

USP pelas Pessoas

ALUÍSIO SEGURADO
Candidato a reitor

LIEDI BERNUCCI
Candidata a vice-reitora

Programa de gestão 2026 _____ 2030

Sumário

1. Introdução	3
2. Panorama contextual e três urgências à Universidade.....	8
3. Nossas prioridades	13
4. Graduação	16
5. Pós-Graduação	22
6. Pesquisa e Inovação	28
7. Cultura e Extensão.....	36
8. Inclusão e pertencimento	42
9. Internacionalização	48
10. Gestão Técnico-Administrativa.....	54
11. Considerações finais.....	70

1. Introdução

O mundo acadêmico e a comunidade científica vivem momentos de incerteza, hostilidade e ameaças no cenário internacional e em nosso país. Em um ambiente de mudanças climáticas que comprometem a vida em nosso planeta, de alterações significativas no cenário geopolítico mundial, de conflitos bélicos entre diversas nações, de polarização política exacerbada, que dificulta o diálogo com os múltiplos atores da vida social, de desinformação disseminada em larga escala e de forma inusitada por mídias sociais, de recentes ataques à democracia e de questionamento de setores da Sociedade brasileira acerca do investimento público nas Universidades, contraposto ao dever público de prestação de contas à Sociedade paulista, a Universidade de São Paulo prepara-se para definir os rumos de sua gestão institucional para o próximo quadriênio (2026 a 2030).

Este é, certamente, o momento preciso de refletirmos sobre nosso papel como espaço de formação profissional de excelência, enquanto o ensino acadêmico tradicional é questionado por novas gerações, de lócus privilegiado de geração de conhecimento científico inovador e de produção da cultura, de modo a apresentarmos à comunidade universitária e à Sociedade um programa de gestão condizente com nossa missão institucional, nossos valores e visão de futuro e, ao mesmo tempo, coerente com os desafios que atualmente nos são impostos. A crise sanitária global, causada pela pandemia de COVID-19, permitiu demonstrar, de modo inequívoco, o papel insubstituível da ciência e do conhecimento no enfrentamento dos desafios contemporâneos e a contribuição essencial das Universidades, em particular, como espaço privilegiado de construção do futuro. Nesse contexto, estamos certos de que a atuação decisiva e exitosa da USP durante o período pandêmico reforçou o entendimento de nossa relevância e alinhou-nos firmemente à Sociedade naquele crítico momento. O mesmo se aplica à superação dos principais desafios da contemporaneidade, tais como a formulação de estratégias para o desenvolvimento global sustentável, o enfrentamento das mudanças climáticas, a busca pela transição energética, a erradicação da pobreza, a

mitigação das desigualdades sociais e da violência, bem como a ampliação do acesso à educação de qualidade e à saúde, entre outros.

A Universidade de São Paulo, a mais destacada instituição de ensino superior e pesquisa brasileira, ciente de seu protagonismo e responsabilidade social, vem buscando, nos últimos anos, alinhar-se às demandas e desafios da Sociedade contemporânea. Em construção coletiva, recentemente reafirmou sua missão de formar profissionais líderes e cidadãos conscientes de seu papel social e de produzir, transmitir e aplicar o saber e a ciência em benefício da Sociedade, por meio de ensino, pesquisa, inovação, extensão, cultura, arte e difusão do conhecimento. Comprometeu-se com a promoção da excelência acadêmica, dos direitos humanos e da democracia e de orientar-se pela autonomia universitária, ética, equidade, diversidade, colaboração interinstitucional, sustentabilidade e responsabilidade social.

É importante destacar que, ao longo dos últimos anos, a Universidade de São Paulo reconhecidamente avançou em múltiplas dimensões. Ampliou sua visibilidade institucional, ao diversificar e estreitar relações com diversos setores da Sociedade paulista e brasileira e ao conduzir o processo de avaliação institucional, com participação de renomados acadêmicos de outras instituições de ensino superior do país. Em escala internacional, fortaleceu parcerias interinstitucionais, estreitando laços com Universidades estrangeiras de destaque e atraindo polos de pesquisa avançada com instituições de reconhecido prestígio para os nossos campi, como, por exemplo, o Instituto Pasteur e o CNRS franceses.

Em âmbito interno, a USP intensificou os canais de diálogo com a comunidade universitária ao promover o contato próximo entre os gestores da Administração Central da Universidade e os atores diretamente envolvidos nas atividades desenvolvidas de forma descentralizada em todos os ambientes universitários, distribuídos entre a Capital e o interior, por meio do Programa Reitoria no Campus. Ampliou os mecanismos de ingresso de estudantes, diversificando as

oportunidades e preservando a avaliação de mérito. Institucionalizou ações de inclusão e promoção de pertencimento à comunidade acadêmica, tomando como princípio o reconhecimento da diversidade e do pluralismo de ideias como elementos constitutivos próprios das Universidades e a valorização das pessoas e a promoção do bem-estar da comunidade acadêmica como meta institucional. Empreendeu ações concretas de aproximação com a Educação básica, ao estreitar sua relação com as redes públicas de ensino e valorizar sua responsabilidade social na formação de professoras e professores nos seus 28 cursos de licenciatura. Mobilizou a comunidade acadêmica com vistas à atualização e integração curricular no ensino de graduação, promoveu ações de apoio pedagógico a estudantes e de acompanhamento do aproveitamento escolar, e investiu na incorporação de tecnologias no processo ensino-aprendizagem e no desenvolvimento profissional docente.

Buscou, ainda, aprofundar um modelo de gestão centrado nas pessoas, ao retomar as contratações de docentes e servidores técnico-administrativos, sistematizar a condução e garantir a periodicidade das avaliações e respectivas progressões de carreira, ampliar os benefícios oferecidos à comunidade universitária e desenvolver programas de melhoria da ambiência em nossos campi.

Por fim, construiu, com participação da comunidade acadêmica e em diálogo com a Sociedade, plano institucional estratégico com ações definidas para o conjunto de suas atividades de ensino, pesquisa, inovação, cultura, extensão, inclusão e pertencimento e gestão, alinhadas à nossa missão institucional.

Tendo em vista que há sempre desafios a enfrentar em busca de novos e significativos avanços na construção do futuro, o momento atual é particularmente desafiador e exige planejamento e ação.

A seguir, vamos detalhar o raciocínio que estrutura este documento. Iniciaremos por um “Panorama contextual”, composto por três temas transversais que permeiam as discussões atuais da Sociedade e que possuem relevância no

desenvolvimento de todo o programa: no Plano tecnológico, a inteligência artificial no contexto universitário; no Plano social, a necessidade de uma universidade solidária e no Plano político, a defesa da autonomia universitária.

Na sequência, apresentamos os quatro eixos que direcionam o programa, no item “Nossas prioridades”, compostos por: 1) Valorização das pessoas, 2) Manutenção da excelência academia, 3) Fortalecimento da relação com a Sociedade e 4) Otimização dos processos técnico-administrativos.

Na continuidade, no cruzamento entre as prioridades e as particularidades das diferentes frentes de atuação da USP, são descritas as propostas para a Graduação, a Pós-graduação, a Pesquisa e Inovação, a Cultura e Extensão, a Inclusão e pertencimento, a Internacionalização e a Gestão Técnico-Administrativa.

As propostas para a Graduação estão organizadas em seis frentes: Modernização Curricular e Metodológica; Permanência, Ambiência e Inclusão; Formação e Valorização Docente; Integração Ensino-Pesquisa-Extensão e Internacionalização; Gestão Acadêmica e Avaliação Institucional; Inovação, Sustentabilidade e Cultura Institucional.

Para a Pós-graduação, há cinco frentes: Reforço da Atratividade e Apoio à Permanência; Desenvolvimento de competências; Internacionalização, Monitoramento e Avaliação; e Potencialização do impacto social.

As propostas para a Pesquisa e Inovação estão organizadas em oito frentes: Programa Centros de Estudos; Programa de Fomento à Pesquisa e Inovação de Base e de Livre Iniciativa (PROBASE); Ética e Transparência em Pesquisa e Inovação; Ações para Pesquisa e Inovação em Humanidades, com Fortalecimento da Relação com a Sociedade; Ampliação e Qualificação dos Recursos Humanos e Processos para Apoio à Pesquisa e à Inovação; Desenvolvimento Docente e de Servidores técnico-administrativos em Pesquisa; Ampliação de acesso aos alunos de Graduação e de Pós-graduação e aos Pós-Doutorandos; e Infraestrutura física e tecnológica, estruturação e ampliação das áreas de Pesquisa e Inovação.

A área de Cultura e Extensão tem um programa organizado em quatro frentes: Valorização e avaliação, Sustentabilidade, Integração e Participação.

Para a Inclusão e pertencimento, oito frentes devem ser fortalecidas: Apoio à inclusão e à permanência estudantil; Bem-estar no campus; Equidade de gênero; Inclusão de pessoas com deficiência; Desenvolvimento profissional; Saúde mental; Direitos Humanos; e Monitoramento e avaliação.

Na dimensão da Internacionalização, são sete frentes: Fortalecer o Posicionamento Institucional Internacional; Expandir Redes Globais em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; Impulsionar a Internacionalização Curricular e a Atração de Talentos Globais; Comunicação e Impacto para Mudança Global; Infraestrutura e Suporte para Internacionalização; Monitoramento e Avaliação; e Diplomacia Científica e de Inovação.

Por último, na Gestão, são onze frentes: Valorização das carreiras de servidores docentes e técnico-administrativos; Aposentadorias; Atenção à Saúde e benefícios a docentes e servidores técnico-administrativos; Otimização e integração de processos técnico-administrativos; Infraestrutura, Obras, AVCB e Planos Diretores; Comunicação; Tecnologia da Informação (TI); Escritório de Inteligência Artificial e Transformação Digital; Sustentabilidade; Bibliotecas e Acervos Culturais e Científicos; e Integração de processos acadêmicos.

2. Panorama contextual e três urgências à Universidade

Antes de apresentar, de modo detalhado, o nosso Plano de Gestão para o quadriênio 2026-2030, com as propostas de ação no âmbito das atividades-fim precípuas da Universidade, como o ensino de excelência, a pesquisa de ponta, junto à fronteira do conhecimento, e a tradução do conhecimento novo em ações transformadoras da Sociedade, por meio da inovação e de ações de promoção da cultura e das atividades de extensão universitária, sempre considerando a inclusão e a diversidade, gostaríamos de tratar de questões atuais que, a nosso juízo, impactam a USP de forma relevante e transversal, devendo, portanto, ser foco de atenção especial. São elas: a autonomia universitária, a USP solidária e o tema das tecnologias disruptivas e seu impacto na Universidade.

- Plano político: em defesa da autonomia universitária

Devemos, primeiramente, ter em conta a imperiosa necessidade de garantir a sustentabilidade da autonomia universitária plena, postulado fundado na própria significação social do trabalho acadêmico, em sua natureza, promotor da liberdade intelectual. A autonomia plena, por sua vez, abrange prerrogativas de autogestão que se estendem além da dimensão didático-científica, para as esferas administrativa, financeira e de gestão patrimonial. Embora a proteção da autonomia universitária, em sua conceituação plena, seja consagrada no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, a USP se situa, ao lado das demais Universidades do sistema público estadual paulista (UNICAMP e UNESP), entre as poucas instituições de ensino superior a gozar dessa condição na atualidade. Tal cenário possibilitou o crescimento do sistema estadual paulista de ensino superior, garantindo a ampliação das oportunidades de formação qualificada em níveis de graduação e pós-graduação, o crescimento da produção intelectual, o estabelecimento do forte ecossistema paulista de ciência, tecnologia e inovação, e a ampliação da abrangência e intensidade da interação Universidade-Sociedade por meio de atividades extensionistas com potencial transformador para a vida das pessoas.

A autonomia não está, contudo, estabelecida de forma totalmente inquestionável, dado que se ampara em um decreto estadual de 1989. Sabemos que a reforma tributária em implementação no país tem profundas implicações sobre o cenário atual, pois extingue o ICMS - Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, padrão de referência no qual se baseia o cálculo da cota-parte que compõe o orçamento da nossa Universidade.

A garantia da preservação da autonomia universitária plena é, portanto, uma prioridade atual e deve ser objeto de ação efetiva no próximo quadriênio. Para além da necessidade de estabelecimento de estruturas sólidas e estáveis que garantam o financiamento das Universidades Públicas Estaduais de forma sustentável, devemos neste momento buscar a legitimação junto à Sociedade pela garantia da autonomia, imprescindível para permitir o devido planejamento e a sustentabilidade de nossa atuação acadêmica a médio e longo prazos. Será, portanto, imperioso para a próxima gestão reitoral da USP buscar ampliar conexões institucionais com os diferentes atores do mundo social, alinhando-os nesse propósito. Devemos reforçar na Sociedade a percepção do papel da Universidade como sua interlocutora estratégica. Para tanto, será preciso definir indicadores acurados de impacto social, de modo a sistematizar sua aferição e o compartilhamento dos resultados com a Sociedade. Igualmente relevante será reafirmar junto à Sociedade o compromisso da USP com a gestão responsável dos recursos públicos que aufere, garantindo nosso compromisso com a sustentabilidade financeira.

- Plano social: a necessidade de uma universidade solidária

A USP do século XXI é, cada vez mais, uma universidade diversa e acolhedora, que cultiva a convivência democrática, afirma os princípios da equidade, valoriza as diferenças e promove a solidariedade. Esta, entendida em sua dimensão mais inclusiva e transformadora, traduz a convicção de que a USP pertence a todas e todos. Ser solidária significa reconhecer as singularidades de estudantes, docentes e

servidoras(es) técnico-administrativas(os), colocando-as a serviço da coletividade. Implica, igualmente, incorporar ao currículo outros saberes, inventar novas formas de pesquisar, divulgar resultados e interagir com a Sociedade.

O tempo presente exige instituições que afirmem o direito às diferenças, em que cada integrante se sinta representado, tenha sua voz ouvida e seus pontos de vista reconhecidos. Exercer a solidariedade é assumir-se parte de algo maior, consolidando relações que, ao prezarem pela justiça, incorporam e fortalecem a diversidade. Relações solidárias fundam-se na estima recíproca e na participação afetiva. A simetria que as sustenta consiste em assegurar a cada sujeito a possibilidade de se reconhecer como valioso para a universidade em que estuda ou trabalha, em virtude de seus atributos, capacidades e resultados.

Nesse sentido, a solidariedade traduz-se em interdependência. Manifesta-se no plano psicológico, cultural e social, abrangendo tanto as atividades-fim quanto as atividades-meio da instituição. Quando as pessoas percebem que são importantes umas para as outras, assumem o cuidado coletivo e constroem corresponsabilidade na realização dos projetos individuais e institucionais.

No cotidiano da USP, essa solidariedade se expressa no empenho do professor que prepara suas aulas e conduz pesquisas, convencido de que a experiência formativa é decisiva para as(os) estudantes e que o conhecimento produzido beneficia a Sociedade. Revela-se no compromisso do discente que participa ativamente das tarefas, empenha-se na aprendizagem e reconhece a relevância da universidade para o exercício profissional futuro. E manifesta-se, ainda, na dedicação das(os) servidoras(es) técnico-administrativas(os), que asseguram a infraestrutura e a organização indispensáveis à excelência do ensino, da pesquisa, da cultura e da extensão.

