

## **A USP É MAIOR QUE A CRISE POR UMA UNIVERSIDADE RENOVADA**

As universidades públicas brasileiras estão, nos dias atuais, submetidas a demandas múltiplas e de origem diversa. Independentemente do valor intrínseco de cada uma das exigências, as instituições precisam se aparelhar para responder – e de forma qualificada – às questões do tempo. Nesse cenário, a chamada crise de financiamento das universidades, embora não se desprenda dos agudos problemas do país, não resulta exclusivamente do contexto. É imprescindível tanto preservar esse patrimônio ímpar da sociedade, quanto desenvolver ações sensíveis às profundas mudanças da vida social. Diante de tal diagnóstico, os dirigentes das universidades são permanentemente desafiados a buscar respostas que conciliem excelência do ensino, da pesquisa e da extensão, combinada à abertura para o momento.

A atual gestão reitoral da Universidade de São Paulo privilegiou um tipo de ação político-administrativa dominada pela preocupação exclusiva sobre os custos da instituição, que subsumiu todas as ações institucionais. Com isso, pôs na sombra o próprio lugar da universidade como local de debate, de pluralidade de visões, de diversidade de sentidos, estabelecendo como dominante a concepção de uma parcela da comunidade acadêmica, a despeito das diferenças existentes. Em larga medida, os conflitos resultantes originaram-se da dificuldade de se estabelecer relações mais abertas com a maioria dos uspianos, pressuposto de uma universidade inclusiva, participativa e afinada com a nova realidade do mundo. Em outras palavras, as presentes ações de governança universitária impedem que os dirigentes aprimorem uma relação madura com a maioria da comunidade acadêmica, inviabilizando a costura de consensos, algo indispensável para a consecução de objetivos acordados, os únicos capazes de promover as relações acadêmicas a patamares superiores.

A relutância em acolher as diferenças com base no diálogo tem produzido efeitos nefastos para a USP, construindo descompassos, produzindo desavenças, provocando a edição excessiva de normas. O conjunto tem criado equívocos de gestão, sobretudo coibindo a liberdade acadêmica, princípio fundamental ao avanço do conhecimento. A eleição prioritária dos mecanismos de gestão administrativo-financeira nublou aquilo que deveria ser o cerne de uma gestão universitária: as políticas acadêmicas. Logo, ainda que indubitavelmente o problema econômico-financeiro jamais possa ser deixado de lado – isto seria uma medida inadmissível para um reitor responsável – a questão acadêmica que envolve políticas coordenadas na graduação, na pós-graduação, na pesquisa, na cultura e na extensão, é sempre o objetivo de uma universidade socialmente comprometida, inclusiva, gratuita e de qualidade. Em suma, o aprimoramento dos mecanismos de gestão está a serviço de políticas acadêmicas, que não podem submeter-se à tutela da administração financeira.

Diante deste quadro, é necessário que uma agenda verdadeiramente aberta e republicana passe a orientar a Universidade de São Paulo a partir de 2018. Dessa maneira, ações acadêmicas pactuadas consensualmente devem ser a marca característica de **uma reitoria renovada** cuja preocupação maior entende a universidade como um corpo único e solidário, fazendo com que a crise promova ações criativas e participativas a fim de garantir que as atividades-fim não sejam prejudicadas e que as atividades-meio sejam respeitadas. Este documento procura, portanto, sinalizar e evidenciar questões centrais para Universidade de São Paulo para o próximo quadriênio, entre as quais podemos elencar: a) políticas acadêmicas da graduação e da pós-graduação, da pesquisa e da cultura e extensão; b) a internacionalização, c) o exercício de uma política de transparência orçamentária e administrativa, d) a gestão e o financiamento, e) a repactuação da autonomia e f) a política de recursos humanos e de reestruturação administrativa.

A atual crise da Universidade de São Paulo é seguramente a maior já assistida em seus 83 anos de história. A mais competente universidade da América Latina não apresenta um *modus operandi* compatível com a serenidade e a prudência demandadas pela circunstância crítica em que vivemos. E isso pode ser facilmente aferido pelos graves acontecimentos do dia 7 de março, quando foram votados e aprovados os *Parâmetros de Sustentabilidade da Universidade de São Paulo*. Além desta crise de financiamento e gestão, a Universidade também enfrenta outros desafios igualmente importantes, que afetam o cotidiano das unidades de ensino, pesquisa e extensão, merecedores de uma atenção redobrada, já que é no âmbito das ações acadêmicas que a USP subsiste como centro internacionalmente reconhecido. Assim, parece-nos importante que soluções para a crise e para as ações acadêmicas sejam construídas e apresentadas aos contribuintes do Estado de São Paulo e à comunidade uspiana dado que não é possível que exista apenas uma solução exequível para a crise enfrentada na atualidade ou apenas uma forma de gerirmos as atividades da Universidade.

Este documento apoia-se sobre **reflexões e elaborações comprometidas com a renovação do projeto da Universidade de São Paulo**, a partir de uma perspectiva humanista, includente, aberta às visões do conjunto, requisito das instituições públicas. Trata-se, pois, de um apelo aos diferentes setores que compõem a comunidade acadêmica ao diálogo respeitoso, franco, democrático e republicano.

### ***políticas acadêmicas***

As políticas acadêmicas da USP sofrem hoje de uma crise de identidade e de gestão, ora decorrente de seu caráter diverso e multifacetado, ora motivada pelo imobilismo oriundo de concepções passadistas de excelência, ora nascida da subserviência a estruturas alheias à nossa universidade.

## Graduação

A Graduação é, indiscutivelmente, a área de atuação da USP que guarda a maior relação com a sociedade. Em um momento de crise econômica e de valores, mas também de incremento de direitos, a universidade, por meio da graduação, tende a ser afetada e muito por toda sorte de propostas e críticas. As formas de ingresso e o desempenho acadêmico da USP polarizam discussões dentro e fora da universidade.

Quanto ao ingresso na universidade se, por um lado, Estado e governos aderem a política de cotas – raciais e sociais, por outro, o questionamento do ensino público e gratuito, transformou-se em um dado comum para setores da sociedade, que de forma geral, nunca tiveram grandes relações com o ensino. Na falta de argumentos substantivos, a negação da gratuidade surge como meio para solucionar a crise financeira da universidade, através da fórmula mecânica e facilmente sedutora à maioria dos desavisados que “quem pode deve pagar pelos estudos e quem não pode será beneficiado por essa transação.”

