

Reitor

Marco Antonio Zago

Vice-Reitor

Vahan Agopyan

Pró-Reitor de Graduação

Antônio Carlos Hernandez

Pró-Reitor de Pós-Graduação

Carlos Gilberto Carlotti Júnior

Pró-Reitor de Pesquisa

José Eduardo Krieger

Pró-Reitor de Cultura e Extensão Universitária

Marcelo de Andrade Roméro

Presidente da Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional

Raul Machado Neto

Coordenador de Administração Geral

Marcelo Dottori

**Avaliação Institucional
USP 2010-2014**

Contribuições para Gestão

Grupo de Trabalho

Álvaro De Vita (FFLCH-USP)

Emma Otta (IP-USP)

Eucia Beatriz Lopes Petean (FFCLRP-USP)

Fernando Luís Medina Mantelatto (FFCLRP-USP)

Geraldo Duarte (FMRP-USP)

José Alberto Cuminato (ICMC-USP)

Marco Antonio Saidel (EP-USP)

Pedro Vitoriano Oliveira (IQ-USP)

Rodney Garcia Rocha (FO-USP)

Rui Curi (ICB-USP)

Sonia Teresinha de Souza Penin (FE-USP)

Colaboradores

Aluísio Augusto Cotrin Segurado (FM-USP)

Júlia Maria Matera (FMVZ-USP)

Luiz Gustavo Nussio (ESALQ-USP)

Maria Aparecida de Andrade Moreira Machado (FOB-USP)

Maria Cristina Motta de Toledo (EACH-USP)

Maria Vitória Lopes Badra Bentley (FCFRP-USP)

Silvana Mishima (EERP-USP)

Tito José Bonagamba (IFSC-USP)

Paulo José do Amaral Sobral (FZEA-USP)

Valmor Alberto Augusto Tricoli (EEFE-USP)

Wanda Maria Risso Gunther (FSP-USP)

Apoio

Claudia Regina Pires (GVR-USP)

Alessandra Falciano (PRPG-USP)

Índice

1. Introdução	7
2. Histórico do processo	8
3. Procedimentos adotados	9
4. Análise da avaliação institucional	11
4.1. Gestão	11
Ações proativas que mereceram destaques dos assessores.....	11
Pontos críticos e sugestões de ações para Unidades e USP.....	12
Ações que foram destacadas para melhoria.....	13
4.2. Graduação	15
Ações proativas que mereceram destaques dos assessores.....	15
Pontos críticos e sugestões de ações para Unidades e USP.....	15
Ações que foram destacadas para melhoria.....	16
4.3. Pós-Graduação	16
Ações proativas que mereceram destaques dos assessores.....	16
Pontos críticos e sugestões de ações para Unidades e USP.....	17
Ações que foram destacadas para melhoria.....	17
4.4. Pesquisa	17
Ações proativas que mereceram destaques dos assessores.....	17
Ações que foram destacadas para melhoria.....	18
4.5. Cultura e Extensão	19
Ações proativas que mereceram destaques dos assessores.....	19
Pontos críticos e sugestões de ações para Unidades e USP.....	19
Ações que foram destacadas para melhoria.....	19
4.6. Internacionalização	19
Ações proativas que mereceram destaques dos assessores.....	19
Pontos críticos e sugestões de ações para Unidades e USP.....	20
5. Considerações finais	20

1. INTRODUÇÃO

O 4º Ciclo da Avaliação Institucional USP 2010-2014 foi, oficialmente, encerrado em 31 de março de 2016, com a apresentação do Relatório Final para gestores e membros da comunidade da Universidade de São Paulo (USP). O Relatório Final foi o documento gerado e entregue ao Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo (CEE) como parte dos requisitos exigidos pela avaliação quinzenal das Instituições de Ensino Superior. O conteúdo aborda, além da íntegra dos pareceres emitidos pelos Assessores Seniores, um breve diagnóstico feito pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA), fundamentados nos pareceres elaborados pelas Comissões de Assessores Externos que visitaram as Unidades. Esse diagnóstico possibilitou uma visão geral dos destaques e aspectos críticos das atividades relacionadas com a graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, internacionalização, recursos humanos e infraestrutura, gestão e gerenciamento de metas previstas pelas Unidades.

O desafio que se apresentou logo após o encerramento das atividades do 4º Ciclo da Avaliação Institucional foi o de transformar essa atividade, mais do que uma tarefa a ser cumprida, exclusivamente por exigência legal, em uma oportunidade para se reunir importantes indicadores das diversas frentes de trabalho da USP, de modo a se tornar em elemento de gestão e aprimoramento desta Instituição. Com essa perspectiva, foi instituído um Grupo de Trabalho - Análise da Avaliação Institucional (GT-AAI) que, juntamente com colaboradores dos diferentes Campi da USP, teve o objetivo de promover discussões, no âmbito das Unidades de Ensino e seus Departamentos, Institutos, Centros Especializados, Museus e Hospitais, sobre os resultados gerados com a Avaliação Institucional USP 2010-2014, visando o aperfeiçoamento e operacionalização do processo, bem como de permitir ampla reflexão sobre os resultados da avaliação, buscando o alcance da qualidade e da excelência almejados pela USP. As reuniões ocorreram no âmbito das Congregações ou CTAs das Unidades, com a presença de representantes do GT-AAI, e as discussões basearam-se nos formulários das autoavaliações dos Departamentos e Unidades, nos pareceres emitidos pelas Comissões de Assessores Externos, de Assessores Seniores bem como no conteúdo do Relatório Final da Avaliação.