Esse tecido solidário também se sustenta na atuação de gestoras e gestores em diferentes níveis da universidade: chefias de setores, serviços e divisões; assistências; departamentos; coordenações de cursos de graduação e programas de

pós-graduação; presidências de comissões estatutárias; diretorias; superintendências; pró-reitorias e reitoria. A elas(es) compete articular esforços, conduzir reuniões colegiadas, estabelecer diretrizes, organizar e distribuir tarefas, acompanhar a execução, avaliar resultados de forma coletiva e, sobretudo, acolher e incorporar as contribuições da comunidade universitária. Em essência, a gestão universitária só se realiza plenamente quando pautada pelo compartilhamento de responsabilidades e pela construção conjunta de objetivos comuns.

- Plano tecnológico: a inteligência artificial no contexto universitário

Outro aspecto relevante a ser considerado é o recente desenvolvimento de tecnologias disruptivas, tais como a Inteligência Artificial Generativa, reconhecidamente capazes de causar grande impacto nos próximos anos sobre a vida social em diversas dimensões, incluindo a Educação, a pesquisa científica, o mundo do trabalho, a produção cultural, afetando, consequentemente, a atuação docente e as atividades de gestão acadêmica, próprias das Universidades. Em 2019 a UNESCO publicou o Consenso de Pequim sobre Inteligência Artificial (IA) e Educação, o primeiro documento a oferecer orientação e recomendações sobre a melhor forma de valer-se das tecnologias de IA para alcançar a Agenda da Educação 2030.

Há, atualmente, consenso entre os estudiosos do tema que compõem nossa comunidade acadêmica da necessidade premente de planejar e desenvolver ações institucionais que promovam o uso responsável, eficaz e pedagogicamente apropriado da Inteligência Artificial (IA), em particular da IA Generativa na USP. Tal medida aportará inovações importantes para o ensino, a aprendizagem, a pesquisa e a gestão acadêmica. O emprego racional e crítico de tais tecnologias tem potencial para ampliar a efetividade de processos pedagógicos e administrativos, suportando ações de apoio à educação inclusiva, com o desenvolvimento de modelos mais personalizados às necessidades de diferentes estudantes, o gerenciamento das aprendizagens, o acompanhamento do desempenho acadêmico discente, o

aprimoramento dos processos avaliativos de aprendizagens e de cursos e, ainda, o estabelecimento de ambientes pedagógicos mais colaborativos e interativos.

É, portanto, imprescindível que a próxima gestão reitoral promova ações institucionais que orientem e suportem o uso da IA no ambiente acadêmico, de forma responsável, eficaz e pedagogicamente adequada e que possa monitorar e avaliar os progressos logrados ao longo do tempo, garantindo à Universidade a oportunidade de se posicionar na vanguarda da educação superior no país nessa temática e de preparar seus egressos para as novas exigências do mundo do trabalho. Para tanto, será necessário atuar em várias frentes, que incluem, entre outras, o desenvolvimento profissional de docentes e servidores técnico-administrativos para integração eficaz da IA nas atividades acadêmicas. Tais iniciativas poderão ser desenvolvidas no âmbito do recém-criado Espaço de Desenvolvimento Docente (EDD), que assume a responsabilidade de conduzir o Programa de Desenvolvimento Profissional Docente (PDPD), e da Escola de Gestão da USP, que deverá apoiar a execução dos planos de desenvolvimento individual propostos por servidores e suas chefias no último processo de avaliação para progressão na carreira, e o estabelecimento de diretrizes de acesso a Grandes Modelos de Linguagem (LLM), com o devido suporte técnico para sua utilização eficiente.

3. Nossas prioridades

Passamos, agora, a apresentar os eixos diretivos de nosso Programa de Gestão e a detalhar as ações propostas para o quadriênio 2026-2030, partindo do reconhecimento da situação atual e da identificação de desafios a serem enfrentados. Entendemos que neste momento a USP deve estabelecer diretrizes estratégicas para fortalecer a instituição em quatro eixos:

- Valorização das pessoas (quem somos)
- Manutenção da excelência acadêmica (o que fazemos)
- Fortalecimento da relação com a Sociedade (por que existimos)
- Otimização de processos técnicos e administrativos (como fazemos)

Valorizar as pessoas é, a um só tempo, reconhecer o valor de cada um(a) no bom desempenho das inúmeras funções que compõem os processos da organização e estimular que, a partir disso, nosso impacto social se potencialize.

Tratar da valorização das pessoas como um dos eixos prioritários deste Programa, é entender que há muito a ser feito nesse âmbito. Cuidar de nossos estudantes, dar suporte aos nossos servidores técnico-administrativos e satisfazer nossos professores. Melhores condições de estudo e trabalho, suporte psíquico-emocional, um ambiente menos hostil, mais amigável e agradável, tudo isso é necessário e não pode escapar de nossas prioridades. Questões relativas às possibilidades de progressão na carreira, benefícios e o enfrentamento do desafio da aposentadoria precisam ser reconhecidos.

Houve um tempo em que ser USP era uma condição restrita, fechada, para poucos. Os tempos mudam, os entendimentos se ampliam e as Sociedades se revelam mais complexas. Hoje, ser USP pode ser diferente, podemos conciliar a excelência acadêmica, científica, intelectual e cultural que nos constituiu com uma

compreensão de excelência que englobe a diversidade. Nossa desafio é, portanto, ressignificar o sentido de uma universidade excelente – academicamente, cientificamente, intelectualmente e culturalmente; mas também socialmente, politicamente, ideologicamente e epistemologicamente.

Estar no topo, ser líder, significa também ser referência, encabeçar discussões, antecipar visões de mundo, abrir caminho. Devemos, portanto, aprofundar as discussões sobre a excelência acadêmica e compreender o que isso significa diante do novo panorama que se apresenta – panorama interno, pensando em nossos estudantes, funcionários e professores; mas também panorama externo, contemplando as comunidades que nos rodeiam, o estado que nos financia, o país que nos dá sentido e o mundo.

Por outro lado, que sentido tem a existência de uma universidade pública, senão pela sua relação com a Sociedade? Dizer que a USP precisa investir no fortalecimento da relação com a Sociedade significa, antes de tudo, resgatar o sentido do que é público. Em última instância é fazer reviver os valores essenciais republicanos. Tudo o que se faz nesta universidade deve ser concebido e realizado com vistas ao desenvolvimento social e ao bem-estar das pessoas componentes da Sociedade que nos legitima. Cada vaga ocupada, cada verba liberada, cada projeto elaborado, tudo na USP deve existir em função da Sociedade.

A pesquisa histórica mais intrincada, o projeto tecnológico mais avançado, a reflexão filosófica mais sofisticada, o empreendimento artístico mais abstrato, tudo isso pode – e deve – compor o cotidiano da USP. A existência de orquestras, museus acadêmicos, de um curso de uma língua não mais correntemente falada, de um navio-laboratório e de reservas ambientais, de toda a riqueza universitária caracteriza a USP como polo proposito de uma Sociedade melhor – que goste de música e que dela possa se alimentar, que valorize e conheça sua história, que entenda o sentido da arte na existência humana, que aprenda mais de tudo a partir dos nossos ancestrais linguísticos, que aprenda a enxergar a existência humana como parte de

um ecossistema maior. Trata-se de estabelecer constantes e inúmeros pontos de contato, diálogo e interação com a Sociedade, para que, nessas mútuas trocas, a universidade se reconheça cada vez mais como algo que existe em função das pessoas que a legitimam; e que, por sua vez, a Sociedade enxergue a universidade como um de seus componentes mais importantes e valiosos, dignos de respeito e orgulho, mas também objeto de carinho, confiança e credibilidade. Por isso a urgência do fortalecimento da relação com a Sociedade.

Por outro lado, sabemos que a USP é uma instituição de grande porte, cuja organização envolve processos complexos, hierarquias sobrepostas, atividades de naturezas muito diversas e demandas dos mais impensáveis tipos. Surge daí a necessidade de um urgente investimento em eficiência na gestão administrativa. Para que as engrenagens se articulem melhor, para que possamos funcionar melhor.

Vemo-nos, muitas vezes, em meio a procedimentos burocráticos que nos tomam tempo, nos tiram a paciência, nos fazem reclamar – sem falar que impedem ações, limitam propostas, inviabilizam práticas. Precisamos enfrentar o desafio de simplificar, otimizar, automatizar e tornar inteligentes os muitos procedimentos que compõem a rotina na Universidade. Dizer que defendemos a eficiência na gestão administrativa, hoje, significa, por exemplo, apostar nas novas tecnologias do digital, como, por exemplo, a inteligência artificial. Nesse novo cenário interfaces amigáveis, sistemas intuitivos, assistentes virtuais, podem passar a fazer parte de nossa rotina acadêmica. A incorporação de tecnologias do digital aos processos típicos da universidade, contribuirá para que nossas energias – motoras, físicas, mentais, intelectuais – possam ser direcionadas ao que realmente importa.

Quando falamos em eficiência na gestão administrativa, estamos pensando em trazer essa inteligência, não apenas como recurso ou instrumento tecnológico, mas como forma de pensar e agir. Fazer com que o mero exercício das nossas atividades se dê de forma mais ágil, de modo a ampliar nossas potências acadêmicas.

4. Graduação

Nos últimos anos, a USP registrou avanços significativos na graduação. Foram implantadas políticas de equidade no ingresso, apoio pedagógico, atualização curricular, valorização das licenciaturas, fortalecimento da formação docente, curricularização da extensão e ampliação das ações de inclusão e permanência estudantil. Criaram-se programas de apoio ao ensino e à aprendizagem (PAP¹, PDPD², PROIAD³, PFPP⁴ e Bolsa Seduc), diversificaram-se os mecanismos de ingresso (Enem-USP, Provão Paulista Seriado) e consolidou-se a participação no ENADE. A gestão também passou a utilizar indicadores acadêmicos, visitas às unidades e o PAAEG⁵ como instrumentos de diagnóstico e indução de melhorias.

Apesar desses progressos, persistem desafios: altas taxas de evasão e reprovação nos primeiros anos; baixa atratividade de alguns cursos; desigualdade no acesso a experiências internacionais; necessidade de modernização pedagógica com metodologias ativas e tecnologias digitais; subvalorização da docência na graduação; fragmentação entre ensino, pesquisa e extensão; além de entraves administrativos que comprometem a experiência acadêmica. Esse diagnóstico aponta para a urgência de consolidar e expandir políticas, superando resistências estruturais e culturais e assumindo postura inovadora diante das transformações sociais, tecnológicas e educacionais. Para responder a esses desafios, articuladas aos quatro eixos estratégicos do Programa (*Valorização das Pessoas; Excelência Acadêmica; Fortalecimento da Relação com a Sociedade; e Eficiência de Gestão Administrativa*), nossa proposta para a graduação organiza-se em seis ações estratégicas : Modernização Curricular e Metodológica; Permanência, Ambiência e Inclusão; Formação e Valorização Docente; Integração Ensino-Pesquisa-Extensão e

¹ Programa de Apoio Pedagógico.

² Programa de Desenvolvimento Profissional Docente.

³ Programa de Iniciação e Aprimoramento da Docência.

⁴ Programa de Formação de Professores e Professoras.

⁵ Programa de Apoio ao Aprimoramento do Ensino de Graduação.

Internacionalização; Gestão Acadêmica e Avaliação Institucional; Inovação, Sustentabilidade e Cultura Institucional.

4.1 — Modernização curricular e metodológica

A primeira ação do programa dedica-se à renovação curricular e metodológica. Prevemos a reformulação dos primeiros anos dos cursos, com ações de acolhimento, acompanhamento pedagógico e recuperação de aprendizagens fundamentais, apoiadas por tutoria entre pares e mentoria docente, para redução da evasão e ampliação do desempenho estudantil. Paralelamente, propomos a atualização dos projetos pedagógicos com base em evidências científicas, pesquisas com egressos e metodologias inovadoras, assegurando integração entre áreas, flexibilidade curricular e alinhamento aos ODS⁶.

Soma-se a isso a implantação de um sistema digital unificado de avaliação contínua de disciplinas, programas e cursos, associado à formação de coordenadores no uso de indicadores internos e externos, fomentando uma cultura de excelência e transparência. Finalmente, reafirmamos o fortalecimento das licenciaturas, com apoio institucional ao PFPP, ampliação dos estágios e parcerias com redes públicas, consolidando sua relevância estratégica para a transformação educacional do país.

4.2 — Permanência, ambiência e inclusão

A modernização curricular precisa estar articulada à garantia de permanência e equidade. Por isso, propomos a manutenção e ampliação do PAAEG, com investimentos em climatização, bibliotecas, salas de convivência e espaços de estudo, favorecendo o bem-estar e a redução da evasão.

Também propomos a criação de instâncias regulares de protagonismo discente, valorizando a diversidade de experiências e fortalecendo vínculos

⁶ Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

institucionais, inclusive com os egressos. Além disso, será instituído um Núcleo de Acessibilidade Pedagógica, responsável por desenvolver recursos inclusivos, adaptar ambientes e oferecer formação docente em inclusão, garantindo que todas e todos os estudantes tenham acesso equitativo à formação.

4.3 — Formação e valorização docente

A valorização da docência é uma ação estratégica do programa. Prevê-se a reformulação dos processos de avaliação e progressão docente, com incorporação de critérios ligados à qualidade do ensino, inovação e impacto pedagógico. Também será assegurada e fortemente recomendada a formação pedagógica a docentes ingressantes nos primeiros anos de carreira, fortalecendo sua atuação desde o início.

Nesta ação contemplamos ainda a consolidação e expansão do PDPD, apoiado pelo recém-criado EDD⁷. Articulado à PRG e à PRPG, o EDD garantirá continuidade, capilaridade e sustentabilidade às ações formativas, promovendo uma cultura de formação contínua e práticas pedagógicas inovadoras e equitativas.

4.4 — Integração Ensino-Pesquisa-Extensão e internacionalização

Em sintonia com a valorização docente, esta ação afirma a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Propomos a criação de projetos inovadores de caráter multi, inter e transdisciplinar, que articulem disciplinas, atividades de extensão, estágios supervisionados, iniciação científica, PEEG, PAP, PROIAD, PUB⁸, PIBID⁹, PET¹⁰ e Bolsa Seduc. Buscaremos também aproximar graduação e pós-graduação por meio de trilhas integradas — como a Grad-PG Capes — e da participação ampliada de pós-graduandos na graduação, assegurando formação contínua e engajada.

⁷ Espaço de Desenvolvimento Docente.

⁸ Programa Unificado de Bolsas.

⁹ Programa de Bolsas de Iniciação à Docência.

¹⁰ Programa de Educação Tutorial.