Novamente, vemos prosperar iniciativas que escamoteiam seus verdadeiros interesses, o de tornar as universidades públicas parte do negócio da educação, bandeira defendida sob o argumento de “salvar a USP”, comparando-a com as congêneres internacionais. Desconhece-se que o porte e a excelência atingida pela USP ao longo de sua história não se encaixam nos padrões internacionais típicos; diversamente, ao invés de nos pensarmos como sendo um modelo próprio e exitoso, que deve ser compreendido e defendido, inclusive para ser financiado, vemos questionamentos de toda ordem. A USP não se encaixa nos padrões, ditos internacionais, mesmo porque o papel esperado das instituições públicas de nível superior no Brasil está muito distante dos modelos externos, o que não nos diminui. Contrariamente, nos engrandece, pois alcançamos reconhecimento e qualidade ímpares no nosso continente e que se projetam para além do nosso meio, em um país carente de formação letrada e de ensino público de qualidade. A aposta que a sociedade de São Paulo fez nas suas universidades foi integralmente correspondida, pois somos o celeiro da pesquisa, do ensino, da ciência e da cultura no Brasil.

Essas concepções - que pressionam de forma negativa o cotidiano da universidade - acabam por dificultar e debilitar os esforços de aperfeiçoamento do ensino de graduação, que inclui a necessidade de pensá-lo frente ao contingente de novos atores sociais que a política de cotas deverá positivamente trazer para a universidade. O atraso desnecessário na definição das metas aprovadas pelo CO, em julho de 2017 - que prevê apenas para 2021 a admissão, por meio das duas formas de ingresso, pela FUVEST e pelo SiSU, de 50% dos ingressantes oriundos da rede pública e, dentre eles, 18,5% pretos, pardos e indígenas – retardou a reforma tão necessária do ensino da graduação e adiou a implementação de uma medida inevitável nos dias de hoje, em função do seu caráter civilizatório na contemporaneidade. Caso a discussão

tivesse sido corretamente estruturada nos últimos quatro anos, a meta de 2021 poderia ser alcançada no próximo vestibular, criando condições para antecipar em anos a avaliação, correção e aperfeiçoamento da medida que pressuporá a constituição de novas iniciativas no âmbito das políticas de permanência estudantil, de forma estruturada e não de atendimento de problemas pontuais. A USP dada a sua importância e excelência deveria capitanear políticas que visam mitigar as enormes assimetrias sociais que caracterizam a sociedade brasileira, como já foram praticadas quando da sua criação.

Embora todas as iniciativas das unidades sejam bem-vindas, a gestão precisa construir diretrizes, amparar as medidas, dar suporte e assessoria quando necessário. Não estamos adequadamente preparados para esse novo período. Uma USP de fato inclusiva precisa acompanhar as ações afirmativas dos meios adequados ao desempenho positivo, caso contrário, as políticas positivas poderão se tornar um campo de problemas. Moradia, alimentação, suporte social e várias ações e serviços devem ser integrados em uma política que favoreça a diversidade étnica e social e faça dela um motor de aperfeiçoamento da universidade, ao aproximar a composição de seus estudantes ao da realidade brasileira. ***Nunca é demais afirmar que as universidades públicas no Brasil têm papel fundamental na transformação da sociedade.***

As metas de cotas ligam-se a outra questão que merece ser compreendida e devidamente tratada. Todos docentes que desenvolveram algum trabalho de divulgação do ensino de graduação da USP junto às escolas públicas, particularmente, aqueles que se envolveram com o extinto programa Embaixadores da USP, ouviram mais de uma vez de alunos do ensino médio e fundamental a pergunta sobre o quanto as suas famílias deverão gastar para pagar as mensalidades. Essa mesma pergunta ressurge no contato com alunos do ensino médio, na maioria de escolas públicas, como acontece nas feiras de profissões. Essa situação é reflexo de uma concepção equivocada que grassa na nossa sociedade, ou seja, que o caráter público, sobretudo gratuito, é sempre sintoma de má qualidade. A USP deve buscar desconstruir esse imaginário distorcido.

Do mesmo modo, quando a grande imprensa “denuncia a crise” da USP, o faz para pôr em questão a sua natureza de órgão público, obscurecendo o fato de a sua qualidade advir do seu próprio estatuto, que referenda o seu modelo que foi e é vitorioso. A defesa do caráter público, gratuito, de qualidade e inclusivo, passa por estender ao máximo a interlocução com a sociedade e, em particular, àqueles que podem de fato se beneficiar dele. Os programas de divulgação e incentivo ao acesso à USP por parte de alunos de escolas públicas ficaram congelados por quase quatro anos e só agora conheceram alguma iniciativa (programa “Vem para a USP”). Ao contrário de liderar ações que alterem a visão elitista sobre as universidades públicas, em

particular da USP, temos sido lentos e, quando tomamos medidas o fazemos sem uma discussão diferenciada nas unidades, pressuposto da internalização do conjunto de significados subjacentes ao tema do acesso à universidade.

A graduação na USP, no conjunto dos seus 182 cursos, distingue-se por ser inegavelmente de qualidade, sendo um patrimônio social e educacional inestimável do Brasil, pelo que tem realizado e representado. Por isso, ***a USP não pode ficar à mercê de críticas que desconsiderem seu papel social e a importância do seu desempenho na formação dos mais variados profissionais.*** Internamente, ela necessita recolocar a formação como pauta prioritária das suas ações e externamente tem a obrigação de pautar a sociedade sobre o debate de formação de profissionais. Apesar disso, a nossa graduação está despreparada para enfrentar os desafios do tempo. Excessivamente especializada, nossa universidade tem desconhecido a dinâmica do mundo que aponta para a ruptura da formação estritamente profissional. As novas tecnologias têm substituído não só as funções menos qualificadas do trabalho, diversamente têm ocupado o lugar dos oriundos das universidades. Em tais condições, dos profissionais formados nas instituições de ensino superior se exigirá polivalência e extrema diferenciação de conhecimento: um engenheiro precisará conhecer o campo da cultura, um humanista não poderá ignorar o domínio das ciências duras e tecnológicas. ***A nossa grade curricular é rígida e não flexível, diversa das necessidades postas no futuro. É urgente a transformar de fato o ensino de graduação.***

No plano interno, os Congressos de Graduação podem ter seu papel potencializado, indo além do relato de experiências pedagógicas isoladas. Evidentemente, todo esforço que docentes, grupo de docentes e mesmo coordenações de curso realizam para o aperfeiçoamento do ensino precisa ser divulgado e reconhecido. Entretanto, o aprimoramento do ensino superior não pode ser alcançado através da somatória de experiências avulsas, por melhor que sejam. Congressos e reuniões devem ser tematicamente estruturados de forma a que suscitem o surgimento de novos temas. Os Congressos são ocasiões privilegiadas para iluminar questões que, na sequência, serão trabalhadas nas instâncias da área, como o Conselho de Graduação, objetivando transformar cursos e suas práticas.