Os resultados da análise da avaliação institucional estão apresentados nesse documento, fazendo parte do seu conteúdo a descrição dos principais tópicos do processo e a síntese das diversas contribuições recebidas de todas as 54 Unidades da USP, para que, de forma prática e objetiva, possam ser aproveitados pela Administração Central e seus dirigentes em ações futuras de gestão e de melhoria do processo de avaliação.

Nesse documento, além dos resultados da análise da avaliação relacionados a gestão, estão apresentados breve histórico da avaliação institucional na USP e dos procedimentos aplicados ao longo dos últimos anos. Um segundo documento foi elaborado a partir da síntese das diversas contribuições das Unidades, relacionadas ao processo da Avaliação Institucional da USP para que possam ser apreciados pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA) e, eventualmente, aproveitados nos ciclos de avaliações futuras.

Cabe mencionar que todos os documentos gerados nesse 4º Ciclo, além daqueles gerados no 3º Ciclo de avaliação da USP, inclusive os relatórios e as contribuições dos documentos gerados com a análise da avaliação desse último ciclo, estão armazenados na plataforma Sistemas USP para acesso.

2. HISTÓRICO DO PROCESSO

A USP, em consonância com a Constituição Federal de 1988, deu início à sua avaliação, de maneira sistematizada, por meio de ciclos de Avaliação Departamental, quando criou a Comissão Permanente de Avaliação (CPA) em 7/4/1992, (Res. 3920/92), em proposta apresentada pela Comissão CAA/CERT. Desde então foram realizados quatro ciclos de avaliação (1º Ciclo 1992-1998; 2º Ciclo 2000-2005; 3º Ciclo 2005-2009 e 4º Ciclo 2010-2014), sendo que desde 2000 correspondem a ciclos de 5 anos seguidos, conforme determinação do Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo (Art. 3º, CEE 04/2000).

No 4º Ciclo de Avaliação Institucional USP 2010-2014 foi mantido o mesmo padrão dos ciclos anteriores, utilizando instrumento de avaliação aperfeiçoado, denominado Formulário, preenchido pelas Unidades de Ensino e seus Departamentos, Institutos, Centros Especializados, Museus e Hospitais para a autoavaliação. Visando integrar o interesse dos outros processos avaliativos da USP, tais como da Comissão Especial de Regime de Trabalho (CERT), Comissão Central de Avaliação para Progressão de Nível na Carreira Docente (CCAD), Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional (AUCANI), Agência USP de Inovação (AUSPIN) e as quatro Pró-Reitorias (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão), foram acrescentadas a estes formulários questões elaboradas por esses setores da Universidade. Além disso, o 4º Ciclo de Avaliação Institucional introduziu alguns diferenciais em relação aos ciclos anteriores: o preenchimento dos formulários teve redação bilíngue (versões em português e inglês), permitindo aos assessores internacionais acesso mais efetivo às informações prestadas pelos Departamentos e Unidades. O Sistema de Tecnologia da Informação (STI) da USP informatizou o processo de forma que todo o preenchimento dos formulários foi utilizado on-line. Após a elaboração do Relatório Final do 4º Ciclo da Avaliação Institucional 2010-2014, foi feita a devolutiva dos resultados com discussão ampla em todas as Unidades sobre os resultados da avaliação, caracterizando-se como “etapa da análise da avaliação”. Esta etapa trouxe importantes contribuições ao processo, pois permitiu ampla reflexão sobre os resultados e sinalizações para avaliações futuras.

O processo de avaliação tem se aperfeiçoado continuamente e assim deverá continuar ocorrendo, uma das principais razões da existência desse documento, particularmente, do conteúdo relacionado às recomendações e sugestões para a futura Comissão de Avaliação Institucional.

3. PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Os formulários para as avaliações dos Departamentos e Unidades foram fundamentados em três eixos: i) Conjunto de intenções (missão, visão e proposta educacional); ii) Autoavaliação (gestão, articulação, infraestrutura, serviços técnicos administrativos, docentes, processos de ensino aprendizagem, graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, e internacionalização); e, iii) Plano institucional com previsão de metas e ações.

Com o objetivo de se obter relativa uniformidade de informações, foram organizados roteiros específicos para as autoavaliações das Unidades e Departamentos, constituindo-se em elementos de base para o processo de avaliação, contemplando principalmente os aspectos qualitativos. Para subsidiar o processo foi desenvolvido pela STI um sistema de informatização para o preenchimento on-line dos formulários, para o cadastro dos pareceres dos avaliadores externos, além de toda a comunicação, submissão e análise das informações. Nesse sistema foi aberto um campo para cada Unidade onde puderam ser cadastrados os relatórios de ciclos de avaliações anteriores, tabelas, planilhas e gráficos, retirados dos bancos de dados dos sistemas corporativos da USP, com informações de atividades das Unidades e seus Departamentos. Todas as informações dos ciclos anteriores e daquelas obtidas nesse 4º Ciclo de Avaliação estão armazenadas na plataforma Sistemas USP, no endereço <https://uspdigital.usp.br/wsusuario>, podendo ser acessado a qualquer momento pela Administração Central e dirigentes.