No campo internacional, destacamos a internacionalização dos currículos, a maior oferta de disciplinas em outros idiomas, a ampliação do duplo diploma, projetos colaborativos como o COIL¹¹, estímulo à formação plurilíngue, concessão de bolsas de intercâmbio, atração de estudantes estrangeiros e incentivo ao PEC-G¹². Assim, a USP reafirma sua vocação para uma formação crítica, conectada à Sociedade e competitiva no cenário internacional.

4.5 — Gestão acadêmica e avaliação institucional

Para sustentar a transformação pedagógica, é indispensável modernizar e profissionalizar a gestão acadêmica. Esta ação prevê a criação de um Programa de Formação e Desenvolvimento da Gestão Acadêmica, voltado a presidentes de Comissões de Graduação, coordenadores de curso e equipes técnicas, garantindo maior eficiência.

Além disso, propõe-se a revisão dos processos realizados pelos Serviços de Graduação, padronizando normas e procedimentos, e assegurando transparência e tratamento isonômico entre as Unidades. Na gestão de bolsas e estágios, será promovida a integração dos sistemas, evitando sobreposições e ampliando a compreensão das informações. Por fim, destacamos a integração curricular baseada no desenvolvimento de competências, com o primeiro ano organizado em trilhas formativas comuns, favorecendo a interdisciplinaridade, combatendo a evasão e promovendo maior coerência pedagógica.

4.6 — Inovação, sustentabilidade e cultura institucional

Conectado a todos os demais, esta ação articula modernização tecnológica, compromisso social e fortalecimento da identidade acadêmica. Prevê o uso ético e pedagógico da inteligência artificial, com formação docente e incorporação

¹¹ Collaborative Online International Learning.

¹² Programa Estudantes-Convênio de Graduação.

responsável nos cursos de graduação. Incentiva a criação de disciplinas interunidades e interinstitucionais em formato híbrido, ampliando a integração entre áreas e diversificando a formação.

Outro destaque é a inserção dos ODS em disciplinas transversais e práticas pedagógicas, promovendo uma formação cidadã e ambientalmente consciente. Para fortalecer a participação discente, propomos a criação do PRG Jovem, instância consultiva voltada ao diálogo do corpo discente com a PRG. Por fim, buscaremos ampliar a atratividade dos cursos por meio de ações descentralizadas de divulgação, valorização de programas como a “Feira das Profissões” e “De Volta à Escola”, e antecipação das chamadas de ingresso, visando aumentar a procura e reduzir atrasos nas matrículas de ingressantes.

4.7 – Novos desafios e compromissos

O horizonte da próxima gestão traz questões que exigem respostas firmes e inovadoras. Entre elas, a necessidade de centralizar e modernizar a gestão acadêmica, superando a fragmentação administrativa com sistemas integrados que assegurem eficiência e equidade. Impõe-se também a redefinição de cursos com baixa atratividade, seja por fusão, flexibilização curricular, ou redirecionamento formativo.

Outro ponto é a revisão do Estatuto Docente em relação ao ensino, para valorizar práticas pedagógicas, estágios, projetos de extensão e inovação. No campo da inclusão, destaca-se a ampliação de práticas de educação inclusiva e saúde mental, articulando acolhimento psicossocial, formação docente e adaptações curriculares.

Será igualmente fundamental fortalecer o monitoramento acadêmico com dados em tempo real, conectando evasão, atratividade e desempenho. Por fim, a USP deve preparar-se para os novos cenários da educação digital, com um

observatório capaz de antecipar tendências, credenciais alternativas e modelos híbridos, garantindo atuação inovadora e responsável.

Defendemos o fortalecimento da articulação entre Pró-Reitorias, por meio de programas e editais integrados que unam ensino, pesquisa, extensão, inovação, inclusão e internacionalização. Propomos também a institucionalização definitiva do PDPD, com fortalecimento do Espaço de Desenvolvimento Docente (EDD), com orçamento próprio, articulação com a pós-graduação e vínculo a critérios de progressão na carreira.

Temos por objetivo garantir sustentabilidade orçamentária aos programas da graduação, especialmente ao PAAEG, com chamadas anuais baseadas em inovação, equidade e impacto social. Na valorização docente, propomos rever os critérios de avaliação e progressão, incorporando métricas qualitativas de ensino, extensão e inovação. A inteligência artificial deve ser tratada como eixo transversal em ensino, pesquisa e gestão.

Propomos a criação de um ecossistema digital unificado, acessível também por aplicativo móvel, que permita a eficiência e a simplificação dos processos administrativos, com a ampliação da escuta ativa de estudantes, docentes e funcionários, por meio de visitas frequentes às unidades, fóruns e observatórios. A sustentabilidade deve ser princípio estruturante da formação acadêmica, com ODS integrados a projetos e disciplinas. Além disso, propomos fomentar integração entre campi, criar indicadores dinâmicos de avaliação das políticas, fortalecer o Congresso de Graduação da USP e a revista Grad+ como espaços de compartilhamento de experiências e práticas e institucionalizar um Conselho Universitário Temático da Graduação, com reuniões bianuais e relatórios avaliativos.

5. Pós-Graduação

Nossa visão estratégica para a pós-graduação da USP leva em consideração a expansão do sistema em âmbito nacional, as transformações do mercado de trabalho, a adoção de novas tecnologias, bem como as exigências relacionadas à garantia da *Excelência Acadêmica* na formação e a necessária avaliação de seu impacto social, para *Fortalecimento da Relação com a Sociedade*. O Programa de Gestão está organizado com base em um diagnóstico, objetivos estratégicos e propostas de ações, e tem como fundamento o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2025), além das interações entre a USP e as agências de fomento, CAPES, CNPq e FAPESP.

A USP destaca-se como uma instituição de excelência, e sua pós-graduação desempenha papel fundamental na produção científica nacional e na formação de profissionais qualificados para os setores público e privado. Ao longo dos últimos anos, as sucessivas gestões da PRPG atuaram na modernização dos regimentos e regulamentos, no incentivo à mobilidade docente e discente, no desenvolvimento da internacionalização e na implementação de um modelo-piloto da nova pós-graduação, o chamado Plano de Aperfeiçoamento da Pós-Graduação (PAPG). O PAPG foi pensado para acelerar e aproximar o percurso formativo de mestrado e doutorado, especialmente nos programas de excelência (nota 6 ou 7). Essas iniciativas têm desempenhado papel relevante no fomento à inovação e na consolidação dos padrões de excelência da pós-graduação na USP.

No entanto, as transformações no cenário nacional e internacional ao longo dos últimos anos colocam para a pós-graduação novos desafios a serem superados. Entre 2019 e 2022, por exemplo, houve uma queda de 12% no número de ingressantes em cursos de mestrado e doutorado nacionalmente. Tal redução foi atribuída a vários fatores, como o longo tempo de formação, as distâncias geográficas entre as sedes dos programas e o domicílio dos interessados e a saturação em programas mais consolidados.

Além do mais, a empregabilidade dos egressos da pós-graduação no Brasil é um sério problema: em 2019, a taxa média de desemprego para mestres e doutores no Brasil era de 25%, em contraste com o percentual mundial de 2%. O PNPG 2025 também constatou que tanto no caso do mestrado quanto do doutorado, houve um aumento de subaproveitamento (mestres e doutores atuando em funções abaixo de sua qualificação) e contratos mais precários, fenômenos intensificados pelo cenário econômico e pelas oscilações no financiamento público.

Os dados do PNPG 2025 mostram que, no Brasil, o setor educacional é o principal empregador de profissionais pós-graduados. O setor produtivo não acadêmico representa uma alternativa relevante para inserção profissional, sendo necessário incentivar e desenvolver essa oportunidade. No entanto, tanto o setor educacional quanto o setor produtivo não acadêmico têm demandado competências e habilidades inovadoras, essenciais para atender às exigências de uma Sociedade globalizada e dinâmica. Após a pandemia de COVID-19, em algumas áreas houve uma aceleração da introdução de tecnologias digitais no mercado de trabalho, o que nem sempre foi acompanhado pelos percursos formativos dos programas de mestrado e de doutorado.

O PNPG 2025 aponta ainda que, embora a produção acadêmica e científica da pós-graduação brasileira tenha relevância, seus impactos apresentam baixa visibilidade social. Isso se deve, entre outros fatores, à divulgação concentrada em canais especializados de difícil acesso ao público geral; à limitada aplicação dos resultados em políticas públicas, produtos ou serviços amplamente reconhecidos; e à articulação insuficiente com os meios de comunicação e setores produtivos. O documento observa que muitas contribuições em áreas como inovação tecnológica, saúde, educação ou meio ambiente permanecem restritas ao ambiente acadêmico, sem alcançar uma audiência mais ampla. Como resultado, a percepção do impacto social e do papel estratégico da pós-graduação para o desenvolvimento nacional é reduzida, comprometendo inclusive o apoio público e político ao financiamento do sistema.

Para responder a esses desafios, nosso Programa de Gestão organiza-se em cinco ações estratégicas, articuladas aos eixos estruturantes de *Valorização das Pessoas, Excelência Acadêmica, Fortalecimento da Relação com a Sociedade e Eficiência de Gestão Administrativa*.

5.1 — Reforço da atratividade e apoio à permanência

Propomos estabelecer uma articulação estratégica entre a Pós-Graduação e a Graduação para criar a oportunidade de fluxo formativo contínuo para graduandos em final de curso interessados que pretendam seguir uma carreira acadêmico-científica, aproveitando e potencializando experiências já desenvolvidas. A ideia é estimular que possam cursar disciplinas da pós-graduação como alunos especiais, ainda durante o final da graduação e que seus Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs) e projetos de Iniciação Científica (ICs), quando de qualidade e relevância comprovadas, possam ser valorizados nas estratégias de seleção de candidatos para ingresso na pós-graduação. Isso evitaria a dispersão de talentos que, muitas vezes, se afastam da carreira acadêmica por falta de continuidade imediata.

A política de permanência voltada para alunos de mestrado e doutorado deve atuar como um pilar de sustentação para garantir que todos os estudantes possam concluir suas trajetórias acadêmicas com êxito, independentemente de condições socioeconômicas. Isso envolve a ampliação de auxílios para estudantes em situação de vulnerabilidade econômica, para suporte em despesas essenciais como transporte, moradia e alimentação, acompanhadas de ações de apoio acadêmico e psicossocial. Programas de mentoria, oficinas de capacitação e atendimento especializado em saúde mental são fundamentais para prevenir a evasão, ao mesmo tempo em que a flexibilização de prazos e atividades atende às necessidades de estudantes que conciliam estudos com trabalho, responsabilidades familiares ou demandas específicas de acessibilidade. O fortalecimento do senso de pertencimento por meio de eventos, redes de apoio e espaços de integração também é parte essencial dessa estratégia.

A criação de uma rede de egressos da pós-graduação como espaço dinâmico de troca de experiências, oportunidades e conhecimentos, incentivando o contato contínuo entre alunos e ex-alunos pode reforçar o sentimento de permanência e contribuir para a maior efetividade de conclusão dos programas. Por meio dessa rede, será possível também identificar novas oportunidades de parcerias, estágios, projetos colaborativos e coorientações, inserções futuras no mercado de trabalho, fortalecendo a integração entre a Universidade e a Sociedade.

5.2 — Desenvolvimento de competências

O momento atual exige que a formação pós-graduada capacite o estudante de mestrado e doutorado não apenas em competências e habilidades técnico-científicas relacionadas à sua área de atuação, mas que possa lhe conferir competências adicionais (*soft skills*), imprescindíveis para vida profissional, tais como a criatividade e o pensamento crítico, além de habilidades em liderança, gestão de projetos, resolução de problemas, trabalho colaborativo em equipe e comunicação eficaz. Propomos, portanto, a oferta de disciplinas PRG que abordem tais temas e que possam ser cursadas por estudantes de diferentes áreas de formação.

Analogamente, a inovação pedagógica e a incorporação de tecnologias digitais como parte do percurso formativo no mestrado e no doutorado são prioritárias. Essa integração deve contemplar desde o uso de plataformas de gestão de aprendizagem e ambientes virtuais colaborativos até o domínio de ferramentas avançadas de análise de dados, inteligência artificial, e, quando pertinente, de simulação e modelagem. A adoção de recursos digitais permite enriquecer as metodologias de ensino e pesquisa, favorecendo o trabalho em rede e a interação com parceiros nacionais e internacionais. Além disso, possibilita que os pós-graduandos desenvolvam competências essenciais para o cenário científico contemporâneo, como a produção e gestão de dados de pesquisa segundo padrões de ciência aberta e o uso de repositórios digitais.

5.3 — Internacionalização

Em parceria com as agências de fomento (Programa CAPES Global, por exemplo), propomos atuar na expansão das ações de internacionalização, com foco no apoio à formação e na consolidação de redes internacionais de pesquisa. Essa estratégia envolve a criação de oportunidades para que docentes e discentes participem de projetos colaborativos com instituições estrangeiras de excelência, incluindo missões de pesquisa, coorientações e a ampliação das oportunidades de estágios de pesquisa no exterior e de programas de dupla titulação.

5.4 — Monitoramento e avaliação

Ações sustentadas de avaliação são importantes para identificar os sucessos e propiciar o devido compartilhamento de práticas exitosas, como também para apontar oportunidades de aprimoramento em situações de maior fragilidade acadêmica dos programas de pós-graduação. Em paralelo ao processo de avaliação externa da CAPES, propomos que a Pró-reitoria de Pós-graduação promova espaços periódicos de discussão entre docentes e discentes que possibilitem a autoavaliação das práticas e dos resultados e a análise de oportunidades de criação e/ou reestruturação de programas.

A adesão de Programas de pós-graduação ao novo PAPG, recentemente proposto, por si só, exigirá ações de monitoramento e avaliação que possibilitem acompanhar o desempenho acadêmico-científico das novas estruturas. Além disso, a criação de um Observatório de Pós-Graduação, estruturado na PRPG como um núcleo permanente de monitoramento, análise e divulgação de dados e indicadores relacionados a todo sistema de pós-graduação da universidade permitirá aferir resultados e impactos de forma sistemática e consistente.

5.5 — Potencialização do impacto social

Iniciativas para envolver docentes e pós-graduandos em ações temáticas de pesquisa interdisciplinar voltadas ao enfrentamento de desafios sociais

contemporâneos foram recentemente empreendidas com sucesso, em programas cooperativos interinstitucionais, como o *Future 17*, que focou os Objetivos do Desenvolvimento Estratégico das Nações Unidas. Propomos aprofundar estudos em relação à implementação de ações análogas na USP, em áreas estratégicas, envolvendo inclusive os Centros de Estudos recentemente instalados na Universidade. Tal ação contribuiria para a potencialização do impacto social da pós-graduação.