Há vários temas emergentes, a exemplo do reconhecimento e do entendimento do perfil, ou dos perfis educacionais das atuais gerações de ingressantes, o impacto das novas tecnologias de informação, a concepção de novas estruturas e metodologias pedagógicas, o lugar de novos espaços de formação, o papel das bibliotecas na formação, dentre outros. Todas essas questões apresentam-se das mais variadas formas nas discussões entre docentes e discentes nas suas unidades e cursos, mas não encontram eco na agenda de graduação da USP. Claro que há especificidades entre áreas e cursos que se manifestam nos processos de formação, mas tais especificidades não devem inibir processos abrangentes, aqueles justamente

que podem tirar partido da diversidade de conhecimentos que poucas universidades como a USP podem propiciar e que dependem da iniciativa da Reitoria e de sua Pró-Reitoria de Graduação.

No mesmo compasso do aperfeiçoamento dos processos pedagógicos, a USP não pode abrir mão de ser a referência de qualidade na graduação brasileira e, para tanto, é necessário que se consorcie com outras universidades públicas, estaduais e federais. Postular a condição de excelência na formação, divulgar suas conquistas na graduação e balizar, publicamente, o debate sobre o ensino significa dar a devida dimensão às denúncias de crise da USP e pautar a discussão sobre a atual condição da formação superior no país.

A qualidade de uma universidade jamais lhe é inerente, sobretudo em tempos de mudanças aceleradas; é construída cotidianamente com o trabalho e a dedicação da sua comunidade. A qualidade da USP a faculta a exercer uma autoridade social que tem sido pouco explorada e nem sempre é afirmada de forma pertinente, pois se perde em meio ao cipóal de informações alarmantes sobre a universidade.

### Pós-Graduação

O panorama da Pós na USP é complexo. Sob o guarda-chuva da Pró-Reitoria de Pós-graduação, não só estão unidas as três grandes áreas do conhecimento, como também concorrem realidades distintas sob a perspectiva de seu financiamento, de sua avaliação e de sua produção científica. É função *sine qua non* de uma reitoria renovada e comprometida com o dia-a-dia das unidades de ensino e pesquisa **normalizar as distorções que são inerentes a essa diversidade**. Não podemos deixar de dizer que deve ser compromisso dessa nova reitoria **alavancar o desempenho de áreas com problemas de avaliação**, dando suporte a ações que as viabilizem como futuros nichos de excelência. Por outro lado, para muitos programas já consolidados entre os melhores no Brasil e com inserção mundial, é mister que tenhamos uma política monitorada de crescimento, ou seja, não pode nos ser suficiente a melhor avaliação CAPES, temos de envidar esforços para que **os programas de excelência tenham espaço de crescimento** que, a nosso ver, relaciona-se com a internacionalização, de um lado, e com a extensão universitária de outro.

Entretanto, parece-nos fundamental, para além dessas ações, **a criação de três grupos assessores que**, tendo em vista a política acadêmica global adotada para a pós-graduação, **adaptem as ações gerais coordenadas da Pró-Reitoria de Pós-graduação às especificidades das três grandes áreas**, atendendo não só os programas com dificuldade como também assessorando os de excelência nacional para níveis de reconhecimento internacional.

Por fim, cabe à reitoria **rever o sentido das avaliações da CAPES**. Nas últimas gestões reitorais, os programas de pós-graduação viveram um dilema: ora a avaliação

da agência do MEC era um parâmetro que determinava certo *status* dos programas na estrutura universitária, convertendo-se em benefícios a docentes e alunos a eles ligados; ora ecoava uma crítica acerba e incisiva contra a mesma agência, incentivando, muita vez, os programas a agir contrariamente às decisões impostas pela CAPES. A vigência de vários regimentos em curso são sintomas inequívocos da dificuldade de se propor uma política integrada e autônoma para a pós-graduação. Assim, os programas de Pós-graduação viam-se e veem-se diante de uma verdadeira “escolha de Sofia”: ***afinal as ações de nossos programas devem se pautar em acordo com o que propugna a CAPES, ou devem seguir seus planos de metas apenas coadunados com as estratégias construídas pelo programa em observância as determinações das CPGs?***

Essa discussão de política acadêmica, por sua abrangência e importância, não pode ficar restrita aos gabinetes das diretorias de unidade de ensino e pesquisa, tampouco ser uma pauta da reitoria apenas que, numa ação monocrática e unilateral, de cima para baixo, decreta qual será o nível de comprometimento da universidade com a avaliação CAPES, mas, ao contrário, deve ocupar as agendas das CCPs e CPGs, não sem extrapolar também os muros da USP e ocorrer coordenadamente com a UNESP e com a UNICAMP, sob a coordenação do CRUESP. Afinal esse órgão não pode prescindir de ações mais incisivas no âmbito das formulações de políticas acadêmicas que envolvam as três universidades estaduais paulistas. Fato é que hoje ***a CAPES se converteu num grande balcão de negócios*** e, paradoxalmente, ***a USP vem sendo sistematicamente punida por sua excelência***. A nova gestão reitoral não pode deixar de enfrentar tal situação, tampouco de construir formas de avaliação alternativas ao modelo existente.

## Pesquisa

A excelência das pesquisas tem distinguido e notabilizado a Universidade de São Paulo, tornando-a a mais reputada instituição da América Latina, sendo reconhecida no Brasil e no exterior, como está demonstrado nas avaliações realizadas por instituições internacionais. Desde a primeira década do nosso século, a USP multiplicou consideravelmente as iniciativas de pesquisa, de publicações, de patentes, de núcleos e cepids, de projetos inovadores, em todas as áreas do conhecimento, sendo responsável por 22% da produção científica brasileira. Por essa razão, a USP tem sido um celeiro na formação de novos pesquisadores, verdadeiro repositório do conhecimento avançado. O crescimento do volume da produção se fez acompanhar do aprofundamento da qualidade.