Participaram do 4º Ciclo da Avaliação Institucional, além dos dez membros que constituíam a CPA, os responsáveis pelos setores acadêmicos CERT, CCAD, AUCANI, AUSPIN, representantes das Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão, três membros da Vice-Reitoria (assessoria técnica e apoio administrativo) e o STI. O processo ocorreu em 4 etapas: a primeira, com o preenchimento dos formulários pelos Departamentos e Unidades; a segunda, com as visitas das Comissões de Assessores Externos às Unidades da USP; a terceira, com uma Comissão de Assessores Seniores que se encarregou da avaliação das atividades-fim; e a quarta etapa com a análise dos resultados da avaliação, feita pelo Grupo de Trabalho - Análise da Avaliação Institucional (GT-AAI).

As Comissões de Assessores Externos foram constituídas por professores e pesquisadores externos aos quadros da USP, sendo 183 no total (61 internacionais e 122 nacionais), que fizeram as avaliações das 42 Unidades de Ensino (com seus 218 Departamentos), 6 Centros e Institutos Especializados, 4 Museus Universitários e 2 Hospitais, totalizando 54 Unidades. Com o intuito de sistematizar os trabalhos dos assessores, a CPA elaborou um roteiro de sugestões no site <https://uspdigital.usp.br>, para que fosse utilizado pelas Comissões de Assessores Externos, durante as visitas às Unidades. Ao final das visitas, as Comissões elaboraram pareceres com comentários sobre pontos positivos, críticas e sugestões que foram cadastradas no site. A Comissão de Assessores Seniores, formada por 6 integrantes teve como objetivo avaliar as atividades-fim de forma geral, analisando o desempenho de todas as Unidades para as respectivas atividades em que foram incumbidos de análise: graduação,

pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, internacionalização e gestão. Os integrantes da Comissão de Seniores também foram orientados de forma específica a considerar aspectos na avaliação das atividades a eles incumbidas, disponíveis no site <https://uspdigital.usp.br>.

A quarta etapa do 4º Ciclo da Avaliação Institucional USP 2010-2014 constituiu-se da análise dos resultados da avaliação, feita pelo GT AAI. O roteiro de orientações de trabalho para as Comissões de Assessores Externos, também disponível no site <https://uspdigital.usp.br>, previa que fossem identificadas ações proativas, em andamento nas Unidades e Departamentos, bem como de aspectos críticos e sugestões de ações para vencer esses desafios. As Comissões acataram a solicitação da CPA e identificaram inúmeras ações importantes que estão em curso ou que serão implementadas nas Unidades e destacaram nos seus pareceres. Do mesmo modo, também identificaram pontos que podem dificultar o desenvolvimento das atividades-fim nas Unidades e, em alguns casos, sugeriram alternativas para contornar esses problemas.

Às Unidades foi solicitado que identificassem esses aspectos relatados nos pareceres dos assessores externos e que preparassem documento sucinto, discriminando as ações proativas que mereceram destaques, pontos críticos e ações destacadas para melhoria das atividades de gestão, graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, e internacionalização. Afora os aspectos apontados pelas Comissões de Assessores Externos, as Unidades, em um exercício complementar ao da autoavaliação, identificaram aspectos positivos bem como aspectos críticos e propuseram alternativas de gestão tanto para a Unidade como para a USP de como essas dificuldades poderiam ser contornadas.

Adicionalmente, foi solicitado às Unidades que apresentassem críticas e sugestões para o aperfeiçoamento e operacionalização do processo da Avaliação, sugerindo: i) indicações dos melhores e piores indicadores do formulário; ii) comentar e dar sugestões sobre a estrutura do formulário; e iii) comentar e dar sugestões sobre o Processo da Avaliação Institucional (preenchimento do formulário, visita da Comissão de Assessores Externos, composição das Comissões, Comissão de Assessores Seniores, entre outras). As orientações para a participação das Unidades na etapa da análise da avaliação estão disponíveis no site <https://uspdigital.usp.br>.