6. Pesquisa e Inovação

Ao longo de mais de nove décadas, a Universidade de São Paulo consolidou-se como a principal Universidade de pesquisa do país, com relevância mundial. Sua produção científica responde por parcela expressiva dos artigos brasileiros de alto impacto, conferindo-lhe posições de destaque em *rankings* nacionais e internacionais. A pesquisa na USP combina excelência acadêmica com protagonismo social, sendo referência para políticas públicas, desenvolvimento de produtos e processos, e de formação de líderes em todas as áreas do conhecimento. Esse desempenho em pesquisa é resultado do trabalho integrado de docentes, especialistas, técnicos, pós-doutorandos, pós-graduandos e graduandos que, atuando em redes de colaboração nacionais e internacionais, qualificam também as atividades-fim de ensino e cultura e extensão da Universidade.

A produção científica da USP inclui várias áreas de excelência internacional. Sua pesquisa básica e fundamental ocupa papel central nessa produção, gerando conhecimento que, a médio e longo prazos, proporciona soluções para desafios sociais diversos e complexos. A transformação desse conhecimento básico e fundamental em soluções ocorre por meio da pesquisa transdisciplinar, aplicada e para a inovação, com cocriações realizadas em parceria com órgãos públicos, empresas e o terceiro setor, que impactam diretamente dimensões sociais, econômicas e ambientais. A integração entre ciência básica e aplicada consolida a USP como agente estratégico do desenvolvimento nacional. A Inovação da USP ocupa uma posição de relevância no cenário nacional, mas certamente possui espaço para crescimento. Há, histórica e intrinsecamente, uma geração de conhecimentos em Inovação que surge espontaneamente em nossa comunidade, primariamente nas Unidades e que, secundariamente, vem sendo organizado em nossos Centros de Estudos. A Inovação não está restrita a uma visão de pesquisa tecnológica, e os agentes demandantes igualmente não estão restritos apenas a setores considerados como “produtivos não acadêmicos” – há importância e escala

de aplicação para demandas de movimentos sociais organizados, do setor público (governo e suas autarquias), do terceiro setor, entre outros.

A Pesquisa e a Inovação devem primar pela produção de uma ciência ética, aberta e de excelência, com impacto científico e de relevância social, e que mantenha diálogo desde as conjunturas locais até as grandes transformações mundiais. A excelência da Pesquisa e da Inovação está baseada nos quatro Eixos deste Programa de Gestão e depende de ações de *Valorização das Pessoas, para atingir a Excelência Acadêmica, para o Fortalecimento da Relação com a Sociedade*, e necessita da *Eficiência de Gestão Administrativa* para poder ser efetiva.

A USP, mesmo sendo protagonista, deverá sempre estar mais preparada para os desafios extrínsecos à atividade de Pesquisa e Inovação, como questões orçamentárias, burocráticas e políticas, ameaças que podem gerar deterioração dos meios de pesquisa e inovação, evasão de cérebros, proselitismo científico, desconexão com o ensino, e cultura e extensão da Universidade. Para responder a esses desafios crescentes, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PRPI) promoverá políticas que visem ampliar e qualificar a Pesquisa e a Inovação abertas, individual ou coletivamente, espontânea ou induzida, básica ou aplicada, em todas as áreas do conhecimento da Universidade. Para tal, faremos uso das seguintes ações:

6.1 — Programa Centros de Estudos

Defendemos a consolidação dos Centros de Estudos na USP, com diretrizes que visem a excelência acadêmica, a relevância e impacto científico de longo prazo, e a disseminação da ciência. Novos centros poderão ser criados a partir de editais abertos, tendo como princípios estruturantes a multi e interdisciplinaridade, a integração de grupos e docentes de diferentes Unidades, a colaboração com instituições externas à USP, o compartilhamento aberto e a disseminação do conhecimento gerado. Os temas contemplados deverão ser cientificamente relevantes, voltados a políticas de inovação orientadas por Missões de Benefício à Sociedade, alinhados tanto a desafios globais quanto a demandas estratégicas da

Sociedade contemporânea. Serão, nesse contexto, estimuladas as Missões Sociais, visando a formação de redes transversais envolvendo múltiplas Unidades da USP, centros de pesquisa e laboratórios, promovendo a ciência inter e transdisciplinar aplicada a temas como justiça social, inclusão produtiva e transformação digital, saúde pública, entre outros.

6.2 — Programa de Fomento à Pesquisa e Inovação de Base e de Livre Iniciativa (PROBASE)

Visamos preservar a autonomia intelectual que busque descobertas originais, apoiando a diversidade de pesquisas e inovações geradas espontaneamente na USP, em todas as áreas do conhecimento, seja na pesquisa básica, como aplicada, e na inovação. O programa terá editais anuais regulares, de ampla concorrência, que apoiem projetos individuais ou de pequenos grupos já financiados por outras agências de fomento, sem exigência de vinculação a grandes centros ou temas estratégicos pré-definidos, garantindo a liberdade acadêmica e pluralidade de abordagens.

6.3 — Ética e transparência em Pesquisa e Inovação

A produção de ciência aberta é uma exigência contemporânea global, com a qual estamos comprometidos. Nesse sentido, propomos: consolidar o Roadmap de Ciência Aberta como uma política institucional e promover o compartilhamento de dados e códigos, o que requer estímulo e fortalecimento da infraestrutura para coleta, armazenamento, gestão e divulgação.

Ampliaremos as políticas que garantam a comunicação científica sem custos para autores ou leitores. Incentivaremos práticas, tais como ciência cidadã, alfabetização científica e cursos *online* abertos e massivos (MOOCs) para as comunidades interna e externa. Criaremos um programa, com auxílio de especialistas em avaliação, em ciências sociais e em políticas públicas, para a criação e validação de métricas qualitativas e quantitativas de impacto social, aplicáveis a

pessoas, Unidades, laboratórios, Centros e projetos, difundindo boas práticas e métricas em consonância com a DORA (*Declaration on Research Assessment* - Declaração de São Francisco sobre Avaliação da Pesquisa), da qual a USP é signatária.

Consolidaremos e ampliaremos as ações do Escritório de Integridade e Proteção à Pesquisa (EIPP) com recursos humanos e tecnológicos adequados para o acompanhamento de projetos estratégicos que envolvam inovação, dados sensíveis e relações com múltiplos setores (governo, empresas, ONGs).

6.4 — Fortalecimento da relação com a sociedade: Escritório Ciência e Sociedade

Estimularemos as pesquisas e as inovações relacionadas à concepção, proposição, implementação e monitoramento das políticas públicas, voltadas a desafios sociais do país por meio de programas e editais com particular atenção a integrar Ciências Humanas e Artes com outras áreas da USP, visando ampliar seu impacto social. Nesse sentido será revista a atuação do Escritório de Parcerias (EPar), reorganizado como Escritório Ciência e Sociedade, de modo a consolidar o processo crescente de abertura e diálogo com a Sociedade. Tal movimento traduz-se tanto na participação cada vez mais expressiva de representantes da Sociedade civil em instâncias de deliberação e cooperação com a Universidade, quanto na presença ativa da USP em iniciativas de impacto social, cultural, econômico e ambiental no Brasil.

Entretanto, o intercâmbio entre ciência e Sociedade ainda se coloca como um dos maiores desafios contemporâneos. A produção de conhecimento científico, para além de seu valor intrínseco, precisa ser traduzida em práticas, políticas e inovações que respondam às demandas sociais, assegurando que a universidade cumpra plenamente sua função pública. Nesse sentido, o Escritório Ciência e Sociedade surge como instância estratégica destinada a institucionalizar e aprofundar as interações entre a USP e distintos segmentos sociais, incluindo organizações não

governamentais, movimentos sociais, setor privado, órgãos públicos e meios de comunicação.

A função precípua do Escritório será a de estreitar, de forma estruturada e permanente, as relações entre a Universidade e a Sociedade, que definem a Extensão Universitária. Isso implicará não apenas mecanismos de difusão científica, mas também a criação de canais de escuta ativa, de coconstrução de agendas de pesquisa e de avaliação conjunta dos impactos sociais do conhecimento produzido.

Experiências internacionais demonstram a relevância e eficácia de estruturas dessa natureza. A University College London (UCL) mantém o *Public Engagement Unit*, que desenvolve metodologias participativas para aproximar a pesquisa universitária das comunidades locais. A Stanford University, por meio do *Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences* (CASBS), promove o diálogo interdisciplinar entre cientistas e líderes sociais e políticos. Já a Université de Genève criou o *Science-Society Interface Office*, com o objetivo explícito de democratizar o acesso ao conhecimento científico e estimular processos de “coprodução de saberes”.

Tais exemplos indicam que um Escritório Ciência e Sociedade na USP poderá contribuir para uma universidade mais permeável, capaz de transformar ciência em bem público e de consolidar sua posição como referência global na integração entre produção acadêmica e responsabilidade social.

Incentivaremos propostas para o Programa de Pesquisa em Políticas Públicas da FAPESP e a formação de redes interinstitucionais e interdisciplinares em Humanidades, unindo a Academia aos setores públicos e à Sociedade para otimizar políticas públicas municipais, regionais e globais. Especial atenção será dada para fomentar e preencher lacunas na cooperação científica, com foco além do eixo Sudeste e do Norte Global.

6.5 — Ampliação e qualificação dos recursos humanos e processos para Apoio à pesquisa e à inovação

Propomos um estudo das necessidades de contratação de especialistas e técnicos com vistas a garantir a sustentabilidade das pesquisas, com atenção especial para a operação de equipamentos em centrais multiusuários. Serão criados programas de capacitação de servidores para atividades-meio, de modo a fortalecer os escritórios de apoio à pesquisa e inovação, visando reduzir a sobrecarga burocrática sobre docentes e otimizar a compra de insumos e contratação de serviços, implementando plenamente o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, assegurando decisões qualificadas e juridicamente robustas no âmbito da USP. Serão ampliadas as atividades do Escritório de Apoio a Financiamentos Internacionais de Pesquisa (EFIP) com o objetivo de prospectar potenciais oportunidades de fomento externo e apoiar docentes e pesquisadores nas iniciativas de captação de recursos.

6.6 — Desenvolvimento docente e de servidores técnico-administrativos em pesquisa

Fomentaremos iniciativas de desenvolvimento profissional para a pesquisa e suas ações de apoio para docentes e servidores técnico-administrativos por meio de capacitações no uso de ferramentas emergentes (como inteligência artificial, ciência de dados, programação), ciência aberta, gestão de projetos e uso de recursos digitais de pesquisa, entre outros temas, em parceria com o Programa de Desenvolvimento Profissional Docente (PDPPD) e a Escola USP de Gestão.

Implementaremos também programas de acolhimento e mentoria para novos docentes, abordando procedimentos administrativos, estratégias de captação de recursos, integração em laboratórios multiusuários e em redes de pesquisa, entre outros temas relevantes de pesquisa e inovação.

6.7 — Ampliação de acesso aos alunos de Graduação e de Pós-Graduação e aos pós-doutorandos

Serão criados programas de capacitação para auxiliar na produção de projetos e utilização de IA no ambiente de pesquisa. Visando ampliar a empregabilidade, propomos programas voltados aos pós-doutorandos que promovam oportunidades de atuação profissional com vistas a uma futura carreira acadêmica ou em órgãos públicos ou privados. Ampliaremos e diversificaremos o programa de residência NIDUS, expandindo-o para os *campi* do interior, com foco especial no período de pré-incubação de ideias e captação de recursos para projetos de base científica, fortalecendo o *pipeline* entre formação e criação de inovação. Valorizaremos iniciativas de inovação transdisciplinar desenvolvidas por estudantes como Atividades de Extensão Universitária (AEx), com inserção formal nos currículos por meio de créditos acadêmicos.

6.8 — Infraestrutura física e tecnológica, estruturação e ampliação das áreas de Pesquisa e Inovação

A manutenção da excelência da pesquisa e da inovação na USP demanda investimentos consistentes em diversas frentes. Visamos a consolidação do sistema de ambientes e centrais multiusuários, incluindo uma governança clara, adequações de espaços físicos e manutenção (inclusive a preventiva) de equipamentos, com apoio à infraestrutura compartilhável, inclusive as redes de computação de alto desempenho, a ampliação do sistema de computação em nuvem, e o acesso a sistemas de inteligência artificial, entre outros. Investiremos na melhoria de redes de gerenciamento, compartilhamento e guarda de dados e, preservação e digitalização de acervos. Faz-se necessária a adequação dos biotérios à legislação, atendendo à necessidade de licenciamento que ocorrerá em 2028, e contratação de limpeza por terceiros.

Estabeleceremos um sistema racionalizado de competências administrativas dentro da área de Pesquisa e Inovação, promovendo a saudável articulação entre as

diferentes instâncias e programas (AUSPIN, InovaUSP, I3, CEPIDs, CEPIXs, CPEs, unidades Embrapii), bem como promoveremos a avaliação e a articulação de nossos programas institucionais (FGA – Formação em Gestão Acadêmica de Projetos; PGI – Programa de Gestão da Inovação, entre outros).

Serão intensificadas parcerias com instituições nacionais como FORTEC, ANPROTEC, ANPEI, SEBRAE, SENAI, SENAC e entidades industriais, além de acordos operacionais já firmados com UNICAMP, UNESP e outras universidades públicas.

Serão fortalecidos, dentro de projetos de modernização dos espaços de incubação e parques tecnológicos da USP, os ambientes de interação com a Sociedade, além dos limites tradicionais do núcleo acadêmico, preservando o núcleo gerador do conhecimento acadêmico, ao mesmo tempo em que se fomenta conexões estruturadas com entidades dos setores público e privado, e a Sociedade civil organizada.

Fortaleceremos o ecossistema de Inovação da cidade e estado de São Paulo, com protagonismo na articulação do Distrito de Inovação da Cidade de São Paulo, como vetor transformador regional, sendo hoje considerado na América Latina entre os 100 melhores do mundo. A USP buscará atuar como âncora estratégica, protagonizando e promovendo inovação inclusiva e regenerativa, em alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

7. Cultura e Extensão

A Cultura na Universidade de São Paulo deve ser concebida de maneira ampla, como expressão plural das manifestações humanas em suas múltiplas formas: artísticas, científicas, filosóficas, políticas, sociais e afetivas. Longe de restringir-se a dimensões utilitárias ou recreativas, a cultura deve ser reconhecida como eixo estruturante da vida universitária. Indissociavelmente ligada à Extensão, ambas constituem dimensões do projeto público de produção e circulação do conhecimento. Ao articularem formação acadêmica, pesquisa e interação com a Sociedade e promoverem uma convivência mais aberta, sensível e colaborativa entre os diversos membros da comunidade, as ações de Cultura e Extensão oferecem à Sociedade acesso aos saberes produzidos na Universidade e propiciam uma troca de mão dupla, com potencial transformador, que fortalece a cidadania, dá sentido público ao conhecimento universitário e contribui para a ampliação de direitos.

Ao repensar permanente e sistematicamente os grandes temas nacionais de nosso tempo e traduzir o conhecimento, promovendo o diálogo com diferentes públicos, a USP reconhece e exerce plenamente sua vocação como agente cultural de referência e reafirma sua relevância no desenvolvimento social, econômico e cultural do país.