O seu papel na mudança da escala cultural e científica do país pode ser observado no fato de ter formado um corpo qualificado de pesquisadores para a maior parte das instituições universitárias brasileiras. Não é exagero afirmar que sem a Universidade de São Paulo o panorama do conhecimento no Brasil seria mais

acanhado e com menor visibilidade. Por essa razão, ***pode-se afirmar que a USP tem cumprido integralmente os objetivos para os quais foi criada e tem ampliado de modo quantitativo e qualitativo as suas pesquisas, contribuindo para transformar e desenvolver a sociedade brasileira.*** Nesses termos, a instituição tem devolvido à sociedade o resultado das suas pesquisas de forma ampliada, isto é, incrementando a difusão e a transmissão do conhecimento, presente na formação de recursos humanos de qualidade, traço mais distinguido da extensão universitária.

O caráter distinguido das pesquisas desenvolvidas na USP não a dispensa, todavia, de equacionar questões essenciais: construir serviços eficientes de apoio aos docentes e centros de pesquisa, de modo a oferecer condições adequadas de gestão dos recursos; propor políticas de pesquisa que contemplem a diversidade e multiplicidade das áreas, condição imprescindível à avaliação consequente: a atual aferição dos resultados tem homogeneizado o diverso e comprometido as avaliações; criar critérios objetivos e capazes de apreender a diversidade de dados e indicadores, cuja imprecisão tem nublado a percepção efetiva dos caminhos das pesquisas; constituir mecanismos de aferir a vinculação entre as pesquisas e a sua capacidade de intervenção social; estabelecer políticas de pesquisa estruturantes, isto é capazes de promover de forma contínua e institucional vínculos permanentes com a comunidade acadêmica internacional. ***Finalmente, o domínio das práticas administrativas e financeiras tem produzido problemas ponderáveis ao desenvolvimento das pesquisas.***

### **Cultura e Extensão**

Em primeiro lugar, uma política pública de Cultura e Extensão Universitária deve estar orientada pelo compromisso institucional da Universidade de engajar seus docentes às demandas culturais que emanam da sociedade. Para tanto, é de absoluta importância que a Universidade saiba integrar, planejar e coordenar eventos culturais e de extensão em todas as suas instâncias, tratando tais atividades como parte estratégica de seu funcionamento hodierno e não como um setor menos relevante quando comparado à pesquisa, à graduação e à pós-graduação.

Dessa forma, cabe destacar a necessidade de a gestão universitária investir em seus Institutos Especializados e em seus Museus, fazendo com que a Universidade alcance um papel de destaque na vida cultural do país. Por meio de uma política ativa de Cultura e Extensão, a USP poderá voltar a se tornar relevante na vida cultural nacional. Além disso, a Cultura e Extensão devem se balizar pelo contato sistemático e transparente com os públicos extra acadêmicos das mais variadas origens sociais.

A agenda de um setor de tamanha relevância deve estar alinhada às conhecidas carências brasileiras e engajada em um processo ativo de superação das desigualdades sociais, em especial, no tocante às desigualdades culturais. Ao mesmo tempo, as atividades de cultura e extensão dependem do engajamento de toda a comunidade

acadêmica na promoção de seus projetos, quer seja por meio da participação de seus estudantes, seus docentes e seus servidores técnico-administrativos em atividades artísticas e culturais, quer por meio do desenvolvimento de atividades conjuntas com os Museus e Institutos Especializados, Unidades de Ensino e Pesquisa, afinadas com os valores humanísticos e democráticos que devem balizar a relação entre a USP e a sociedade.

Em poucas palavras, ***uma reitoria comprometida e séria precisa liderar um projeto de Política de Cultura e Extensão Universitária que encante a todos e não se feche nos gabinetes da burocracia universitária. Nesse sentido, essa área resume e expressa o nosso padrão de excelência que a Universidade almeja alcançar em termos científicos.*** Uma Universidade da importância da USP não pode se contentar com menos.

#### **Internacionalização e cooperação universitária**

A Universidade de São Paulo é instituição relevante, não somente para a cidade e o estado de São Paulo – cujos contribuintes arcam com o custeio da instituição – como também é relevante para o Brasil, e tem presença além das fronteiras nacionais. Mesmo se a presença internacional da USP é fato incontroverso, isso pode e deve ser avaliado, para levar adiante projeto de internacionalização indispensável para o futuro da instituição e da sociedade brasileira. De maneira mais eficaz e abrangente do que tem sido feito até aqui.

A Universidade de São Paulo é instituição internacional. Pela sua história, nasceu assim, desde o primeiro docente, nomeado por dom Pedro I, para a Faculdade de Direito, fundada em 1827. Este foi J. M. Avelar Brotero – o conselheiro Brotero – para reger a cadeira de “direito eclesiástico, diplomático e das gentes” – esta, desde 1900, chamada de “direito internacional público”. O primeiro professor de direito no Brasil era professor de direito internacional. Ademais, Brotero era português, doutor por Coimbra e somente se naturalizou brasileiro em 1833. A aula inaugural do curso de direito de São Paulo, em março de 1828, foi uma aula de direito internacional.

A vocação internacional da instituição está assinalada desde os primórdios da sua atividade, em março de 1828. O ensino do direito internacional não somente nunca se interrompeu, como hoje conta com cadeiras nessa área não somente na Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, como também no Instituto de relações internacionais e na Faculdade de Direito da USP em Ribeirão Preto.

“Internacionalização” significa assegurar que a presença de instituição do porte e da importância da Universidade de São Paulo não se manifeste somente no plano interno, como igualmente no exterior. A ‘internacionalização’ tautologicamente não pode ser exercitada somente em parâmetros internos. Essa presença e atuação internacionais não são acréscimos pontuais, ou ganhos marginais, na escala de

atividade de instituição do porte e da importância da Universidade de São Paulo. Essa presença e atuação internacionais são parte relevante de estratégia universitária.

Passos relevantes já foram dados, desde o início da década, com aumento significativo de parcerias com universidades estrangeiras; mas muito ainda pode e deve ser feito em relação à questão da internacionalização da Universidade de São Paulo, como mudança de mentalidade e diretriz de ordenação das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão: a consciência da internacionalização precisa integrar todos os cursos, e o imperativo da cooperação internacional tem de ser exercitado de maneira abrangente e sistemática. O Brasil, em geral, e a mesmo a USP, em particular, ainda tem, comparativamente, pequena parcela de sua atividade em comunicação estreita e limitada interação direta com o exterior. Sobretudo se pensarmos em feito institucional.