As atividades relacionadas à análise do 4º Ciclo da Avaliação Institucional ocorreram entre abril e julho de 2016, primeiramente, nas Congregações ou CTAs das 54 Unidades, com a presença de representantes do GT-AAI. Como resultados dessas reuniões, as Unidades prepararam documento sintetizando as solicitações acima mencionadas e enviaram para o GT-AAI. Em seguida, as Unidades nomearam representantes para que as propostas fossem discutidas em 7 Workshops, que ocorreram entre agosto e setembro de 2016, reunindo: 1) ESALQ, CENA e FZEA, em Piracicaba; 2) EESC, IFSC, IQSC, IAU, ICMC, HRAC e FOB, em São Carlos; 3) FMRP, EERP, FDRP, EEFERP, FFCLRP, FEARP, FCFRP e FORP, em Ribeirão Preto; 4) EACH, EE, EEL, IMT, FM, FSP e FD, no Quadrilátero da Saúde; 5) MAC, MAE, MP, MZ, ECA, EP, FAU, FMVZ, IGC e FO; 6) IP, FE, FEA, FFCLH, IEA, IEB, IRI, IEE, CEBIMAR e IAG; e 7) ICB, HU, EEFE, IB, IF, IME, IO, IQ, FCF, no Butantã.

Numa ação convergente, todas as contribuições enviadas pelas 54 Unidades da USP deram origem a dois documentos sínteses: um relacionado às contribuições para gestão, aqui apresentado; e o outro relacionado às contribuições para o processo da Avaliação Institucional que será enviado a nova CPA.

No documento com as contribuições para gestão estão relacionadas ações proativas em curso, aspectos críticos apontados e algumas propostas de ações para enfrentá-los. Nas contribuições para o processo da avaliação, foram relacionadas sugestões indicando quais questões do formulário permitiram gerar importantes indicadores de qualidade, bem como críticas e sugestões sobre o formulário e sobre o processo de Avaliação Institucional da USP, que podem servir de contribuições para a futura Comissão Permanente de Avaliação. No geral, nos dois documentos, as sugestões foram organizadas de forma específica para gestão, graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão e internacionalização.

4. ANÁLISE DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A síntese apresentada a seguir refere-se às ações proativas com caráter geral, que vem sendo executadas em algumas Unidades da USP, bem como aspectos críticos e sugestões de ações que foram destacadas, pelos assessores, para a melhoria das atividades nas Unidades e na USP. Cabe enfatizar que esse documento síntese não é uma opinião do Grupo de Trabalho e seus colaboradores, mas sim oriundas dos destaques feitos pelas Comissões de Assessores Externos, expressos nos pareceres, durante a etapa das visitas às Unidades e Departamentos no 4o Ciclo da Avaliação Institucional 2010-2014.

As ações proativas referem-se as atividades que estão em curso ou em proposição nas Unidades que, de certa forma, chamou atenção das Comissões de Assessores pela criatividade, ineditismo ou pelos bons resultados já gerados. No entanto, foram também identificados e notificados pontos críticos que podem ser barreiras ao desenvolvimento das Unidades e, para alguns desses casos, os assessores indicaram algumas ações específicas que poderiam ser tomadas para contorná-los. Finalmente, são apresentadas aquelas ações que foram consideradas necessárias, tanto pelas Comissões de Assessores como pela autoavaliação das Unidades e Departamentos, visando à melhoria do desempenho não somente das Unidades, mas da USP como um todo.

As ideias postas nesse documento síntese podem ser compartilhadas pelas Unidades e também utilizadas para tomada de ações pela Administração Central da USP, e são específicas para gestão, graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão e internacionalização. Cabe ressaltar que as sugestões foram transcritas literalmente, como se encontram nos documentos enviados pelas Unidades.

4.1. GESTÃO

AÇÕES PROATIVAS QUE MERECEM DESTAQUES DOS ASSESSORES

Plano de Desenvolvimento Institucional, estruturado com metas, ações e indicadores

que abordem o planejamento para a avaliação institucional e de docentes.

- Criação de Coordenadoria de Planejamento Acadêmico, composta pelos chefes de Departamento e presidente da comissão para discutir a transversalidade dos problemas, soluções e planejamento das ações.
- Adoção de índice de desempenho acadêmico como instrumento de gestão e como um dos parâmetros para distribuição de recursos da verba de dotação orçamentária aos Departamentos. O índice de desempenho acadêmico poderá ser calculado considerando as escalas professor, departamento e unidade, contemplando: (a) atividades de ensino de graduação e pós-graduação; (b) atividades de orientação; (c) atividades de pesquisa; (d) atividades de cultura e extensão; (e) captação de recursos financeiros; (f) atividades de administração; (g) internacionalização.
- Organização e treinamento da assistência técnica financeira da Unidade para apoiar na gestão de recursos extra-orçamentários, decorrente de captação em agências de fomento, governamentais e junto à iniciativa privada.
- Plano Diretor "Sócio Ambiental Participativo" envolvendo áreas de resíduos, uso do solo, fauna, percepção, educação ambiental, emissão de gases e uso da água na USP, como base para as Políticas Ambientais e de Sustentabilidade da USP.