Essa concepção plural e integrada de Cultura exige políticas institucionais que articulem a diversidade de seus agentes e espaços – Unidades de Ensino e Pesquisa, Museus, Institutos Especializados e os diferentes Órgãos constitutivos da Pró-reitoria de Cultura e Extensão (PRCEU), que incluem centros culturais, bibliotecas, orquestras, corais, cinemas, teatros, entre outros – e seus programas institucionais, promovendo a inclusão, o diálogo e o pertencimento. Exige, igualmente, a ampliação do alcance da comunicação institucional para qualificar e fortalecer a interação da USP com a Sociedade.

Reconhecida a relevância das ações de cultura e extensão no âmbito da USP e seu significativo desenvolvimento e diversificação ao longo dos anos,

apresentamos para a próxima gestão Reitoral (2026-2030) proposta alinhada aos quatro eixos estratégicos do Programa, em perspectiva integradora, organizadas em quatro ações, consideradas fundamentais no momento atual para o aprimoramento de seu escopo, efetividade e alcance, a saber: valorização e avaliação, sustentabilidade, integração e participação.

7.1 – Valorização e avaliação

Métricas e indicadores devem ser aperfeiçoados para registro sistemático, divulgação, monitoramento e avaliação das atividades de Cultura e Extensão, de forma dialógica e atenta às especificidades das diversas áreas do conhecimento, com o objetivo de aferir resultados e, especialmente, seus impactos para a Sociedade. Particularmente, nos cursos de graduação, a avaliação deve, necessariamente, abranger as Atividades Extensionistas (AEX) e as atividades curricularizadas dessa natureza cumpridas em disciplinas obrigatórias e optativas.

Uma atenção especial deve ser dada à valorização do envolvimento de docentes e servidores técnico-administrativos em atividades de Cultura e Extensão, nos processos de contratação e progressão de carreira. Propomos também promover, de forma sustentável e contínua, o desenvolvimento profissional de docentes e servidores técnico-administrativos para apoio e condução das atividades, e de captação de recursos para tais atividades, ampliando a atuação do Escritório de Valorização da Extensão (EVEX) da PRCEU e valendo-se de iniciativas a serem promovidas pelo Espaço de Desenvolvimento Docente (EDD) e a Escola USP de Gestão.

Adicionalmente, propomos implementar a avaliação periódica dos órgãos e programas da PRCEU, que contemple vocação, objetivos, modo de funcionamento, desempenho, necessidades estruturais e funcionais, de modo a identificar oportunidades de aprimorar a efetividade e impacto de suas ações e incentivar o desenvolvimento de propostas inovadoras e colaborativas de atuação, orientando,

consequentemente, as decisões estratégicas da Pró-Reitoria quanto à definição de prioridades e alocação de recursos orçamentários.

7.2 – Sustentabilidade

Defendemos o estabelecimento de parcerias interinstitucionais com os setores público e privado, visando revitalizar e consolidar museus e demais espaços culturais da USP, importantes portas de entrada da Sociedade ao ambiente universitário e ambientes reconhecidamente qualificados para o desenvolvimento de ações relevantes de cultura e extensão, articulando-as com políticas públicas para o setor cultural.

Para garantir a sustentabilidade, propomos, ainda, que a PRCEU a promova com regularidade editais temáticos e chamadas programadas para fomento às atividades de Cultura e Extensão, estimulando e apoiando iniciativas com protagonismo discente e supervisão docente, em aderência às demandas acadêmicas e à vocação pública da Universidade. Para tal, será importante reestabelecer um fundo específico de apoio na PRCEU.

7.3 – Integração

Reconhecemos a importância do processo de curricularização da Extensão Universitária, de modo a garantir o cumprimento de 10% da carga horária dos cursos em graduação em atividades de extensão baseadas em processos educativos, culturais, científicos e tecnológicos, com impacto social e articulação com ensino e pesquisa. Tais atividades devem envolver protagonismo discente, supervisão docente e interação com a Sociedade, em consonância com os projetos acadêmicos de Departamentos e Unidades. Entendemos que a curricularização pode se dar, de forma sinérgica e complementar tanto em disciplinas cujas ementas definam uma parte estruturante de extensão, como por meio de AEX, cadastradas pelas Comissões de Cultura e Extensão (CCEX) das Unidades e pela PRCEU.

Defendemos o fomento à interdisciplinaridade na oferta e execução das atividades extensionistas, de modo a propiciar a necessária troca de saberes na proposição de soluções para os desafios complexos da Sociedade contemporânea, sistematizados nos ODS da Agenda Global das Nações Unidas para 2030. Para tanto, propomos criar o Programa USP Integra Ação, no âmbito da PRCEU, para amplificar a divulgação e apoio à integração das AEX desenvolvidas em Unidades de Ensino e Pesquisa, Museus, Institutos Especializados, nos órgãos próprios da PRCEU ou em outros espaços.

Propomos a ampliação da atuação da PRCEU no ensino formal, por meio da oferta de disciplinas optativas livres voltadas à formação humanística, cultural e cidadã, abertas a todos estudantes de todos os cursos da USP, de modo a contribuir para ampliação do repertório cultural, promover sensibilidade estética e desenvolver competências e habilidades não trabalhadas nos cursos de graduação.

Vamos rever as diferentes possibilidades de cursos de extensão da USP (difusão, atualização, aprimoramento, especialização) com vistas a racionalização dos processos, aumento da flexibilidade, agilidade, melhoria da comunicação e, principalmente, apoio aos docentes e servidores envolvidos, garantindo reconhecimento de suas atividades. As tecnologias digitais e o ensino remoto síncrono e assíncrono tiveram importante avanço durante a pandemia da COVID-19, e as experiências exitosas dos cursos de extensão devem servir de parâmetros para outras instâncias formativas.

Estimularemos a internacionalização das ações de Cultura e Extensão da USP, promovendo o estabelecimento de articulações institucionais estratégicas com Universidades e organismos estrangeiros de fomento à cultura.

7.4 — Participação

Defendemos o aperfeiçoamento do Programa USP e as Profissões, reconhecidamente um dos mais importantes Programas da PRCEU, resgatando seu

formato presencial, tendo em vista sua relevância para a Sociedade, buscando-se reforçar sua exequibilidade, sustentabilidade financeira e impacto social.

Propomos fortalecer as ações artísticas e culturais descentralizadas, estabelecendo uma agenda anual integrada e/ou a realização de festivais USP de cultura (teatro, cinema, música, dança, exposições). Tal ação contribuirá para promover maior visibilidade, sinergia e capilaridade para as atividades, bem como a circulação entre os *campi* da USP, incentivando-se ações itinerantes e o estabelecimento de parcerias com gestores municipais e setores artísticos e culturais das comunidades locais e com artistas egressos da USP, em parceria com o Escritório Alumni.

Para ampliar o alcance e efetividade da comunicação com a comunidade acadêmica e com a Sociedade em geral, fortaleceremos parcerias entre as Assessorias de Imprensa das Unidades/Museus/Institutos Especializados, a PRCEU e a Superintendência de Comunicação Social da USP, articulando as mídias tradicionais e as mídias sociais na divulgação das atividades para a consolidação da presença pública da USP no cenário cultural. Planejamos desenvolver, em parceria com a STI, um aplicativo institucional para divulgar a agenda cultural, com interface amigável e funcionalidades de busca por temas, locais e datas.

Promoveremos o Festival USP Criativa e o Congresso de Ações Culturais e Extensionistas - CONACEX), para valorizar e celebrar a produção artística e cultural e as atividades extensionistas da USP, compartilhar boas práticas, divulgar resultados à comunidade universitária e a nossos parceiros da Sociedade, contribuindo para ampliar a transparência, consolidar a imagem pública da Universidade, estimular a transversalidade da arte, ciência e cultura, e contribuir para o impacto social da Universidade.

Instituiremos programas regulares de residências artísticas e científicas, e projetos de Extensão em parceria com instituições públicas e privadas, de modo a promover a imersão criativa, a inovação acadêmica, o diálogo entre teoria e prática,

incentivando a condução de projetos interdisciplinares e o intercâmbio qualificado com a Sociedade.

Buscaremos oportunidades de discussão e estreitamento de vínculos com egressos da USP e de estabelecimento de parcerias interinstitucionais com outras Universidades públicas paulistas (estaduais e federais), instituições culturais da Sociedade civil, escolas públicas, movimentos sociais, fundações e o setor privado, de modo a poder ampliar sua participação como correalizadores, financiadores ou cedentes de espaços para as ações culturais da Universidade. Para isso, será fundamental o papel do Fundo Patrimonial, do Escritório de Parcerias e do Setor de Convênios da CODAGE, para que sejam buscadas parcerias com sinergia aos princípios e valores da Universidade, com objetivos bem definidos e que possam trazer benefício imediato ou a médio prazo tanto para nossos cursos quanto para a Sociedade, que será a maior beneficiada por essas ações.

Ações como essas podem potencializar significativamente a atuação da PRCEU, fortalecendo a imagem da USP e a presença cultural da USP e a execução de atividades extensionistas, reforçando, assim, seu alcance e impacto social.

8. Inclusão e pertencimento

A PRIP, desde sua criação em 2022, tem desempenhado um papel fundamental na promoção de um ambiente universitário mais diverso, equitativo e acolhedor. Suas ações se refletem em dados objetivos, como a ampliação da diversidade étnico-racial e de renda do corpo discente, a expansão das ações de apoio à permanência estudantil e dos benefícios de moradia e alimentação nos *campi*. Reconhecemos a importância e defendemos a sustentabilidade dos programas de promoção de direitos e enfrentamento de violências, de garantia do bem-estar e da convivência da comunidade acadêmica, de promoção da saúde mental e de acolhimento para todas as pessoas da USP. Julgamos importante prosseguir nessas políticas e trabalharmos no fortalecimento das seguintes ações:

8.1 — Apoio à inclusão e à permanência estudantil

O sucesso das políticas de inclusão para ingresso na USP, com estabelecimento de ações afirmativas étnico-raciais, de renda e baseadas no tipo de formação escolar pré-universitária (egressos do Ensino Médio exclusivamente público), ampliou expressivamente a diversidade estudantil nos últimos anos e enriqueceu o ambiente universitário ao propiciar uma convivência mais plural entre docentes e discentes. Defendemos, portanto, a continuidade da política atualmente vigente.

Defendemos, ainda, a necessidade de prosseguir investindo no apoio à permanência estudantil com o objetivo de garantir o êxito dos percursos formativos de todo o nosso corpo discente de graduação e de pós-graduação. Ações foram empreendidas nos últimos anos para garantir a sustentabilidade das políticas de apoio à permanência estudantil e resultaram em efetiva aproximação da Universidade com órgãos governamentais (Secretaria de Estado da Educação) e parceiros da Sociedade civil, o que permitiu potencializar nosso compromisso de apoiar as trajetórias acadêmicas de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Propomos, assim, seguir apoiando e aprimorando tais iniciativas. Entendemos ser importante buscar diversificar sua ação com a diferenciação do valor dos auxílios-permanência (PAPFE) para estudantes de graduação, de acordo com o turno do curso (integral ou parcial - matutino, vespertino ou noturno), critério relevante para que os recursos investidos potencializem o sentido de equidade da política. Em parceria com a PRG e a STI propomos ampliar as iniciativas de desenvolvimento de ferramentas analíticas que permitam monitorar o impacto das políticas de apoio à permanência estudantil no desempenho escolar dos estudantes, de modo a munir os gestores da graduação de informações que lhes permitam atuar efetivamente no devido apoio aos estudantes, buscando garantir sucesso em seus percursos formativos.

8.2 — Bem-estar no campus

Igualmente relevantes têm sido as ações de aprimoramento da ambência em nossos *campi*, com nítidos benefícios à coletividade da comunidade acadêmica com a melhoria de instalações físicas em ambientes de ensino e pesquisa, espaços culturais, e com a criação de novos espaços de convivência.

Os esforços de adequação das moradias e restaurantes estudantis devem continuar, buscando-se apoiar também melhorias na oferta de transporte nos *campi*. Particularmente em relação ao Conjunto Residencial da USP (CRUSP) no Butantã, propomos ampliar o acesso à rede móvel de telefonia e à internet, com ações sinérgicas da PRIP, SEF e STI.

8.3 — Equidade de gênero

A promoção do respeito à diversidade no ambiente acadêmico é uma de nossas preocupações. Consideramos imperativa e urgente a retomada de políticas iniciadas no extinto Escritório USP Mulheres no sentido de fortalecer políticas de formação e organização institucional dirigidas à promoção de pertencimento e equidade relacionada ao gênero.

Atenção especial será dada para o ingresso e ascensão de mulheres nas carreiras da Universidade e o combate a todas as formas de discriminação e violência de gênero. Destacam-se programas interrompidos, destinados às campanhas educativas para servidores da guarda universitária, bem como campanhas de fomento ao desenvolvimento acadêmico de mulheres, principalmente mães e docentes recém-contratadas. Nesse sentido, é importante dar continuidade ao projeto de revisão das normas da USP, com inserção da perspectiva de gênero. Aqui, a intersecção com o recorte racial e de deficiência é muito importante.

8.4 — Inclusão de pessoas com deficiência

Implementaremos uma política mais avançada e com ações concretas e procedimentos claramente definidos no que se refere às Pessoas com Deficiência (PCD), adotando a identificação por meio da avaliação biopsicossocial para uma abordagem da deficiência como resultado da interação entre a pessoa com impedimentos de longo prazo e barreiras sociais e ambientais, promovendo assim os talentos das pessoas com deficiência, em vez de focar suas limitações.

Daremos especial atenção à implementação da recente Lei Estadual 18.167/2025, que estabelece a reserva de vagas de ingresso para estudantes com deficiência nas Universidades Públicas Estaduais Paulistas.

Reforçaremos a relevância da implementação plena das CIPs nas Unidades de Ensino e Pesquisa, para estabelecer cultura de inclusão e defesa das acessibilidades, com destaque para o anticapacitismo, promovendo a identificação dos talentos das pessoas com deficiência, liderando formação e empregabilidade customizada e potencializada.

Fomentaremos uma cultura efetiva das acessibilidades arquitetônica, atitudinal, comunicacional, digital, instrumental, metodológica e programática, da inclusão e do pertencimento da pessoa com deficiência em todos os espaços da Universidade. Desenvolveremos, em parceria com todas as Pró-reitorias, órgãos da

Administração Central e Prefeituras dos *campi*, protocolos de acessibilidade a serem adotados nas atividades acadêmicas e técnico-administrativas conduzidas na Universidade.

8.5 — Desenvolvimento profissional

Investiremos no apoio ao desenvolvimento de ações continuadas de aperfeiçoamento técnico e formação de caráter humanístico, como parte dos programas de desenvolvimento docente e de desenvolvimento individual (PDI), com vistas ao fortalecimento da cultura de inclusão e pertencimento na Universidade. Tais iniciativas serão apoiadas por editais de fomento e promovidas em parceria com o Espaço de Desenvolvimento Docente e a Escola de USP de Gestão, com garantia de dispensa do horário de trabalho, quando necessário, visando a promoção da Educação inclusiva em todos os níveis de formação e a capacitação da comunidade acadêmica em temas relativos à diversidade.