A “internacionalização” – no sentido de manter e de ampliar a abertura de olhos e ouvidos para o mundo – e a cooperação internacional – abrangendo enviar e receber reciprocamente estudantes e docentes, para períodos de estudo e pesquisa, como também a produção conjunta de conhecimento, por meios de seminários e publicações compartilhadas com instituições do exterior – são indispensáveis para a efetiva internacionalização da atuação da USP. Essas ações são imperativas no nosso tempo. Essas necessidades somente tendem a acentuar-se, na medida em que cresce a interdependência entre os estados, como a necessidade de comunicação e de compreensão entre os povos.

São as Universidades que geram conhecimento e reflexão crítica sobre as sociedades e os modelos sociais vigentes e podem apontar tendências em sistemas em transição. Por isso é vital inserir no projeto de “uma USP renovada” a conjugação de esforços, visando a ampliação sistemática da internacionalização e da cooperação universitária internacional.

É preciso adotar e manter, de maneira consistente e constante, política universitária, efetiva e coordenada, no sentido de institucionalizar a internacionalização e reforçar a cooperação universitária internacional: essas diretrizes são vitais para a manutenção e o incremento da qualidade, da formação humana e intelectual, bem como da futura inserção dos novos alunos e docentes, em mundo cada vez permeável e exigente de comunicação e de compreensão entre indivíduos, como entre grupos humanos.

A USP tem missão a cumprir e esta missão não se esgota no plano local ou somente interno. É preciso enxergar mais longe: a USP também existe e opera no cenário internacional, e nesse sentido alguns avanços pontuais foram feitos nos últimos anos, mas muito mais ainda pode e deve ser feito. Muito mais não somente pode, como precisa ser feito, para que a Universidade de São Paulo não continue a

perder pontos e ser rebaixada na sua inserção internacional competitiva, em diversos *rankings* internacionais.

A internacionalização e a cooperação internacional se fazem com motivação para iniciativas, com abertura para a inserção internacional de docentes e alunos, conjugados com a alocação inteligente dos recursos disponíveis. Isso sem esquecer a oportuna e necessária captação de outros canais de financiamento e de desenvolvimento de pesquisas e projetos, junto a agências de financiamento e fomento à pesquisa e aperfeiçoamento de pessoal universitário, quer nacionais como estrangeiras, bem como pela realização de seminários e publicações internacionalmente coordenados.

Existe receptividade para ulteriores convênios e acordos de cooperação institucional com instituições universitárias e centros de pesquisa de excelência no exterior. A Universidade de São Paulo tem credibilidade para se inserir internacionalmente de maneira muito mais abrangente, efetiva e sistemática do que iniciativas pontuais sinalizam.

***A internacionalização e a cooperação internacional precisam superar barreiras. Algumas são ligadas ao idioma, outras à configuração dos sistemas de registro e reconhecimento de créditos e diplomas. Ou mesmo a publicação de livros e textos em língua estrangeira.***

A alegada barreira da língua portuguesa não pode servir de impedimento para ulterior desenvolvimento institucional da internacionalização e da cooperação universitária internacional – e essa comunicação exige capacitação lingüística e flexibilidade cultural, para conviver com o outro e compreender a diversidade cultural e humana do mundo. Isso é missão da Universidade: preparar pessoas e profissionais, com mentes abertas, com alunos e docentes capacitados para operar e se relacionar com outros povos, línguas e culturas.

A barreira da língua se vence com formação, e também com mudança de mentalidade. Obviamente é necessário manejar adequadamente outros idiomas, como veículo de comunicação, notadamente o inglês, o francês e o espanhol. Mas o inexorável conhecimento e manejo de outros idiomas não nos devem fazer esquecer que a língua portuguesa não somente é a língua comum dos países que compõem a CPLP – Comunidade de Países de Língua Portuguesa – como também é uma das línguas oficiais do sistema interamericano, e tem a Universidade de São Paulo papel a cumprir na difusão e utilização da língua portuguesa no cenário internacional.

A Universidade é o lugar para gerar e propagar mudanças na sociedade, na qual está inserta a instituição. A internacionalização é a ferramenta para mudanças nas sociedades no presente contexto pós-moderno. Essa mutação é especialmente

necessária e oportuna em relação à sociedade brasileira, ainda incipientemente internacionalizada.

Falar em internacionalização e em cooperação universitária reflete a consciência da necessidade e da oportunidade de inserção internacional – onde muito pode e deve ser feito, não somente junto aos países lusófonos, bem como em relação ao conjunto dos países latinoamericanos. Desde os vizinhos, habitualmente lembrados como Argentina e Chile, mas também com outros países latinoamericanos, tais como Colômbia e México, com os quais já existe e opera número significativo de acordos. É também oportuno e necessário ampliar o intercâmbio docente e discente, como de ideias e de produção conjunta de conhecimento com outros países latinoamericanos como o Uruguai e o Peru, que contam prestigiosas universidades, das quais algumas desde o século XVI, mais de duzentos anos antes das primeiras instituições de ensino superior na então América portuguesa, a partir do início do século XIX.

Da mesma forma é preciso reforçar e ampliar o quadro da internacionalização e da cooperação universitária internacional além das habituais e relevantes parcerias com universidades de alguns países da Europa ocidental (onde se verifica grande concentração de atuação tão somente com Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália). Esse fenômeno de concentração se coloca da mesma forma, nas parcerias da Universidade de São Paulo com a América do Norte (Canadá e Estados Unidos).

É possível e desejável pensar a internacionalização e a cooperação universitária internacional – além das parcerias já existentes – também com outros países europeus (superando a barreira psicológica da Europa ‘ocidental’ e latina), desde a enorme Rússia até a pequena Eslovênia, passando pela Polônia, Hungria, República Tcheca. É também preciso desenvolver ulteriores relações com outros continentes e culturas – da Ásia, além de China e do Japão – bem como da África (além da África do Sul, também parceira do Brasil nos BRICS) e da Oceania.

A USP tem vocação para ser universidade global. A USP tem solidez institucional para estar presente e atuar globalmente. Mas, para que isso seja feito é preciso vencer as barreiras que nos tolhem os movimentos: é preciso criar ambiente propício para as iniciativas inovadoras em matéria de internacionalização e de cooperação universitária internacional.