PONTOS CRÍTICOS E SUGESTÕES DE AÇÕES PARA UNIDADES E USP

- Informatização de todos os processos de gestão, de modo a oferecer suporte inteligente para tomada de decisão. A definição de um prazo para a substituição de todos os processos em pastas por processos eletrônicos deveria ser uma meta a ser perseguida e incluída na mais alta prioridade da universidade.
- A falta de autonomia das Unidades dificulta a agilidade e flexibilidade de várias ações tão necessárias nos dias atuais.
- A parceria com o setor privado esbarra em entraves burocráticos e em princípios ideológicos que levam à perda de oportunidades e cooperações importantes para que mais recursos extra-orçamentários entrem na universidade e que esse espaço extra-universidade seja usado também na formação de recursos humanos que é uma das atividades-fim da Universidade.
- O maior compartilhamento acadêmico administrativo é algo desejável dentro da Universidade.
- Valorizar as atividades individuais de cada Unidade, por exemplo, captação de recursos públicos e privados.
- Incentivar a integração entre as Unidades, notadamente em alguns setores da administração (transporte, central de criogenia, de gases, central de água desionizada, entre outros).
- Ampliação e otimização do programa USP Oportunidades.
- Sistematização das práticas internas de avaliação (estabelecimento de rotinas, instâncias, calendário) para o aproveitamento da autoavaliação e do feedback dos avaliadores externos, sobretudo em relação a: qualificar e internacionalizar a produção intelectual dos departamentos; aumentar a participação de egressos da pós-graduação nas publicações; elaborar um plano para as atividades de cultura e extensão.

- Consolidação da participação dos servidores técnico-administrativos na Escola Técnica de Gestão da USP.
- As Unidades não mantêm um planejamento detalhado, com definição de metas, indicadores e ações. A USP não coloca esses quesitos como obrigatórios e não oferece suporte via sistema de informações como um Balanced Scorecard, por exemplo, para se fazer a gestão da aplicação e acompanhamento de estratégias, por meio de indicadores.
- As sugestões para gestão da Unidade e da própria USP devem concentrar-se na óbvia necessidade de eficiência crescente da administração, a fim de desempenhar suas atividades-fim com maior sucesso.
- As Unidades e Departamentos devem definir prioridades, a partir da leitura da avaliação, para que apoiem a definição das previsões orçamentárias.
- As metas estabelecidas no ciclo avaliativo anterior não receberam o apoio e o acompanhamento devido por parte da Reitoria para serem implementadas.
- É necessário que o diagnóstico construído nos ciclos avaliativos seja a principal referência nas decisões administrativas para que a comunidade universitária veja sentido na participação deste processo.
- Criação de oficinas de monitoramento e avaliação para capacitação dos servidores responsáveis em alimentar essas ferramentas de coleta de dados.
- Insuficiência das medidas para a acessibilidade de pessoas com necessidades especiais.
- Acerca do planejamento e gestão acadêmica e administrativa de Unidades há excesso de comissões, comprometendo o trabalho de docentes, além de mobilizar considerável quantidade de pessoal administrativo.
- Problemas de infraestrutura necessitam ser priorizados e organizados com relação a complexidade e custos envolvidos.

AÇÕES QUE FORAM DESTACADAS PARA MELHORIA

- Dentre as várias sugestões recorrentes ressaltam-se: a) A redução de atividades administrativas desnecessárias e do combate constante a formalismos excessivos na gestão; b) A descentralização de certas decisões da Universidade em favor dos campi e das Unidades; c) O estabelecimento de padrões mais claros e seguros de avaliação da Unidade e de seus membros, sobretudo no intuito de fortalecer a transparência da gestão pública, a previsibilidade e a segurança jurídica; d) A relevância de se pensarem medidas e parâmetros de avaliação mais adequados às diversas realidades das dezenas de Unidades da USP, respeitando-se suas peculiaridades.
- Criar um “GT Permanente de Inteligência Estratégica”, podendo ser uma solução para aprimorar a qualidade da gestão. É necessário que haja um planejamento de médio e longo prazo que no momento atual esbarra nas dificuldades orçamentário-financeira impostas pelo modelo de financiamento da Universidade.
- Implementar a reestruturação organizacional dos campi.

- Estimular a cooperação interdepartamental bem como o uso compartilhado de equipamentos e infraestrutura.
- Formar novas lideranças, tanto acadêmicas como administrativas.
- Definir, em parceria com os órgãos centrais, quais ações têm abrangência institucional e quais devem ser implantadas pelas unidades de ensino, para evitar duplicação de esforços.
- Intensificar rapidamente as ações que buscam uma aproximação com os egressos da USP, visto que eles têm uma perspectiva ímpar a ser considerada no processo de avaliação institucional.
- Estimular a USP e suas unidades de ensino a desenvolver políticas e diretrizes para as suas atividades-fim.
- Organizar cursos para gestores.
- Treinar os Departamentos/Comissões e unidades para agilizar processos, utilizar recursos de informação, criar novos recursos para integrar as atividades, fazer uma reengenharia de atividades de recursos humanos, entre outros.
- Rever a estrutura administrativa e departamental, com atenção para a simplificação da gestão e redução da burocracia.
- A Administração Central poderia atuar junto as Pró-Reitorias no intuito de criar avaliações integradas e reduzir demandas duplicadas/paralelas.
- Aprovação de Plano de Desenvolvimento Institucional pela USP, e que sirva de orientação para as Unidades e de base para a avaliação. A ausência de diretrizes orientativas da USP gera entraves administrativos.
- Criar um setor (exclusivo) de informações, com um funcionário responsável por captar as informações relativas a todas as atividades institucionais e com elas alimentar um sistema de relatórios.
- Institucionalizar e juntar os três sistemas de avaliação que temos hoje (progressão horizontal, CERT e CPA), e incorporar o planejamento nesse sistema é a chave para a evolução da qualidade. A coleta de dados contempla o aspecto operacional. Quando se olha o novo Regimento da CPA e do Estatuto Docente, pode-se ver que estão sendo pedidos projeto acadêmico de docente, de departamento e da Unidade. Juntando esses três elementos, têm-se um sistema de indicadores que determinam as metas que devemos alcançar, particularizadas para todas as áreas.
- Promover discussões periódicas entre Unidades, a fim de aumentar o compartilhamento de experiência entre os dirigentes (a exemplo do que ocorreu na 2ª etapa da AAI).
- Criação de programas de capacitação e valorização de Técnicos Administrativos da Instituição.
- Agilização da comunicação interna das Unidades com os órgãos centrais na forma de boletins informativos e ouvidoria interna.
- É necessário que haja um planejamento de médio e longo prazo, que no momento atual esbarra nas dificuldades orçamentário-financeiras impostas pelo modelo de financiamento da Universidade.

