorismo e contribuição social de suas pesquisas, impulsionando significativamente as relações universidade-empresa e mantendo ao mesmo tempo os valores centrais de uma universidade crítica e propositiva.

Nos últimos anos, tem crescido o número de pós-doutores na USP. Entretanto, considerando sua importância no desenvolvimento de grupos de pesquisa, esse número ainda é modesto frente às possibilidades disponíveis de atuação nas distintas áreas da Universidade. Uma meta viável, em médio prazo, é constituir um quadro de pós-doutores equivalente à metade de nosso quadro de docentes. Para tal deveremos estabelecer um programa agressivo para atração de pós-doutores bem qualificados oriundos de universidades nacionais e do exterior, com apoio administrativo para sua inserção nas atividades universitárias. Nesse sentido, uma maior difusão de nossos grupos de pesquisa no exterior, em especial na América Latina, ampliará significativamente as ações do programa de pós-doutorado.

No contexto da crescente preocupação mundial com questões relativas à sustentabilidade ambiental com ênfase em reciclagem, racionalização do consumo de água e energia elétrica e uso de fontes alternativas de energia, favoreceremos projetos interdisciplinares por grupos de pesquisa da USP, os quais possam gerar soluções e contribuições relevantes, aplicáveis na Universidade e extensíveis à sociedade.

Difusão do Conhecimento e da Cultura

A inserção e a interação da Universidade com a sociedade, disseminando o conhecimento produzido no âmbito acadêmico e oferecendo serviços como educação, saúde, cultura e tecnologia serão intensificadas, priorizando as ações que compatibilizem demandas internas e externas.

A integração das atividades de extensão comunitária ao ambiente universitário deve ser desenvolvida como uma contribuição positiva à formação dos estudantes e à interação mais efetiva de nossos docentes e pesquisadores com os diversos setores da sociedade. O incentivo e o apoio institucional às atividades de extensão, incluindo maior participação estudantil nos projetos sociais, contribuirão para o ensino de graduação, pós-graduação e para a pesquisa científica. As atividades de extensão devem ser consideradas como importante instrumento de identificação de problemas e tomada de consciência da realidade social pela comunidade universitária.

Na sociedade contemporânea, ciência e tecnologia, precisam fazer parte da bagagem cultural dos cidadãos. O conhecimento é fundamental para a construção da democracia, de uma sociedade mais justa e eticamente preocupada com seu destino. Para que a ciência cumpra sua função social, a educação e a divulgação científica são tarefas essenciais da Universidade.

Assim, deve-se intensificar a difusão de todo o conhecimento gerado na Universidade, tornando-o acessível à comunidade interna, bem como disponibilizá-lo nacional e internacionalmente por meio de diferentes mídias. Hoje, a comunicação com a sociedade ocorre predominantemente através da interface eletrônica. Porém, a situação atual desse espaço na Universidade é muito heterogênea e há necessidade de se incrementar o desenvolvimento de sítios na Internet atualizados, com informações gerais e pertinentes aos projetos desenvolvidos pelos grupos de pesquisa, com resultados e informações relevantes e de interesse para a comunidade externa à Universidade. Do relacionamento mais estreito com a sociedade, e da difusão sistemática do conhecimento gerado nas diversas áreas, depende a maior transparência e visibilidade da Instituição.

A circulação pelo espaço virtual da Universidade é tão relevante quanto o presencial e o ensino a distância insere-se como um novo modelo de comunicação, com utilização integrada das modernas tecnologias de informação. A USP não deve se furtar a participar de projetos de desenvolvimento de EaD com qualidade e aplicação. Podemos considerá-lo um excelente laboratório de experimentação de metodologias inovadoras e práticas educacionais que poderão complementar e aprimorar o ensino presencial.

Considerando a grande diversidade de áreas da USP, enfatizaremos a organização de debates sobre grandes temas de relevância científica, cultural e acadêmica de interesse nacional e internacional, com participação efetiva da comunidade universitária e da sociedade em geral, consolidando Fóruns permanentes de debates públicos.

Os museus, em especial, e as artes, contribuem de forma relevante para a política cultural de formação social e promovem uma inserção diferenciada no processo de socialização, devendo ser utilizados para intensificar-se ações de integração comunitária.

O senso de comunidade acadêmica colaborativa pode ser restaurado com a criação de ambientes de sociabilidade voltados à integração das áreas, produção de debates, bem como a ampliação dos espaços acadêmicos para a difusão cultural. A circulação dos estudantes pelos ambientes culturais da Universidade deve ser considerada como parte integrante de seu projeto pedagógico uspiano, de modo a ampliar seu universo de conhecimento e formação cidadã.

Internacionalização

Para se consolidar como uma universidade de classe mundial, a USP necessita investir obrigatoriamente em relações internacionais. Ações alinhadas com esta diretriz serão continuadas e intensificadas.