Vencer as barreiras que nos tolhem os movimentos é processo que vai desde a prosaica adaptação e reconhecimento de créditos cursados em instituições universitárias no exterior – onde é preciso simplificar, agilizar e uniformizar procedimentos – até instaurar mentalidade de efetiva presença e diálogo dos estudantes e dos docentes uspianos com os seus pares, dentro e fora do quadro habitual.

A inserção internacional da atividade e da produção de conhecimento na Universidade de São Paulo precisa ainda superar obstáculos prosaicos como a restrição à publicação de livros em língua estrangeira pela própria Universidade. A diretriz nesse sentido, se podia ser justificada ao tempo de sua adoção, com certeza não mais se justifica em nossos tempos pós-modernos.

As barreiras mais difíceis de serem superadas são as que existem em nossas mentes. A Universidade pode e deve contribuir para abrir horizontes intelectuais e incrementar na sociedade paulista e brasileira a conscientização da presença e da interação com o exterior. Como necessárias para estar e operar no mundo de hoje. Para compreender o mundo e poder interagir com as mudanças em curso neste.

A progressiva e indispensável mutação das mentalidades tem de ser construída, e isso necessariamente se faz aos poucos, mediante a institucionalização da internacionalização e da cooperação universitária. Os frutos de tais iniciativas – desde que bem planejadas e consistentemente executadas – serão colhidos por toda a sociedade, na qual está inserta, que asseguram o custeio corrente bem como o financiamento de iniciativas, para permitir a existência e a operação da Universidade de São Paulo.

A internacionalização e a cooperação universitária internacional têm de ser praticadas de maneira mais abrangente, mais ordenada e mais sistemática – não somente para o bem da própria Universidade, o que é não somente verdadeiro como indispensável para a própria existência e a continuidade desta, enquanto instituição acadêmica de excelência – mas também como parte da missão de transformar a sociedade, da qual é parte a Universidade. Essa transformação deve ser feita como contribuição da Universidade para a sociedade que a financia e a mantém.

A internacionalização e a cooperação universitária internacional não são somente acréscimo ou complemento desejável à missão da Universidade: são parte central da atuação desta. Tanto mais vitais e centrais essas necessidades de internacionalização e de cooperação universitária internacional por conta da importância da USP, e também em decorrência da ainda incipiente inserção internacionalizada da sociedade paulista e brasileira, em relação aos desafios do mundo pós-moderno.

#### **Avaliação Acadêmica (CAD) e Avaliação Institucional (CAI)**

Não seria razoável imaginarmos que os professores da maior e melhor universidade do Brasil fossem contrários a uma carreira docente bem estruturada e a sistemas de avaliação institucional e docente compatíveis com suas responsabilidades profissionais e sociais. As recentes alterações na estrutura de avaliação docente e institucional da USP produziram efeitos danosos, não por sua existência, mas pela forma como se realizou a discussão e tramitação dessas reformas. Em alguns

momentos, ecoou na grande mídia que movimentos de cunho corporativo se opunham à avaliação docente como forma de garantir a *sinecura* do serviço público.

Tais boatos visavam a desqualificar uma discussão que tinha sido realizada em quase todas as unidades, senão em todas da USP, quanto à forma e ao conteúdo das reformas. Basicamente tais discussões levadas a termo nos departamentos e nas congregações em sua maioria apresentavam como ponto de partida: ***o respeito às políticas acadêmicas discutidas e aprovadas nas unidades*** de forma que a política acadêmica global da universidade não ceifasse especificidades pontuais e essenciais de cada unidade, curso ou departamento. A política acadêmica global da USP deve ser capaz de aglutinar as características específicas de cada área do conhecimento, para que a qualidade que nos tornou grandes nesses 83 anos possa sobreviver nos próximos decênios. Assim, a próxima gestão reitoral tem a obrigação de se comprometer com as especificidades da Universidade de sorte a lhe ***garantir a universalidade de métodos e conteúdos no âmbito da docência, da pesquisa e da extensão***, tripé constitucional da Universidade Brasileira.

### **Sustentabilidade financeira**

Como não poderia deixar de ser, é necessário neste convite ao diálogo discutir um tema que nos interpela e nos desafia diuturnamente, isto é, a sustentabilidade financeira da USP. *Grosso modo*, os parâmetros de sustentabilidade definidos pelo Conselho Universitário (CO) limitaram os gastos com pessoal a 85% de seu orçamento, redefinindo o número de servidores técnico-administrativos a 40% do quadro total de pessoal, além de congelar contratações e reajustes, caso as metas prudenciais não sejam alcançadas. Esse plano vem acompanhado, já faz dois anos, de outras ações que visam supostamente a “aperfeiçoar” a gestão universitária, “modernizando-a” em termos técnico-burocráticos.

Muito longe de entendermos que a crise da USP não deva ser efetivamente resolvida, mesmo que grupos corporativo-sindicais ainda façam ouvidos moucos a seu enfrentamento firme, acreditamos que as medidas apresentadas ao CO tanto por sua forma de discussão e aprovação ao “rufar dos tambores”, como por seu conteúdo, amiúde simplista, devam ser substituídas por “uma agenda” que atenda à necessidade exigida pelo momento crítico, oferecendo soluções ágeis, práticas e exequíveis, que não agridam direitos ou inviabilizem o funcionamento da Universidade, bem como permitam que a comunidade acadêmica em todas as suas instâncias decisórias possa oferecer suas contribuições – afinal estamos num centro de excelência acadêmica reconhecido internacionalmente.

### **Transparência e descentralização**

A “Agenda USP” tampouco pode se esquivar de discutir mais duas questões essenciais sob a ótica da gestão. A primeira delas é a transparência. A universidade não pode estar sujeita a ser enquadrada na *sinecura* que atropela e solapa o serviço

público no Brasil. A comunidade uspiana tem a obrigação de dar respostas à sociedade no que concerne aos serviços prestados à população. A abertura de todas as suas contas publicamente, a eficiência de suas atividades de docência, pesquisa e extensão, a qualidade das atividades de seu corpo funcional devem ser valorizadas publicamente, assim como suas mazelas devem ser expostas e corrigidas prontamente e com clareza. A segunda diz respeito à reestruturação administrativa. É inimaginável que numa universidade, que anseia ser de classe mundial, tarefas administrativas caminhem na contramão da agilidade e da presteza. Cumpre-se, pois, que a reestruturação dos serviços já automatizados há tempos na universidade não seja boicotado em nome de uma ação corporativa e irresponsável que os engessam.