- Aprimorar os sistemas corporativos da USP e desenvolver sistemas de apoio para obtenção de relatórios analíticos e com dados consistentes e atualizados.
- Instituir um prêmio financeiro da Universidade às Unidades e Órgãos de Integração/outros, que apresentarem significativa captação de recursos financeiros externos (Agências de fomentos, prestação de serviços e geração de produtos).
- Estabelecer normas de uso, conduta e segurança nos laboratórios, a exemplo do que já foi feito para os trabalhos de campo.
- Cuidar da acessibilidade e de modernização dos laboratórios para atender às normativas legais de segurança.

4.2. GRADUAÇÃO

AÇÕES PROATIVAS QUE MERECEM DESTAQUES DOS ASSESSORES

- Incentivo a criação de Centro de Estudos Avançados para estudantes de graduação visando tratamento integrado de várias questões que desafiam o mundo moderno, estímulo ao empreendedorismo, entre outras.
- Implantação de tecnologias modernas para acesso ao conhecimento como cursos não presenciais (sala de vídeo conferência e estúdio completo de gravação).
- Estímulo a criação de indicadores na forma de índice do ensino que contemple: 1) o subíndice de ensino de graduação, que utiliza como parâmetro a carga horária semanal ponderada pelo número de alunos matriculados, em idiomas português e inglês, valorizando a internacionalização; e 2) o subíndice de ensino de pós-graduação que utiliza o conceito CAPES conferido ao programa de pós-graduação onde o professor é credenciado.
- Estabelecimento de sistemática de acompanhamento dos egressos da graduação por meio dos sistemas corporativos ou de Associações de alunos.
- Reestruturação curricular que estabeleceu sistema de entrada única nos cursos.
- Criação de disciplinas optativas livres de graduação, oferecidas em concomitância nos cursos de pós-graduação, visando promover a integração entre os estudantes.
- Criação de processo contínuo de avaliação docente elaborado pelas Unidades.

PONTOS CRÍTICOS E SUGESTÕES DE AÇÕES PARA UNIDADES E USP

- Falta de diálogo entre as Coordenações de Cursos.
- Cooperação com setor privado dificultada devido à estrutura administrativa/legal existente.
- Em alguns cursos, número excessivo de disciplinas. Além de ser impossível cobrir todo o espectro do conhecimento na área, não deixa tempo para que o estudante exercite suas próprias habilidades na busca de novos conhecimentos.

- Projetos de expansão precisam ser acompanhados de análise de custos.
- Interações entre várias unidades e instituições deveriam ser mais exploradas, incentivando a interdisciplinaridade e convergência disciplinar.
- Reflexão sobre a possibilidade de se utilizar o ENADE para avaliar a graduação, a exemplo da pós-graduação, a qual é avaliada pela CAPES.
- Universidade deveria estudar alternativas de admissão de alunos com alta performance em testes independentes, como olimpíadas e as unidades deveriam implementar um programa de caça talentos que a Pró-Reitoria poderia instituir. Essa ação seria muito salutar para cursos com procura baixa como os de Ciências.

AÇÕES QUE FORAM DESTACADAS PARA MELHORIA

- Estimular a independência intelectual e a capacidade de decisão dos estudantes.
- Reduzir a carga horária em sala de aula e aumentar a carga horária em trabalho em disciplinas obrigatórias.
- Reduzir créditos em disciplinas obrigatórias, aumentando assim o leque de escolhas de disciplinas optativas eletivas e maior flexibilização na formação.
- Criar formas de feedback das avaliações para os alunos.
- Rever currículos e disciplinas considerando, muito atentamente, o perfil de profissional que a sociedade necessita e, o perfil dos docentes a serem contratados, que devem cobrir uma área de conhecimento e não uma disciplina específica.
- Oferecer disciplinas específicas nos Institutos Especializados para os Cursos de Graduação, o que poderá ser um ganho ímpar para a Universidade.
- Melhorar a produção científica dos alunos, considerada pequena e em não consonância com a produção científica dos pesquisadores.
- Organizar estágio curricular com acompanhamento de tutores.