Um projeto de internacionalização que permita maior projeção e integração da Universidade no cenário internacional, valorizando o conhecimento gerado em seu meio acadêmico, exige maior padrão de excelência e incorporação equilibrada e crítica de padrões internacionais de qualidade, que certamente resultarão em fortalecimento institucional.

A cooperação permite aproximar competências e favorece a troca de experiências e o estreitamento de relações acadêmico-científicas. Estratégias de difusão conduzem à divulgação internacional, que permite alcançar maior visibilidade e projeção mundial. Exige maior dinamismo, participação ativa da Universidade em organizações, associações, redes e projetos internacionais interinstitucionais, bem como a promoção de eventos internacionais.

Institucionalmente, o planejamento para ampliar a inserção internacional é importante para maior valorização das melhores competências e para o reconhecimento de eventuais fragilidades, de modo a superá-las. É necessário estabelecer as características indispensáveis que devem estar presentes nas diversas ações internacionais, sem que se perca a identidade, permitindo distinguir a USP nos cenários nacional e internacional.

Para um plano estratégico de internacionalização, é indispensável reformular técnica e estruturalmente a Comissão de Cooperação Internacional - CCIInt, como órgão gestor das relações internacionais da universidade, responsável pela formulação de diretrizes gerais que permitam fortalecer a unidade institucional, apoiando e complementando as ações desenvolvidas pelos órgãos centrais e as demais unidades universitárias.

É importante ressaltar que a internacionalização, como política institucional, pode expressar-se em todas as atividades da Universidade, não se restringindo à mobilidade discente e docente e à participação de professores visitantes. Deve permear a própria docência, mediante inovações educacionais e adequação pertinente dos currículos, visando à acreditação internacional. Deve estar presente nas atividades de pesquisa, por meio de novas e atualizadas linhas de investigação na fronteira do conhecimento e na participação em projetos e redes internacionais, que integrem e projetem mundialmente os grupos de pesquisa de excelência.

Dessa forma, a internacionalização converter-se-á não somente em instrumento de renovação do ensino e da pesquisa, mas também em espaço de desenvolvimento da arte e da cultura, por meio de programas de difusão cultural de abrangência internacional.

Ao mesmo tempo em um plano mais global de políticas públicas, cabe discutir o impacto na universidade pública e na sociedade que pode ser causado pela internacionalização associada a interesses de mercado e a projetos políticos.

Gestão Acadêmica e Administrativa

O compromisso fundamental de uma gestão universitária deve ser o de valorizar seus recursos humanos, que constituem sua célula-mater. Para garantir o bom funcionamento institucional, as carreiras de docentes e funcionários técnico-administrativos devem ser aprimoradas e a progressão funcional deve privilegiar o mérito acadêmico e atividades-fim da Universidade. A valorização do tempo integral, em especial no nível inicial da carreira docente, e salários compatíveis, devem ser objeto de discussão em curto prazo. Ainda nesse aspecto, as atividades essenciais da Universidade devem ser garantidas por quadro próprio de funcionários.

No contexto de uma sociedade que necessita permanentemente de recursos humanos qualificados, a formação continuada dos profissionais técnico-administrativos da Universidade deve ser sempre buscada, com identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento profissional. O acompanhamento do processo, com revisão adequada da carreira e avaliação justa do desempenho garantirá que as atividades-meio sejam exercidas adequadamente, para que a Universidade realize sua vocação.

A qualificação dos profissionais técnico-administrativos deve ser sempre aprimorada, por meio de programas específicos, sem perder de vista as peculiaridades e as demandas das diferentes Unidades universitárias e dos segmentos envolvidos. Desta forma, estaremos valorizando uma política de recursos humanos voltada fundamentalmente à motivação e à valorização pessoal.

O crescimento da Universidade em suas atividades-fim não foi acompanhado na mesma proporção por um sistema de transformação de suas atividades-meio. Devem-se consolidar as alterações já implantadas e serão ampliados os programas de descentralização e desburocratização, com maior delegação de competências e autonomia executiva e decisória às Unidades e Órgãos da Universidade.

Faz-se necessária a revisão dos processos e mecanismos decisórios nas diversas instâncias da Universidade. O Conselho Universitário deve recuperar seu papel formulador de políticas e planejamento de longo prazo para a Universidade, enquanto as Unidades e os Departamentos devem assumir o poder de decisão e criação de soluções próprias.

Deve-se reforçar o planejamento institucional de médio e longo prazo consolidando-se a cultura de avaliação, instituída pela Comissão Permanente de Avaliação, como instrumento de

diagnóstico e planejamento, de modo a formular os compromissos institucionais que devem nortear a comunidade acadêmica na realização de projetos coletivos.

O bom exercício funcional deve estar acompanhado de saúde e qualidade de vida. Com vistas a esse objetivo, há necessidade de ampliação e revisão dos serviços de atendimento médico, entre outros, a fim de que cumpram seu papel de dar mais segurança à comunidade universitária. Grupos de trabalho específicos para essa finalidade serão constituídos, voltados ao atendimento das necessidades da comunidade.