8.6 — Saúde mental

O sofrimento psíquico é um agravo à saúde cuja frequência tem se elevado nos tempos recentes, particularmente na população mais jovem. Tal situação é relevante no ambiente acadêmico, no qual agentes estressores diversos e a competitividade atuam como fatores desencadeantes, nos últimos tempos acrescidos pelo uso antiético e abusivos de mídias sociais.

Reconhecendo o tema como prioritário para a comunidade da USP, propomos buscar maior integração entre PRIP, SAU (Superintendência de Saúde) e a rede de cuidado à Saúde Mental do SUS para o desenvolvimento de ações de promoção e cuidado em saúde mental com maior potencial de resolutividade. Entendemos que para o estabelecimento de um trabalho em rede, que possa amplificar o potencial de acolhimento e intervenção, será importante articular as iniciativas implementadas pela PRIP (escuta e acolhimento) com as disponíveis nos recursos direta ou indiretamente ligados à USP (serviços assistenciais oferecidos por

Unidades de Ensino, Unidades de atenção primária e hospitais próprios - Centro de Saúde Escola, HU) e hospitais associados (Hospitais das Clínicas) e também na rede de atenção à saúde do SUS.

8.7 — Direitos Humanos

A promoção e proteção dos direitos humanos, bem como o enfrentamento das violações desses mesmos direitos constituem valores fundamentais da Universidade de São Paulo. Comprometemo-nos a garantir a continuidade de ações institucionais efetivas de combate a qualquer tipo de discriminação no âmbito da Universidade, promovendo a educação inclusiva e adotando práticas de respeito à diversidade, à pluralidade de ideias e de defesa da democracia no cotidiano de nossa vida institucional.

Ampliaremos as iniciativas de formação para o conjunto da comunidade universitária em relação à conduta ética, ao respeito à diversidade e à promoção, proteção de direitos, buscando estabelecer parcerias sinérgicas entre a PRIP, a Comissão de Ética da USP e as Comissões de Ética e/ou de Direitos Humanos das Unidades, por meio de iniciativas de capacitação promovidas pelas Pró-reitorias, pelo Espaço de Desenvolvimento Docente e pela Escola USP de Gestão.

Daremos especial apoio à implantação do SUA - Sistema USP de Acolhimento, Registro e Responsabilização para Situações de Assédio, Violência, Discriminações e Outras Violações de Direitos Humanos, espaço democrático privilegiado de escuta e acolhimento em situações dessa natureza. Igualmente importante será apoiar a construção participativa de protocolos de conduta para enfrentamento das violações de direitos, com a devida atualização do regime disciplinar da Universidade, alinhando-o aos preceitos democráticos estabelecidos na Constituição Federal de 1988.

8.8 — Monitoramento e avaliação

Considerando que a implementação de políticas de inclusão e pertencimento de forma sistêmica é recente na Universidade, consideramos essencial definir, em parceria com as demais Pró-reitorias, EGIDA, STI e outros órgãos da Universidade envolvidos, métricas e indicadores de acompanhamento de seu desempenho, de modo a contribuir para a definição de prioridades para atuação da PRIP e para identificar oportunidades de aprimoramento das políticas e programas em curso.

Tal ação será fundamental para monitorar a incorporação das temáticas de inclusão e pertencimento nos projetos acadêmicos de departamentos e Unidades, bem como para permitir que sejam avaliados resultados e impactos das políticas e programas em andamento e instruir a proposição de iniciativas futuras.

9. Internacionalização

A internacionalização da Universidade de São Paulo (USP) deve ocorrer de maneira estratégica, sustentável e integrada à sua missão institucional, por meio de ações transversais nos âmbitos do ensino, da pesquisa, da inovação e do impacto social, cultural, artístico e ambiental. Alinhada aos princípios de excelência acadêmica, inclusão, pertencimento e compromisso com a Sociedade, esta proposta objetiva aumentar o impacto global da USP, fortalecer sua capacidade de atração para estudantes e pesquisadores internacionais e consolidar parcerias estratégicas que elevem sua projeção acadêmica e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Como referência na América Latina, a USP desempenha um papel estratégico na construção de respostas globais a temas, entre outros, como justiça climática, segurança alimentar, saúde planetária e transformação digital. Apoiar a produção científica de ponta, que fortalece comunidades, orienta políticas públicas, estimula o empreendedorismo e promove o desenvolvimento sustentável, está no centro da missão e da visão internacional da Universidade. Por meio da colaboração acadêmica global e da consolidação de uma cultura de aprendizagem global, a USP reafirmará seu compromisso com a ciência aberta, com a inclusão e com a construção de um futuro mais justo, resiliente e sustentável para todos.

A USP aspira a ser uma comunidade que lidera ações para um mundo justo, resiliente e interconectado, participando ativamente de fóruns globais e estabelecendo parcerias que refletem valores compartilhados e práticas colaborativas. Para que essa aspiração se concretize de forma efetiva, é fundamental que o plano de internacionalização da Universidade contemple, de maneira integrada e crítica, quatro ações estratégicas.

9.1 — Fortalecer o posicionamento institucional internacional

A USP deve consolidar-se como liderança acadêmica nos debates políticos e científicos globais. Para isso, é essencial participar ativamente de fóruns internacionais relevantes, como G20, BRICS, COP, ONU e FAO, além de fortalecer a AUCANI como órgão estratégico de articulação.

Propomos posicionar a AUCANI como instância de articulação internacional, apoiando as diferentes iniciativas da USP e atuando como um promotor de comunicação com embaixadas, consulados, ministérios e organismos multilaterais, de modo a zelar pelo diálogo e ações permanentes com órgãos governamentais e instituições internacionais prioritárias, garantindo presença contínua da USP em espaços de formulação de políticas científicas e educacionais. Reforçaremos a integração da AUCANI com Pró-Reitorias, EGIDA, Gabinete da Reitoria, Conselho Universitário, Centros de Estudos, e diversas outras iniciativas de cooperação internacional, assegurando coerência institucional. Garantiremos nossa participação ativa em fóruns globais estratégicos, com ênfase especial nas arenas em que o Brasil exerce liderança no Sul Global. Desenvolveremos parcerias institucionais multidimensionais com América Latina, Índia e África, por meio de convênios estruturantes e projetos de cooperação que articulem ensino, pesquisa e inovação, e cultura e extensão. Atenção especial será dada à cooperação com países de língua portuguesa.

9.2 — Expandir redes globais em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

A AUCANI deve atuar como catalisadora de projetos internacionais, articulando redes acadêmicas interdisciplinares e parcerias com instituições de excelência no mundo todo. A governança integrada entre AUCANI, Pró-Reitorias, Unidades e Centros é fundamental para ampliar a captação de recursos internacionais e o protagonismo da USP.

A Agência deverá coordenar iniciativas interinstitucionais estruturadas, incluindo consórcios internacionais temáticos com foco anual em desafios globais. Implementaremos um sistema integrado de governança e gestão de projetos internacionais, assegurando eficiência na captação e uso de recursos externos. Mapearemos e estruturaremos núcleos de excelência em pesquisa cooperativa, conectando a infraestrutura existente a demandas globais e estabelecendo parcerias com CNRS, Instituto Pasteur, INRAE e Centro USP-China. Ampliaremos parcerias com países do Sul Global, especialmente Índia e países da África, com ênfase em sustentabilidade, segurança alimentar, saúde planetária e transição energética. Estabeleceremos critérios para selecionar projetos com potencial de impacto internacional, priorizando inovação, inclusão, sustentabilidade e articulação com políticas públicas.

9.3 – Impulsionar a internacionalização curricular e a atração de talentos globais

A USP deve ser reconhecida como ambiente acadêmico multicultural, promovendo a internacionalização curricular como eixo central da formação global. Isso inclui a incorporação de metodologias e conteúdos internacionais, currículos flexíveis e conectados às grandes agendas globais, além de práticas pedagógicas inclusivas.

Propomos revisar currículos com perspectiva global, garantindo compatibilidade com sistemas internacionais e integrando pesquisa, extensão e desenvolvimento com créditos acadêmicos. Criaremos oportunidades de inserção (em aulas, palestras, seminários) de docentes de universidades e institutos de pesquisa estrangeiros em atividades de ensino na graduação e na pós-graduação. Desenvolveremos programas conjuntos com universidades estrangeiras, criando disciplinas de graduação e de pós-graduação e cursos colaborativos de extensão universitária em formatos híbridos ou online. Estruturaremos e ampliaremos cursos de curta duração para públicos internacionais em áreas de excelência da USP,

estimulando também a internacionalização em casa, com interação entre estudantes brasileiros e estrangeiros. Instituiremos a Iniciação Científica Internacional como instrumento para atrair jovens talentos e estimular a pesquisa colaborativa desde a graduação, fortalecendo a integração com centros internacionais.

9.4 — Comunicação e impacto para mudança global

A USP deve consolidar-se como agente de transformação internacional, com uma comunicação institucional clara, acessível e multilíngue, que amplifique a visibilidade de suas ações científicas, educacionais e culturais.

Para tanto, implementaremos uma estratégia de comunicação institucional que valorize a diversidade linguística e divulgue a produção científica e social da USP em nível global. Desenvolveremos campanhas de visibilidade que mostrem o papel transformador da Universidade frente a desafios globais, com base em evidências. Capacitaremos docentes, técnicos e gestores em diplomacia científica e institucional, por meio de programas contínuos de formação em comunicação intercultural, negociação multilateral e atuação em redes internacionais. Fortaleceremos canais de interlocução com a Sociedade e atores internacionais, utilizando meios digitais, redes acadêmicas e eventos científicos.

9.5 — Infraestrutura e suporte para internacionalização

O fortalecimento da internacionalização exige uma base institucional sólida, processos eficientes, recursos acessíveis e cultura organizacional colaborativa.

Propomos a implantação de processos administrativos digitalizados e padronizados, assegurando eficiência e transparência nas relações com parceiros internacionais e aprimoramento do Sistema Mundus, de modo a integrá-lo a outros sistemas da USP, consolidando indicadores e ampliando a rastreabilidade de ações. Intensificaremos a articulação entre AUCANI e as Unidades, com fluxos internos mais ágeis e alinhados às diretrizes institucionais. Garantiremos a presença da AUCANI nos Conselhos Superiores como convidada permanente. Ampliar redes de

acolhimento para estudantes internacionais, especialmente do Sul Global, oferecendo os suportes necessários. Estabeleceremos programas em parceria com a PRIP e PRCEU para fortalecer a formação linguística e intercultural, além de ações que promovam diversidade no ambiente universitário. Desenvolveremos projetos com PRPG e PRG para que a internacionalização alcance graduação, pós-graduação e formação continuada. Ofereceremos capacitação contínua em competência multilíngue para docentes e servidores. Conceberemos um modelo estratégico de comunicação institucional externa alinhado aos valores da USP. Implementaremos programa de formação em diplomacia científica e institucional para gestores, capacitando lideranças para atuarem em contextos globais.

Promoveremos estudo para ampliação de servidores técnico-administrativos dedicados a internacionalização nas diferentes unidades e administração central.

9.6 — Monitoramento e avaliação

A efetividade da política de internacionalização será assegurada por um sistema contínuo de monitoramento e avaliação, orientado por indicadores estratégicos e construído em colaboração com a EGIDA e as Unidades da USP.

Será instituído o Encontro Anual da AUCANI, reunindo Unidades Acadêmicas para compartilhar experiências, acompanhar a execução das diretrizes e identificar desafios emergentes. Além disso, os indicadores incluem: fluxo de estudantes, docentes e técnicos em mobilidade; volume e diversidade de recursos captados; produção acadêmica internacional; satisfação da comunidade internacional na USP; perfil dos egressos com experiência internacional; e posicionamento da USP em rankings globais.

Esse conjunto de ações e métricas consolidará uma cultura de avaliação baseada em evidências e voltada à melhoria contínua da política internacional da Universidade.

9.7 — Diplomacia científica e de inovação

No âmbito da Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional (AUCANI), será fomentada a Diplomacia Científica e de Inovação, como ação estratégica e operacional destinada a fortalecer o papel da USP como ator global na interface entre ciência, tecnologia e política internacional. Tal iniciativa deverá articular a expertise científica da Universidade com as demandas emergentes do sistema internacional, funcionando como um hub de inteligência em ciência, tecnologia e inovação (CT&I) aplicada à diplomacia, na formulação de políticas de cooperação científica internacional; no apoio aos processos de internacionalização de unidades acadêmicas, na capacitação de agentes institucionais em diplomacia científica e inovação; e na ampliação da visibilidade internacional da Universidade, reforçando sua inserção em fóruns globais de CT&I.

Com essa estrutura, a USP consolidará um modelo pioneiro de governança acadêmica, posicionando-se entre as universidades líderes que institucionalizaram a diplomacia científica como ferramenta para cooperação e inovação acadêmica.

10. Gestão Técnico-Administrativa

Detalhamos a seguir as ações propostas para aprimorar a gestão técnico-administrativa eficiente da USP, alinhando-as à missão institucional de excelência em ensino, pesquisa e inovação, cultura e extensão, inclusão e pertencimento e ao nosso compromisso social, visando consolidar avanços e garantir a sustentabilidade da Universidade. As propostas visam a integração harmoniosa entre habilidades humanas e capacidade técnica, para pensar de forma articulada e agir com um forte senso de princípios acadêmicos, valorizando as pessoas que compõem a comunidade universitária e fortalecendo a relação da USP com a Sociedade, buscando continuamente o aprimoramento da eficiência.

10.1 — Valorização das carreiras de servidores docentes e técnico-administrativos

A valorização das carreiras é um dos pilares centrais de nossa proposta e será um dos nossos principais compromissos. Considerando a recente revisão realizada nos formatos dos concursos docentes e aprimorando mecanismos de progressão vertical e horizontal de todos os servidores (docentes e técnico-administrativos), buscaremos valorizar todas as etapas de ambas as carreiras, possibilitando que cada servidor possa ter sua dedicação e empenho devidamente valorizados e crescer individualmente, com perspectivas concretas de desenvolvimento profissional ao longo de sua carreira na Universidade.

- Docentes: a progressão vertical seguirá pontuada pelos concursos de livre-docência e professor titular, enquanto a progressão horizontal será revista para permitir maior previsibilidade e continuidade, de acordo com o perfil acadêmico das Unidades e a disponibilidade orçamentária.

- Servidores técnico-administrativos: o ingresso nos diferentes níveis básico, técnico e superior permanece vinculada a concursos públicos, mas a progressão dentro do nível de carreira do servidor será aprimorada por meio dos planos de

desenvolvimento individual (PDI), já elaborados durante a atual gestão, voltados ao aprimoramento da capacitação e do desempenho profissional. Propomos, ainda, conduzir um estudo participativo que avalie as possibilidades de reorganização dos diferentes degraus estabelecidos para cada nível da carreira.