4.3. PÓS-GRADUAÇÃO

AÇÕES PROATIVAS QUE MERECEM DESTAQUES DOS ASSESSORES

- Estímulo aos programas de pós-graduação para usufruírem de bolsas sanduíche; criação de sites bilíngue (português e inglês) para todos os Programas de Pós-Graduação das Unidades; aumentar as relações com os países da América Latina; e apoiar a vinda de professores e pesquisadores estrangeiros.
- Estabelecer sistemática de acompanhamento dos egressos da pós-graduação por meio dos sistemas corporativos ou de Associações de alunos. cursos de pós-graduação ou com outras instituições.

- Aumento de interações, seja por Intercâmbios, ou cursos de pós-graduação ou com outras instituições.
- Reestruturações de programas de pós-graduação, no que diz respeito a fusões de programas similares ou com mesmo fundamento de formação do egresso e qualificação de docentes e orientadores.
- Revisão periódica da estrutura curricular, da qualidade da pesquisa, das normas do programa e trâmites burocráticos, da relação ingresso-egresso considerando os níveis de mestrado e doutorado, incentivo a internacionalização.

PONTOS CRÍTICOS E SUGESTÕES DE AÇÕES PARA UNIDADES E USP

- Ampliação e modernização das linhas de pesquisa dos Programas de Pós-Graduação.
- Limitada inserção internacional de alguns PPGs devido ao distanciamento da produção científica contemporânea e da fronteira do conhecimento.
- Estabelecimento de treinamento acadêmico mínimo do corpo discente para permitir desenvolvimento de programas de colaboração institucionais, voltados, por exemplo, à dupla titulação.
- Pensar em estratégias para atrair pós-doutorados.
- Foco excessivo na formação de doutores excessivamente voltada para a própria academia.

AÇÕES QUE FORAM DESTACADAS PARA MELHORIA

- Viabilizar alternativas para a manutenção do corpo docente de orientadores plenos e/ou fortalecimento dos PPGs como: 1) Fusão de PPGs; 2) Utilização de PD ou jovens pesquisadores para atendimento da demanda de orientadores plenos pela falta de política de contratação de docentes.
- Viabilizar estratégias para promover os programas/cursos (graduação e pós-graduação) no exterior.
- A assessoria destacou a lacuna existente na definição de ações de fortalecimento e direcionamento de diretrizes para o desenvolvimento de Cursos de Mestrado Profissionalizante, indicando a USP como agente balizador para o desenho de estrutura adequada para esses Cursos.

4.4. PESQUISA

AÇÕES PROATIVAS QUE MERECEM DESTAQUES DOS ASSESSORES

- Criação e manutenção de escritórios de apoio ao pesquisador, vinculado à Comissão de Pesquisa.
- Redefinir programa de Pós-Doutoramento, tornando-o mais atrativo e interdisciplinar, com recursos e bolsas da FAPESP, JP/Fapesp, CAPES/PNPD, CNPq e ini-

ciativa privada.

- Estímulo ao compartilhamento de laboratórios de pesquisa, de acordo com a especificidade, como uma alternativa para minimizar assimetrias em termos de infraestrutura.
- Estabelecimento de convênios internacionais com instituições estrangeiras de destaque, que possibilitem um maior intercâmbio de docentes e estudantes.
- Monitoramento do progresso da produção científica da Unidade por indicadores pré-estabelecidos que permitam melhor acompanhamento da pesquisa para evitar assimetrias, organização de indicadores para qualificar e internacionalizar as atividades de pesquisa, aprimoramento do fluxo interno de informações referentes às atividades de pesquisa buscando colaboração entre os diferentes setores da Unidade, maior visibilidade à comunidade científica e a sociedade das atividades de pesquisa por mídia eletrônica (website, redes sociais, outros), eventos, cursos e divulgação científica.
- Monitoramento de indicadores de produção científica tanto em consonância com os indicadores já disponibilizados na plataforma WeR_USP, quanto propondo outros específicos que contemplem a diversidade das atividades de pesquisa da Unidade.
- Fornecimento de orientações para que todos os docentes da unidade possam ter sua produção adequadamente cadastrada nos sistemas Google Scholar, Scopus e Web of Science entre outras plataformas acadêmicas.
- Elaboração de políticas para incentivo à participação de pesquisadores no programa de Pós-Doutorado e de graduandos na Iniciação Científica.

AÇÕES QUE FORAM DESTACADAS PARA MELHORIA

- Criar mecanismos para um amplo debate institucional para definição de projetos de alto impacto a serem priorizados por grupos interdisciplinares de pesquisadores.
- Buscar mecanismos para permitir e estimular a visita ou contratação de pesquisadores e docentes estrangeiros.
- Criar um setor, na Unidade, para apoiar às importações de material para a pesquisa.
- Aumentar as parcerias de pesquisa com IES (pesquisadores) nacionais.
- Aumentar a participação de pós-doutorandos em atividades de pós-graduação, na orientação e co-orientação de pós-graduandos.
- Viabilizar a Gestão Interna de Projetos (GiP), que permita melhor administração dos recursos de pesquisa da Unidade, além de promover ações conjuntas na captação de recursos.
- Incentivar e ampliar as “Semanas de Ciência” nas Unidades com a participação de pesquisadores estrangeiros.