Instituições contemporâneas à era da informatização plena necessitam de políticas eficazes de Tecnologia da Informação (TI). Esforços serão envidados para dotar a Universidade de excelente TI, elemento-chave na integração entre as Unidades. O uso de tecnologia de ponta deve estar atrelado à existência de um adequado corpo de servidores técnicos, constantemente treinados, para evitar a obsolescência, quer na capacitação pessoal, quer na funcionalidade do parque instrumental tecnológico.

As políticas de TI não envolvem apenas modernizar o parque computacional da Universidade e dotar as Unidades de equipamentos modernos, apoiando os laboratórios didáticos e os cursos. É preciso melhorar o atendimento aos novos estudantes que chegam à Universidade com bagagem de informática cada vez maior e que demandam, cada vez mais, tecnologias de ponta. Nesse aspecto, a difusão da tecnologia deve permear toda a Universidade, mantendo aprimoramento constante, que com a criação de salas de multimídia, de uso integrado em ensino, pesquisa e extensão nas Unidades, sem dúvida, aproximará a Universidade das novas gerações.

O uso acadêmico dessa tecnologia será estendido para a gestão administrativa da Universidade, com vistas ao seu aprimoramento e aumento da eficácia, construindo estruturas integradoras e desburocratizantes. A melhoria dos sistemas atuais e o desenvolvimento de novos, de qualidade elevada, só serão possíveis com a formação, o treinamento e a atualização constante dos técnicos responsáveis. Para tanto, será necessário um programa continuado de atualização em informática.

É crucial e urgente a implantação de programa de recuperação das áreas e edifícios degradados dos diversos *campi*, em especial da capital. De modo complementar, faz-se necessário o estabelecimento de um plano diretor para a melhoria contínua da segurança dos *campi*.

A Universidade de São Paulo, com a sua competência constituída e comprovada deve, dentro de suas atribuições, colaborar com as agências de fomento, secretarias e ministérios do governo estadual e federal, na formulação e acompanhamento de políticas públicas, em especial em ciência, tecnologia, educação, saúde e cultura, a fim de que possa cumprir integralmente seu papel social.

Além disso, nos empenharemos para alterações na legislação, tais como a inclusão na constituição estadual do recurso mínimo a ser repassado às Universidades estaduais, que venham facilitar nossa missão conferida pela sociedade.

Ao mesmo tempo em que se busca a modernização administrativa interna, procuraremos junto aos órgãos reguladores do Estado, mecanismos que considerem a autonomia e especificidades da Universidade para que esta possa cumprir mais adequadamente seus desígnios.

Demandas mais ou menos veementes e mesmo conflitos, acontecem na universidade e podem alterar sua normalidade institucional. Nesse sentido é preciso criar instrumentos institucionais para o diálogo constante, para a discussão política e a negociação, que acompanhem essas demandas não apenas nos momentos críticos.

Ampliar o diálogo e estabelecer uma liderança por meio de visitas constantes às Unidades, num movimento inverso, complementar e simbólico, pode restaurar o sentimento de comunidade uspiana e transmitir a idéia de compromisso e participação nos projetos prioritários e coletivos.

Nesta proposta de gestão, as Pró-Reitorias e os órgãos administrativos, em conjunto com seus colegiados, serão os agentes facilitadores e catalisadores da missão da Reitoria da Universidade de São Paulo, mediante apoio constante e ações agregadoras para a realização das atividades-fim. Entretanto, somente o envolvimento de todos e as decisões participativas, permitirão concretizar ações voltadas para as prioridades estabelecidas no compromisso do Reitor e de sua equipe com a comunidade acadêmica da USP.

Graduado em Física (1972) com mestrado (1975), doutorado (1979) e livre-docência (1987) pelo Instituto de Física da Universidade de São Paulo e estágio de pós-doutoramento na Universidade de Ulster, Irlanda, UK (1985-1986). Sua atividade docente na Universidade iniciou-se em 1975 junto ao Departamento de Física dos Materiais e Mecânica do Instituto de Física do qual é Professor Titular desde 2001.

As atividades de pesquisa se concentram em estudos teóricos relacionados às propriedades eletrônicas e estruturais de superfícies semicondutoras e metálicas, adsorção e processos de difusão atômica e molecular em superfícies, interfaces e nanoestruturas. Publicou até o presente cerca de 90 artigos científicos em revistas de circulação internacional com colaboradores nacionais e do exterior, mais de uma centena de trabalhos em anais de conferências internacionais e nacionais e orientou teses de doutorado, dissertações de mestrado, iniciações científicas e supervisão de pós-doutoramentos.

Nas diversas funções administrativas exercidas destacam-se as de Vice-Presidente da Comissão Central de Informática da USP (1990), Gerente de Informática da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN) no período de 1990 e 1995, Presidente da Comissão de Pós-Graduação do Instituto de Física no período de 1999 e 2005, Coordenador da Câmara de Avaliação da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Suplente da Pró-Reitora entre 2002 e 2005 e Pró-Reitor de Pós-Graduação desde 2005.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0175488653163588>