No início da gestão, será atribuída prioridade à discussão de parâmetros de valorização de carreiras de docentes e de servidores técnico-administrativos, buscando garantir a isonomia em relação a outras universidades estaduais públicas, quando possível, mas considerando particularidades dos contratos de trabalho e possibilidades de reconhecimento de atividades complementares. Para tal avaliaremos junto aos órgãos jurídicos e financeiros da Universidade e demais instâncias competentes, a viabilidade de instituir um programa especial de valorização das carreiras de servidores docentes e servidores técnico-administrativos, garantindo cumprimento rigoroso dos parâmetros de sustentabilidade financeira da Universidade. Tal programa articulará iniciativas de capacitação organizacional e de desenvolvimento profissional, com participação voluntária e previsão de mecanismos de avaliação periódica.

A Escola USP de Gestão será fortalecida, com apoio ao desenvolvimento contínuo dos programas de capacitação e desenvolvimento profissional, e à oferta de mentoria para recém-contratados, ampliando competências digitais e uso responsável e ético da inteligência artificial.

10.2 – Aposentadorias

Certos da relevância da fase pré-aposentadoria, propomos Planos de Apoio que auxiliem servidores docentes e técnico-administrativos no planejamento financeiro, de saúde e psicológico para que a nova condição de “aposentado” não se transforme em uma preocupação, mas represente um reconhecimento mais que merecido por todo o esforço de anos de dedicação à Universidade. Tranquilidade e segurança são pontos fundamentais e devemos nos preocupar com isso. O Departamento de Recursos Humanos deverá também acompanhar atentamente os

impactos da renovação do quadro de pessoal, assegurando a reposição de vagas e a integração de novos contratados às Unidades e órgãos da administração, garantindo a continuidade de suas atividades mais importantes.

As últimas reformas previdenciárias modificaram as políticas de remuneração docente após a aposentadoria para uma parcela significativa de nossos professores e professoras. Propomos-nos discutir de forma participativa mecanismos de valorização que possam ser, mesmo que parcialmente, compensatórios às perdas ocorridas, compatíveis com a sustentabilidade financeira da USP.

10.3 — Atenção à saúde e benefícios a docentes e servidores técnico-administrativos

Entendemos ser importante a manutenção do Plano de Saúde, criado na atual gestão e nos propomos a avaliar seu impacto, com possibilidade de ampliação.

Propomos revisar as rotinas de trabalho dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), ligados à Divisão de Saúde Ocupacional da SAU e sediados nos vários campi, visando aprimorar a agilidade e resolutividade na tomada de decisões. Particularmente no campus do Butantã, será necessário definir as atribuições executivas e operacionais da SAU (UBAS), diferenciando-as das de competência do Hospital Universitário.

Nossa proposta também buscará incentivar práticas preventivas, como programas de atividade física, com o apoio fundamental dos centros de prática esportivas disponíveis. Será também avaliada a possibilidade de estabelecimento de parcerias com academias ou outros equipamentos para prática esportiva, como já ocorre em diversas instituições públicas (modelo Wellhub/Gympass).

Os benefícios do Vale Refeição e Vale Alimentação serão reavaliados quanto à possibilidade de reajustes nos valores e formatos de concessão.

Serão estudadas possibilidades de implementação de gratificações de reconhecimento pelo engajamento institucional, envolvendo a discussão de

mecanismos vinculados à avaliação de desempenho, para estimular excelência acadêmica, seja em relação às atividades-meio, como às atividades-fim.

Propomos, ainda, ações voltadas à valorização das pessoas extensivas à comunidade universitária como um todo, de modo a beneficiar estudantes, docentes e servidores técnico-administrativos, que incluem o fortalecimento de políticas de promoção da saúde mental, mediação de conflitos, apoio psicológico e incentivo ao bem-estar e à qualidade de vida no ambiente de estudo ou de trabalho, condições essenciais para garantir o pleno desenvolvimento das competências e potencialidades individuais. Ações de integração comunitária e bem-estar de maior impacto incluem incentivo ao esporte e à participação em atividades culturais e sociais em todos os *campi*. Nesse sentido, faz-se fundamental a integração de iniciativas promovidas por todas as Pró-Reitorias e órgãos da administração pertinentes.

10.4 — Otimização e integração de processos técnico-administrativos

As ações propostas buscam conferir maior transparência, agilidade e eficiência a todos os processos técnico-administrativos. Destacamos:

- Implementação plena da Lei 14.133/2021, que estabelece o regramento para Licitações e Contratos Administrativos, estimulando, sempre que possível, compras e contratações compartilhadas entre os diferentes órgãos da Universidade, alinhando os processos de aquisição e distribuição de insumos de uso geral. É imperativo que sistemas digitais integrados, como o SEI, e o uso de Inteligência Artificial, sejam amplamente empregados e que as equipes técnicas envolvidas nas ações descentralizadas sejam apoiadas pela Administração Central da Universidade, sempre que necessário. A integração e coordenação da gestão de recursos deverá se constituir em importante suporte para a execução orçamentária de Unidades e órgãos centrais.

10.5 — Infraestrutura, obras, AVCB e Planos Diretores

Tratar de investimento em infraestrutura, manutenção e segurança patrimonial significa para nós essencialmente valorizar as pessoas e reafirmar nosso compromisso com a consecução dos objetivos estratégicos da Universidade. Essa será, portanto, uma de nossas principais prioridades. Apesar do grande avanço que tivemos nos últimos anos, são inegáveis as dificuldades ainda encontradas para executar as intervenções necessárias na manutenção de nossas edificações, para aprimorar a ocupação dos espaços comuns e para a ampliação de instalações ou criação de novas estruturas. Alguns projetos propostos pelas Unidades, que poderiam garantir melhores condições para o ensino e a pesquisa, encontram-se paralisados por diversos entraves e justificativas administrativas, mas que prejudicam a continuidade das atividades acadêmicas. É importante considerar que as estruturas que requerem atenção e cuidado especial envolvem salas de aula, laboratórios de ensino e pesquisa, bibliotecas, espaços culturais, ambientes de vivência, moradia estudantil, restaurantes universitários, entre outros. É fundamental considerar a segurança e garantir a acessibilidade para todas as pessoas que habitam ou visitam nossos *campi*. A complexidade e a abrangência dessa gestão executiva, todavia, exigem planejamento e atuação integrada de diferentes órgãos da Universidade, incluindo as Unidades de Ensino e Pesquisa, Museus e Institutos Especializados, os Comitês Gestores e as Prefeituras de todos os *campi*, a CODAGE, a SGA, a STI e, principalmente, a Superintendência do Espaço Físico (SEF).

Apesar da disponibilidade atual de recursos financeiros e dos recentes reforços em seu corpo técnico-funcional, a SEF continua com uma importante demanda reprimida na execução de intervenções já autorizadas. Seu modelo de gestão requer, portanto, reformulação, com vistas a permitir maior agilidade, eficiência e resolutividade. Propomos um redesenho de sua operação, redefinindo a relação entre a SEF e as Prefeituras dos *campi*. A transferência gradual de parte das atuais atribuições executivas da SEF às Prefeituras nos parece adequada, de modo a garantir maior eficiência e autonomia executiva. Nesse novo modelo passará a caber

à SEF um papel estratégico no estabelecimento de diretrizes institucionais de gestão territorial e de conduzir atividades de supervisão, enquanto as Prefeituras dos campi da Capital (Butantã, Quadrilátero Saúde-Direito e Área Capital-Leste) e do interior assumirão as funções executivas propriamente ditas, com reforços quando condizentes, podendo ser compartilhados. Para a execução de algumas tarefas operacionais, as Prefeituras atuarão com uma equipe mínima de servidores de nível básico, organizada em estrutura de *facilities*, em paralelo à política de terceirização de prestadores de serviços para atendimento das demandas de infraestrutura civil e de manejo de áreas verdes. Com base em planejamento estratégico, serão estabelecidos cronogramas para a conclusão de obras e reformas em andamento, sempre com foco em eficiência energética, áreas verdes, ocupação adequada dos espaços e, uma de nossas maiores prioridades, sustentabilidade, que será discutida adiante neste documento.

O Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) deve ser obtido em todas os ambientes construídos, com o objetivo de conclusão do processo, quando possível, ainda nos dois primeiros anos de gestão, garantindo segurança institucional. Nos locais onde não for possível sua conclusão, em função da necessidade de construções ou adaptações mais complexas, o procedimento para a sua obtenção deverá ser imediatamente iniciado, sendo estabelecido cronograma para a execução dos projetos e de obras, bem como de solicitação das vistorias do corpo de bombeiros que deverá ser fielmente obedecido. A SEF deverá garantir e dar o apoio necessário à conclusão de todos os AVCB.

O artigo 30 do Regimento Geral da USP determina que, em cada campus, seja elaborado um Plano Diretor Territorial por sua Prefeitura. Até o momento, apenas a Prefeitura do Campus Capital-Butantã concluiu tal determinação. Assim, todo o apoio será dado às Prefeituras dos demais *campi* para que tenham seus Planos Diretores Territoriais concluídos. Tal atividade contará com o apoio irrestrito dos Comitês Gestores dos *campi*, SEF e SGA. Além disso, é fundamental que as Unidades de Ensino e Pesquisa e outros órgãos constituintes de cada campus também

concluem os seus próprios Planos Diretores. No Campus Capital-Butantã, tal atividade já foi iniciada e tem previsão de conclusão em meados de 2026. Nos demais campi, tão logo seja concluído o Plano Diretor Territorial do Campus, as respectivas prefeituras, com apoio dos respectivos Comitês Gestores, SEF e SGA, deverão apoiar a confecção dos Planos Diretores das Unidades e de demais órgãos.

10.6 – Comunicação

Vivemos em uma Sociedade comunicacional. O entrelaçamento entre o entretenimento, as mídias diversas e o comércio digital formam a tríade estruturante da Sociedade contemporânea. Esse fenômeno de alta complexidade atravessa e revoluciona os modos de vida do nosso tempo, incluindo as artes, a política e, certamente, a ciência. As lógicas do nosso tempo são comunicacionais no seu sentido mais publicitário, uma vez que são efêmeras, autocentradas, fragmentadas, sintéticas, sedutoras, exibicionistas.

As organizações não se constituem ou se definem pela sua estrutura física, pela sua arquitetura hierárquica ou pelos produtos que têm. Sequer pelas pessoas que as integram. Definem-se sim pelas diferentes formas de comunicação estabelecidas entre as pessoas que a compõem. A organização se dá pela comunicação.

Enfatizamos a importância da USP transmitir de forma eficaz seus valores, pesquisas e contribuições para fortalecer sua reputação acadêmica e garantir maior engajamento e compreensão por parte da comunidade externa.

E isso, na USP, é ainda mais central, considerando suas atividades-fim, sua grandeza e sua natureza pública. A comunicação na Universidade, tanto em sua vertente científica, quanto interna e institucional deve estar estruturada e integrada para que as atividades-fim da Universidade sejam plenamente desenvolvidas e para que os objetivos da gestão sejam atingidos. Para tanto, apresentamos ações estratégicas para uma efetiva comunicação, organizadas em três dimensões:

- Comunicação interna: tornar a comunicação entre as pessoas, os sistemas e as estruturas físicas eficiente e facilitadora dos processos e do trabalho de todos.

- Comunicação científica: construir política de divulgação científica, com foco na explicitação da importância e da relevância da ciência na vida cotidiana – fazer sentido para as pessoas.

- Comunicação institucional: gerir a marca USP de modo a torná-la amada (vínculos emocionais fortes) por seus públicos e pelos cidadãos paulistas e brasileiros.

Em todas essas dimensões há grande espaço para melhorias, tanto na Comunicação interna, que sofre com a dispersão e, em alguns casos, com o excesso de mensagens (e-mails das diferentes instâncias, além da FAPESP, CAPES, CNPq, e-mails automáticos dos sistemas USP, WhatsApp e grupos, ligações telefônicas...) e com a falta de planejamento comunicacional das edificações e fluxos, quanto na Comunicação Científica (dispersa, sem política e com dificuldades de linguagem e de conhecimento da “cultura jornalística” por parte dos docentes e pesquisadores), e na Comunicação institucional, que apesar de contar com veículos bem posicionados (Jornal da USP, rádio etc.) e com Assessoria de Imprensa destacada, não atua em um aspecto essencial, a gestão da marca USP. E como sabemos, a imagem da USP concentra aspectos como “autocentrada, elitizada, imperativa, monumental, tradicional”, mas também surgem características como “respeitada, reconhecida, de excelência...”. Esses aspectos apontam para um importante distanciamento dos cidadãos, além de aberturas para melhorias no posicionamento da USP entre seus públicos constituintes.

Nesse sentido, a comunicação da USP não pode ser “apenas” jornalística (assessoria de imprensa), sendo que outros eixos comunicacionais se tornam essenciais como as Relações Públicas, o Audiovisual, a Publicidade, etc, que devem

convergir para atuação estratégica na busca de uma Comunicação integrada e potente.

10.7 — Tecnologia da Informação (TI)

Nossa visão estratégica nesse campo para os próximos anos inclui, porém não se limita, a ações para a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), órgão responsável por direcionar e gerenciar a TI na USP. A proposta baseia-se na percepção de dirigentes sobre as necessidades nesse setor e na análise da atuação em TI e seus desafios em Universidades estrangeiras de reputação reconhecida.

As Universidades e as profissões estão passando por recentes transformações em todo o mundo e percebe-se, em especial, uma preocupação mundial com a credibilidade do sistema acadêmico como um todo. É, portanto, relevante discutir como a gestão de dados (e a Tecnologia da Informação – TI) podem contribuir para reestabelecer tal credibilidade.

A STI tem apresentado significativa evolução nos últimos anos, situando hoje a USP como Universidade pública do Brasil mais avançada em termos de infraestrutura e sistemas de TI. Essa condição privilegiada permite novos avanços. Propomos, portanto, revisar sua estrutura administrativa, de modo a propiciar uma gestão mais participativa, atribuindo corresponsabilidades à Administração Central e às Unidades acadêmicas. Consideramos, ainda, imprescindível analisar o ambiente externo, a fim de compreender as ameaças e as oportunidades de desenvolvimento tecnológico atual e vindouro, assegurando à USP a vanguarda e liderança nacional no setor.

Propomos, assim:

- Ampliar a integração entre os sistemas acadêmicos/corporativos e evoluir suas interfaces para melhor usabilidade;
- Alinhar iniciativas de TI na USP com iniciativas de universidades/órgãos internacionais de referência;

- Aprimorar o uso de ambientes digitais de apoio às atividades de ensino, pesquisa, extensão e aos processos de gestão técnico-administrativa;
- Promover o uso da Inteligência Artificial para tomada de decisão e apoio às atividades acadêmicas;
- Desenvolver gestão de pessoal para manter atualizados os profissionais de informática dos vários setores;
- Desenvolver plano estratégico de atualização de equipamentos de armazenamento e comunicação;
- Contribuir para o letramento da comunidade acadêmica em temas relativos à TI, em parceria com a Escola USP de Gestão, contribuindo para a capacitação de estudantes e para o desenvolvimento profissional de docentes e servidores técnico-administrativos; e
- Fortalecer o uso de dados para retroalimentar a gestão da Universidade, apoiando a identificação de prioridades e a tomada de decisões estratégicas, bem como para consolidar, divulgar e aumentar a credibilidade e a reputação da USP junto à Sociedade.