4.5. CULTURA E EXTENSÃO

AÇÕES PROATIVAS QUE MERECEM DESTAQUES DOS ASSESSORES

- Valorização da Cultura e Extensão como ação fundamental no ambiente universitário; pela fácil ligação destas atividades com as outras missões da Universidade: ensino e pesquisa.
- Gestão autônoma dos Museus, com efeitos positivos refletidos nos índices de qualidade nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão/administração.
- Identificação dos indicadores qualitativos e quantitativos de forma a permitir uma avaliação mais consistente dos avanços e lacunas no seu desenvolvimento, aprimoramento do fluxo e difusão de informações sobre as atividades, em especial em relação a Ensino e Pesquisa, compatibilização dos indicadores da Unidade aos da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão da USP.

PONTOS CRÍTICOS E SUGESTÕES DE AÇÕES PARA UNIDADES E USP

- Em muitas Unidades falta plano de trabalho para cultura e extensão.
- Utilizar tecnologias digitais para maior comunicação do acervo e dos resultados das pesquisas realizadas junto à sociedade.

AÇÕES QUE FORAM DESTACADAS PARA MELHORIA

- Incentivar as atividades de Cultura e Extensão em cada Unidade, partilha de boas práticas e conjugação entre ciência e cultura.
- Valorizar institucionalmente as atividades de Cultura e Extensão nas carreiras dos professores.
- Aprofundar e generalizar o sistema de indicadores de Cultura e Extensão.
- Um dos pontos críticos da USP é a falta de valorização das atividades de extensão, sugerindo que os relatórios sejam trabalhados no sentido de como fazer para a Universidade perceber a extensão.
- Aperfeiçoar o sistema de comunicação visando à difusão interna e externa das atividades de Cultura e Extensão.
- Estimular as iniciativas para o desenvolvimento e valorização de ações como assessorias, consultorias e prestação de serviços especializados às instituições públicas, privadas, entidades científicas e outras organizações.

4.6. INTERNACIONALIZAÇÃO

AÇÕES PROATIVAS QUE MERECEM DESTAQUES DOS ASSESSORES

- Internacionalização com instituições congêneres, envolvendo grupos de pesquisa

internacionais, desenvolvimento de projetos conjuntos, intercâmbio de docentes, vinda de professores visitantes, acordos de dupla titulação e teses em cotutela.

- Oferecer cursos intensivos em Língua Portuguesa para os estudantes estrangeiros que estão realizando intercâmbios.
- Estimular o oferecimento de disciplinas (eletivas para graduação) em Língua Inglesa.
- Tradução sistemática da ementa dos cursos de graduação para a língua inglesa.

PONTOS CRÍTICOS E SUGESTÕES DE AÇÕES PARA UNIDADES E USP

- Incrementar o apoio ao estudante estrangeiro instituindo na CRINT auxílio logístico para a contratação de moradia, tanto para alunos de graduação e pós-graduação como para pós-docs.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que todo processo de avaliação traz em seu contexto as premissas de reavaliação constantes dos métodos até então utilizados, bem como indicar potenciais mecanismos de aperfeiçoamento, o 4º Ciclo de Avaliação da USP cumpriu de forma exitosa estes princípios.

Neste ciclo de avaliação deve ser destacado como um diferencial de qualidade o processo de discussão dos resultados das avaliações diretamente com as Unidades, o que em última análise, possibilitou uma discussão prática e objetiva in loco sobre os principais pontos (positivos e das dificuldades) que permeiam o cotidiano de cada uma delas. De forma efetiva, estas reuniões possibilitaram validar as conclusões da avaliação, o que traz um sentido de grande importância, visto que este conjunto pode ser utilizado como instrumento extremamente útil para a gestão em todas as esferas administrativas da Universidade. Deve ser ressaltado que a forma assertiva como os Departamentos e as Unidades participaram do 4º Ciclo de Avaliação da Universidade, possibilitaram o sucesso do atual processo avaliativo.

Considerando o conjunto do 4º Ciclo de Avaliação em todos os seus estágios, foi possível elencar uma série de indicadores que poderão auxiliar a nova Comissão Permanente de Avaliação, apontando parâmetros de elevada sensibilidade para detecção de eventuais inadequações seja nos Departamentos, Unidades ou mesmo na Administração Central. De posse deste diagnóstico, é possível buscar estratégias para o enfrentamento e superação das dificuldades atuais em todos os níveis da Universidade. Claramente, parece ser determinante que o delineamento de metas adequadas seja uma prioridade para a Universidade como um todo, facilitando os processos avaliativos futuros que buscam o aperfeiçoamento da excelência universitária.

Universidade de São Paulo
Rua da Reitoria, 374 - CEP 05508-220
Cidade Universitária - São Paulo
www.ups.br