Parece-nos, também, que ações que visem à sustentabilidade e à eficiência da USP são absolutamente desejadas, mas essas não são as únicas necessárias, tampouco podem ser produzidas e implementadas à revelia da comunidade universitária, ao contrário, devem respeitar o dissenso em ações dialogadas e, essencialmente, republicanas e civilizatórias. Nesse sentido, apenas o pacto em torno de uma **“Agenda USP”** poderá no médio e longo prazo resgatar o caminho da respeitabilidade inerente à Universidade de São Paulo, o maior patrimônio intelectual da América Latina.

Em nossa opinião, este objetivo apenas poderá ser alcançado a partir de um esforço de descentralização da tomada de decisões que deverá se basear em uma agenda com base no respeito estrito à diversidade de opiniões, ao acolhimento do debate, princípios inerentes à sociabilidade universitária. As diferentes unidades da USP devem se sentir e serem assimiladas como parte de uma estrutura decisória que as valorize e não as submeta a esta ou aquela vontade heterônoma. No mundo contemporâneo, revolucionado pelas tecnologias da informação e da comunicação, além das redes sociais, não é mais cabível que uma universidade do tamanho e da complexidade da USP seja administrada, em larga medida, por decisões, muitas vezes, monocráticas e com pouca participação da comunidade universitária. Antes de mais nada, é necessário resgatar a função republicana do CO como verdadeiro fórum da USP e não apenas um espaço de legitimação das decisões centralizadas.

### ***Repactuação da Autonomia.***

Uma nova **“Agenda USP”**, a nosso ver, deve partir de alguns pontos iniciais de discussão, logo não excludentes de outros tantos no âmbito didático-curricular, da pesquisa e de extensão: a) A repactuação dos termos globais da autonomia universitária no âmbito legislativo e executivo do Estado de São Paulo; b) Uma reforma do quadro funcional da universidade; c) A construção de uma política orçamentária flutuante comprometida com a recomposição da reserva financeira, mas, ao mesmo tempo, capaz de sustentar margens de negociação com professores e funcionários; d) O exercício de uma política de transparência orçamentária e administrativa; e) A reestruturação administrativa da universidade.

A despeito de sua necessária articulação em uma unidade orgânica, tais propostas, evidentemente, são dependentes de uma repactuação da relação entre a USP e o governo estadual no tocante à estabilidade orçamentária. Vale lembrar que no final da década de 1980 ficou estabelecido que a três universidades estaduais paulistas desfrutariam de uma situação de autonomia financeira (Decreto 29.598, 2/2/1989) viabilizada por um percentual fixo da cota-parte do governo do Estado de São Paulo da arrecadação do ICMS, isto é, descontada a quota-parte dos municípios (25% do total da arrecadação) e os recursos dos programas de habitação, juros de mora e dívida ativa, além de valores da arrecadação do ICMS distribuídos no programa Nota Fiscal Paulista.

Para que tenhamos uma ideia do montante subtraído do repasse às universidades devido aos descontos, a partir de 2002, o valor deduzido mensalmente da arrecadação do ICMS corresponde a 1/12 do total de recursos aprovados para essa finalidade na Lei Orçamentária. Em 2014 e 2015, por exemplo, o prejuízo das universidades com esse procedimento foi de cerca de R\$ 600 milhões. Em 2016, cerca de R\$ 410 milhões. Aqui, cabe lembrar que nenhum destes descontos é feito quando é realizado o cálculo dos 25% do ICMS que vão para os municípios paulistas, a exceção da Nota Fiscal Paulista.

Trata-se de uma situação completamente anômala e que não apenas fere os princípios básicos da equidade e da isonomia, como a própria lei orçamentária do Estado. Sob a inócua aparência de uma technicalidade, encontra-se ameaçado o princípio da autonomia das três universidades estaduais paulistas, estão em risco a a existência, a operacionalidade e a solvência da Universidade de São Paulo.

Nos últimos 12 anos a USP elevou, com a mesma parcela de sua cota-parte, em 77% o número de vagas ofertadas na graduação e em 122% o número de vagas em seus programas de pós-graduação. A universidade incorporou e criou novos campi, multiplicou cursos e investimentos em atendimento médico-hospitalar e permanência estudantil, contratou professores e reestruturou suas grades curriculares a fim de adequá-las às exigências contemporâneas do mercado e da sociedade. A universidade cresceu e, em muitos casos, ao arrepio de parte de sua própria comunidade acadêmica que entendia que o crescimento da USP era insustentável no médio prazo. De fato, o tempo de cobrarmos promessas feitas e nunca cumpridas chegou e não podemos mais adotar medidas administrativas que apenas atacam a qualidade dos serviços prestados pela universidade ao povo paulista. Sem que haja uma efetiva revisão das condições globais do repasse para a USP da quota parte da arrecadação do ICMS, pelo governo estadual paulista, cumprindo plenamente o que a lei estipula, não haverá uma solução real para os problemas da universidade. Portanto, ***devemos afirmar claramente que a USP exige que a lei orçamentária seja efetivamente respeitada e cumprida.***

### *Parâmetros técnicos para a reforma do quadro funcional*

Ao se discutir a questão funcional da USP, existe, ainda, uma questão a ser ponderada. Quando foram propostos os *Planos de Incentivo à Demissão Voluntária* (PIDVs), que *per se* não são uma ilegalidade ou ilegitimidade, desde que sejam reflexos de uma ação voluntária do corpo técnico-administrativo, a atual gestão da universidade deu tratamento equânime a situações absolutamente diversas. Ora, a iniquidade consiste tanto em tratar igualmente os desiguais, quanto em tratar desigualmente os iguais.

Qualquer ação semelhante no futuro mereceria um estudo das necessidades que cada área ou setor de atividade possui, tendo em vista as suas especificidades locais e técnicas. Diante desse estudo, aí sim poderia ser oferecido um plano de demissão voluntária, após realocação de funcionários técnicos excedentes a setores e unidades carentes.

Outra questão importante refere-se à qualificação permanente do corpo funcional, de modo a criar condições mais adequadas para responder aos imensos desafios que as tecnologias têm criado ao mundo do trabalho. Nesse sentido, impõe-se promover cursos especializados em várias áreas e facilitar o acesso do corpo administrativo a diversas formas de habilitação.

Se a universidade espera dos seus funcionários excelência administrativa e respostas ágeis e diferenciadas, precisa criar condições inequívocas de treinamento. A capacitação do corpo funcional reverte em benefícios para a instituição, além do aprimoramento pessoal dos profissionais.

### *Por parâmetros orçamentários flexíveis*

Os *parâmetros de sustentabilidade* aprovados recentemente têm em seu bojo um equívoco estrutural que é o tratamento de percentuais fixos diante de receitas do Tesouro que são absolutamente flutuantes e estão sujeitas às variações do mercado, haja vista ser o custeio institucional advindo da arrecadação de ICMS. Na verdade, um plano de sustentabilidade significa entender que a saúde orçamentária, a responsabilidade fiscal e a reconstrução de reservas da USP não devem ser pautadas pela restrição absoluta de um valor percentual fixo, mas, ao contrário, pela maleabilidade que se acomode às alterações de um fluxo de arrecadação inconstante de sorte que em períodos em que o volume de receita cresça, também crescerá o valor percentual de reserva e de investimentos e em caso de sua retração esse percentual reduzirá. Ou seja, propomos um modelo baseado em “faixas” e não em uma métrica fixa, tendo como base a meta de 80% de comprometimento com a folha de pagamento até 2022.

### *Políticas sociais relevantes: Creche, Escola de Aplicação e HU*

Atribuir, ainda que parcialmente, problemas de gestão às Creches, à Escola de Aplicação, ou ao Hospital Universitário (HU) é transferir responsabilidade de gestão a quem deveria estar sendo beneficiado por políticas de permanência universitária e por uma ação de qualidade de vida de seus servidores docentes e técnico-administrativos.

***A próxima gestão reitoral deve e pode se comprometer com a manutenção das Creches e da Escola de Aplicação, buscando inserir estas duas estruturas administrativas no fluxo de recursos alocados pelas agências de fomento, haja vista que ambas - a Creche USP e a Escola de Aplicação - são polos importantes de pesquisa considerados como estruturas de referência no âmbito da educação infantil, fundamental e média.***

Quanto ao HU, tendo em vista sua importância na formação dos médicos egressos da USP, portanto em acordo com suas atividades-fim, a próxima gestão reitoral deve envidar esforços para que se resolva uma equação extremamente complexa, a saber, manutenção do HU como órgão de formação qualificada dos estudantes das áreas da saúde, que se projeta como organismo de extensão altamente qualificada. Pensamos que apenas um debate franco e aberto sobre sua gestão, mobilizando todos os atores envolvidos, poderá repensar as questões de financiamento e funcionamento/amplitude de atendimento, porquanto é inegável que os custos gerados por sua estrutura atual esbarram nos limites orçamentários da Universidade. No entanto, se correções e aperfeiçoamentos administrativos são desejáveis, não significam, necessariamente, o enfraquecimento de uma iniciativa importante e socialmente relevante. A próxima gestão reitoral deve reconhecer a existência do HU como serviço de extensão à sociedade, ocupar-se de uma repactuação do seu modelo de sustentação, o que não significa destiná-lo ao limbo da universidade, medidas perfeitamente factíveis. O imobilismo de ações governamentais no âmbito da saúde popular não pode justificar o abandono de uma instituição decisiva para a formação de estudantes das áreas envolvidas.

### *A relação entre a USP e a sociedade*

A USP a mais importante universidade brasileira, como todos sabemos, frequentemente tem se mostrado, a pretexto da defesa da meritocracia e da excelência acadêmica, das quais não discordamos, pouco sensível às demandas que emanam da sociedade paulista e brasileira, em especial, dos setores sociais mais carentes de nosso país. É central para que a universidade se legitime diante da opinião pública e que sejamos capazes de empreender uma verdadeira reforma na maneira como nos relacionamos com a sociedade. Para tanto, a aprovação das cotas étnoraciais no mês de junho foi um importante passo. No entanto, para completá-lo, cumprindo-se as metas legais, é estratégico que a USP desenvolva uma política de permanência ativa especialmente orientada para os estudantes cotistas que articule

bolsas de estudo, acesso a moradia, alimentação e apoio acadêmico, sem a qual, não conseguiremos democratizar a permanência de nossos estudantes mais carentes.

***Outra questão da mais alta relevância pública e social diz respeito às políticas de direitos humanos e, no seu âmbito, de respeito à diversidade de gênero, étnica, de orientação sexual, bem como de enfrentamento de todas as manifestações de preconceito e intolerância.*** É especialmente oportuno e necessário que isso seja reafirmado, em tempos de recrudescimento de manifestações dessa ordem, em nossa sociedade.

Existem várias políticas em curso, algumas estruturadas, outras mais dispersas e pontuais. É fundamental não apenas ampliá-las, mas torná-las parte integrante do cotidiano universitário. Para isso, é imprescindível construir maneiras mais orgânicas de integração, permitindo aos diversos grupos a troca de experiências e a construção de iniciativas conjuntas. O panorama atual tem levado a que ações importantes e meritórias sejam voltadas para a exclusividade, sem que todas as suas potencialidades possam ser desenvolvidas.

De forma semelhante, no âmbito das ações publicamente comprometidas, a USP tem um repositório de conhecimentos consideráveis ligados às políticas ambientais. Agregue-se a isso, o fato da maior parte dos seus espaços serem verdadeiros ecossistemas, convidando-a a propor e a desenvolver políticas preservacionistas pioneiras. Uma gestão consequente nesse campo, não pode prescindir de tomar atitudes avançadas e de fazer desse patrimônio verdadeiros locais de experimentação e de projeção da universidade.

Finalmente, para alcançarmos tais objetivos, é estratégico que as funções reitorais sejam assumidas por dirigentes comprometidos com o caráter plural e academicamente democrático no estabelecimento das diretrizes da universidade, enfim, com padrões republicanos de gestão, de excelência e de transparência, além da defesa intransigente da nossa autonomia e dos interesses maiores da Universidade de São Paulo.

Ao fim e ao cabo, talvez este seja o maior desafio apresentado pela encruzilhada histórica na qual a USP se encontra: resgatar a altivez de seus dirigentes perante a sociedade e o Estado, requisito à superação da sua crise de identidade. Sem isso, a USP não será capaz de corresponder às expectativas que a sociedade brasileira deposita em suas realizações. ***É necessário renovar a Universidade de São Paulo a partir de valores humanistas, plurais, republicanos, includentes, sobretudo ativos. A USP é muito maior do que a sua propalada crise.***