Ações específicas deverão ser tomadas para inicialmente elaborar diagnóstico aprofundado sobre a eficiência da estrutura atual, incluindo recursos de software (sistemas), equipamentos e recursos humanos. Consideramos importante incluir os *campi* de Pirassununga, Lorena, e USP Leste (EACH) à estrutura atual da STI, composta atualmente pela Superintendência propriamente dita, 4 Centros de TI (São Paulo, Piracicaba, Ribeirão Preto e São Carlos) e um Núcleo em Bauru (sediado na Prefeitura do campus) e estruturar um setor de apoio às Unidades acadêmicas, sobretudo em suas necessidades de conectividade e direcionamento tecnológico, fazendo com que a STI seja a referência para tomada de decisões em TI.

Implementaremos avanços na usabilidade e integração de sistemas corporativos, a partir da avaliação detalhada das possibilidades e dificuldades de integração, buscando torná-los adequados para execução em dispositivos variados (especialmente dispositivos móveis).

Precisamos avançar no desenvolvimento de sistemas de extração de dados em tempo real, que possibilitem aos gestores acadêmicos a realização de consultas e resultem em painéis informativos (*dashboards*), capazes de instruir a tomada responsável de decisões, respeitados os preceitos da Lei Geral de Proteção de Dados. É necessário que nossos sistemas corporativos evoluam para o desenvolvimento de análises, utilizando técnicas de Inteligência Artificial como ferramentas preditivas para contribuir para a tomada de decisão na gestão acadêmica e administrativa, a partir da atualização de dados em tempo real. Nesse aspecto será essencial fortalecer a parceria entre a STI e o Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico (EGIDA), conferindo ao Escritório maior autonomia na coleta e análise de dados institucionais, com o objetivo de retroalimentar a gestão universitária no cumprimento de suas atividades-fim, fortalecendo a tomada de decisão estratégica e, ao mesmo tempo, prover dados relevantes de desempenho e impacto que possam traduzir à Sociedade, de maneira efetiva, a relevância da USP nos cenários nacional e internacional.

Igualmente relevante é dar prosseguimento às iniciativas de fortalecimento da segurança da informação e sistemas, frente à crescente frequência de tentativas de ataques de invasores a sistemas de serviços públicos no Brasil. Embora a segurança atual dos sistemas corporativos demonstre que as invasões não se concretizaram, é necessário evoluir nessa questão. Para isso, propomos a constituição de equipe constantemente atualizada e preparada para atuar tanto na prevenção de questões de segurança, quanto no restabelecimento de sistemas com rapidez, em caso de necessidade.

10.8 — Escritório de Inteligência Artificial e Transformação Digital

A partir das recentes discussões e recomendações por mais de uma centena de docentes da área de Computação e Ciência de Dados, propomos a criação de um Escritório de Inteligência Artificial e Transformação Digital, com a missão de articular, fomentar, coordenar e regular institucionalmente o desenvolvimento e o uso responsável, eficaz, e ética e pedagogicamente apropriado da inteligência artificial (IA), em particular da IA Generativa, na USP, em atividades-fim (ensino, pesquisa e inovação, e extensão) e atividades-meio (gestão administrativa, financeira e operacional).

O Escritório será concebido como um espaço estratégico transversal, articulando conhecimentos e competências já existentes na USP em ciências de dados, computação, estatística, aprendizado de máquina, humanidades, artes e áreas correlatas.

Com essa iniciativa, a USP posiciona-se na vanguarda das universidades globais que estruturaram organismos dedicados à transformação digital e à IA.

10.9 — Sustentabilidade

A temática ambiental vem sendo tratada com destaque pela USP desde a década de 1990 e foi institucionalizada em 2012 com a criação da Superintendência de Gestão Ambiental (SGA), o que contribuiu para o reconhecimento internacional da Universidade em *rankings* acadêmicos internacionais como o UI GreenMetric, no qual ocupa atualmente a 5^a posição. Suas atribuições atuais envolvem o planejamento, a implantação e a manutenção de iniciativas de sustentabilidade, apoiando a coordenação dos Planos Diretores Ambientais nos vários *campi*, promover a conservação dos recursos naturais na Universidade e em cooperação externa, incentivar projetos de governança ambiental e estimular o uso racional dos recursos, organizar, participar e dar suporte a redes de informação sobre sustentabilidade e colaborar em processos de educação voltados à sustentabilidade.

Em 2018, a USP estabeleceu sua Política Ambiental (Resolução nº 7465/2018), alinhada aos ODS das Nações Unidas). Entre as ações, destacam-se: o Programa USP Recicla, a gestão das Reservas Ecológicas da USP, a formação socioambiental de servidores, e o apoio à elaboração dos Planos Diretores Ambientais. Mais recentemente, foi criado o programa de pós-doutorado USP Susten, voltado à pesquisa científica e tecnológica em sustentabilidade, além da intensificação da participação em redes internacionais, como a International Sustainable Campus Network (ISCN). Também se destaca a presença da USP nas Conferências das Partes (COP) da ONU.

Os esforços da USP em sustentabilidade vão além da institucionalização, buscando constantemente novas parcerias que favoreçam a troca de experiências e a manutenção do reconhecimento internacional. As ações são estendidas à Sociedade por meio de parcerias com instituições como a CETESB, o Tribunal de Contas do Estado, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SAA) e a Secretaria do Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística (SEMIL).

Apesar dos avanços, a transição para um modelo plenamente sustentável, em estrutura comparável à de uma cidade de médio porte, exige investimentos, capacitação, inovação e pesquisa. Em 2025, foi iniciado o inventário de gases de efeito estufa da USP, elaborado em conjunto com as Unidades como passo fundamental para a meta de Carbono Neutro. Para consolidar os *campi* como verdadeiros laboratórios vivos de sustentabilidade e ampliar o impacto positivo nas cidades em que se inserem, propomos ações em parceria com a SEF e as Prefeituras dos *campi*, que possam:

- fortalecer os canais de diálogo e acompanhamento das ações de sustentabilidade nos *campi*, inspirados no programa Reitoria no Campus;
- seguir investindo em construções ecoeficientes, incluindo retrofit e infraestrutura para prédios inteligente, ampliar a circularidade na gestão de obras, manutenção, água e resíduos;

- expandir o uso de energia limpa, especialmente por meio da geração fotovoltaica, com foco em eficiência e retorno econômico;
- incentivar a mobilidade sustentável com frota mais limpa para a comunidade USP;
- elaborar inventários regulares de emissões em todas as Unidades para atingir a meta USP Carbono Neutro; e
- ampliar a coleta de dados e monitoramento de indicadores de sustentabilidade no sistema GAIA.

10.10 — Bibliotecas e acervos culturais e científicos

As bibliotecas e os demais acervos científicos e culturais da USP constituem um patrimônio notável, distribuído entre nossas Unidades de Ensino e Pesquisa, Institutos Especializados, órgãos da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão e, com especial e merecido destaque, nos Museus estatutários (Museu de Arte Contemporânea, Museu de Arqueologia e Etnologia, Museu Paulista e Museu de Zoologia). Esse patrimônio de valor incomensurável qualifica de forma relevante e ímpar as nossas atividades de ensino de graduação e de pós-graduação, suporta a pesquisa avançada e inovadora, promove a cultura e propicia a difusão do conhecimento em ações de extensão com grande impacto social, contribuindo também para fortalecimento das ações de inclusão e pertencimento à Universidade. As bibliotecas, museus e centros culturais e científicos da Universidade são estruturas potentes e se constituem em verdadeiras portas abertas da USP para a Sociedade.

Entendendo sua relevância nos empenharemos em apoiar ações de requalificação e ressignificação das bibliotecas da USP, que em tempos recentes passaram a representar espaços vivos e dinâmicos, que fomentam o trabalho colaborativo de estudantes e pesquisadores, tendo-se tornado, também, ambientes

de treinamento e desenvolvimento em ferramentas digitais de pesquisa bibliográfica e de análises cientométricas da produção intelectual da Universidade.

Propomos que sejam redefinidos e aprimorados a seleção e a priorização de títulos, e os processos administrativos de aquisição dos acervos bibliográficos complementares aos já disponibilizados no Portal de Periódicos da CAPES, agilizando as contratações e conferindo-lhes maior eficiência, reforçando a parceria da Agência USP de Bibliotecas e Coleções Digitais (ABCD), com a CODAGE e as bibliotecas de Unidades, Museus, Institutos Especializados e demais órgãos da Universidade.

Comprometemo-nos a apoiar a expansão da inserção dos Museus em atividades de ensino, pesquisa e em fortalecê-los como ambientes privilegiados para o desenvolvimento de atividades extensionistas. Contribuiremos, também, para aprimorar as ações de comunicação e divulgação de suas atividades para o conjunto da Sociedade, reforçando suas parcerias com a SCS.

Prosseguiremos com a construção da Praça dos Museus, seguindo o projeto arquitetônico já aprovado.

Apoaremos, igualmente, a ampliação das parcerias dos nossos Museus e Bibliotecas com órgãos públicos e instituições privadas nacionais e do exterior para prover os necessários reforços à infraestrutura, o enriquecimento dos acervos, sua conservação e manutenção, e a ampliação das ações de acessibilidade com vistas à inclusão de diferentes públicos.

10.11 – Integração de processos acadêmicos e de governança

A gestão acadêmica eficiente pressupõe planejamento, coordenação e integração, buscando-se o melhor desempenho das atividades-fim da Universidade e, consequentemente, otimização de seus resultados e maximização de seu impacto social. Um dos maiores desafios da gestão universitária contemporânea consiste em assegurar que as diversas instâncias de governança – em especial as Pró-Reitorias –

operem de maneira integrada, evitando sobreposições, fragmentações e redundâncias. A coordenação efetiva entre esses órgãos é condição indispensável para que políticas acadêmicas, científicas, administrativas e de inovação se traduzam em resultados consistentes e de impacto.

Reforçamos a necessidade de criar junto ao Gabinete do Reitor uma coordenação das oportunidades de interação próxima entre os gestores responsáveis pelas cinco Pró-Reitorias, pelas Superintendências e pelas Agências da Universidade (AUCANI, AUSPIN e ABCD), de modo a promover a cooperação horizontal, estimular práticas de gestão colaborativa, trocas sistemáticas de informações e alinhamentos de metas e indicadores institucionais. Essa aproximação deve ocorrer por meio de reuniões periódicas, proposição de ações coordenadas, e, eventualmente, a criação de grupos de trabalho temáticos, garantindo alinhamento estratégico entre as diversificadas ações de ensino, pesquisa e inovação, cultura e extensão, internacionalização, e gerenciamento de acervos bibliográficos e coleções digitais, cruciais no suporte ao exercício de todas as atividades-fim.

Tal arranjo permitirá tanto maior eficiência na formulação e implementação de políticas acadêmicas quanto maior transparência nos processos de tomada de decisão. A lógica é de governança em rede, na qual a integração fortalece a capacidade da Universidade de responder de forma ágil e coordenada a demandas internas e externas.

A integração de processos acadêmicos e de governança na USP, inspirada nessas boas práticas, permitirá consolidar um modelo que combina eficiência administrativa, transparência decisória e coesão estratégica, assegurando que a Universidade atue como um sistema articulado e orientado para resultados de excelência.

11. Considerações finais

É tempo de nos preparamos para o futuro e o momento é particularmente desafiador. Além das disputas dos diferentes campos de conhecimento, enfrentamos novos desafios no diálogo com a Sociedade, que também vive a complexidade das identidades plurais, das polarizações, dos atomismos, ressentimentos e desigualdades. A busca de sentido em meio a crises, incluindo a crise das linguagens, precisa ser enfrentada. Fazer sentido para as pessoas que a compõem é fundamental, mas é imprescindível que a USP faça sentido na vida de todos os cidadãos, porque é por eles que ela existe.

Nosso Programa de Gestão para a USP para o período 2026–2030 reafirma nosso sólido compromisso com a valorização das pessoas, a excelência acadêmica, o fortalecimento da relação da USP com a Sociedade e a eficiência na gestão administrativa, sempre pautando-nos pela sustentabilidade e pela responsabilidade social. A integração entre unidades, sistemas, carreiras e processos é vista como condição essencial para que a USP siga sendo referência nacional e internacional em ensino, pesquisa, inovação, cultura e extensão, em um ambiente que garanta a sustentabilidade, o bem-estar, a diversidade e o sentimento de pertencimento de toda a comunidade USPIANA.

Temos a posição privilegiada e o prestígio de ser a melhor Universidade da Ibero América, reconhecida pela reputação internacional, pela excelência da pesquisa e pela empregabilidade de seus egressos. Temos o compromisso com a excelência, com a pesquisa e o ensino públicos. Nossa condição de Universidade de pesquisa impõe imensos desafios. Os desafios da grandeza, que traz a necessidade constante de prontidão e disposição para as disputas dos campos científicos e de poder. Desafios das dinâmicas de funcionamento da “coisa pública”, que impõe regramentos, burocracias e sistemas de controle que precisam ser compreendidos, respeitados e manejados com competência. Desafio de agilidade, da racionalidade,

e da eficiência, que nem sempre são os fundamentos dos processos, decisões e investimentos na lógica prevalente na universidade pública.

A diversidade dos campos científicos que nos constitui, singulariza e nos guia é um desafio, mas, ao mesmo tempo, nossa maior potencialidade. Desafio porque impõe o entendimento e o reconhecimento acerca das idiossincrasias de cada uma das áreas e em alinhamento com a evolução das teorias, das metodologias e das técnicas que trazem novas demandas. Também porque, na diversidade, o exercício da escuta, da negociação e da partilha constituem a base do respeito e da empatia necessários no cotidiano, especialmente nos momentos críticos de decisão e escolha, que certamente serão muitos.

É por isso que Aluísio Segurado e Liedi Bernucci agora se unem, em parceria, como partes distintas que se complementam em um todo íntegro e coerente, em busca da Reitoria da USP. A união de Liedi e Aluísio representa a importância de se convergir entre áreas distintas do conhecimento e traduz a força de uma gestão que combina diversidade, experiência e compromisso coletivo. Uma chapa que olha para o futuro da Universidade com a convicção de que é diante dos maiores desafios – como os aqui já apresentados – que a integração entre o conhecimento, a ciência e a confiança no potencial humano vai fazer surgir os melhores caminhos para defendermos os nossos princípios acadêmicos, melhorar a nossa condição de trabalho e de vida, ampliar o sentido de excelência e liderança que sempre nos definiu e transformar para melhor cada vez mais a Sociedade.

Estamos, como chapa USP Pelas Pessoas, preparados para, na próxima gestão reitoral da USP, exercer uma liderança serena, pautada em lucidez, competência, transparência, confiança e parceria. Investiremos, de forma permanente, nas relações cotidianas, no bem-estar e na qualidade de vida de todas as pessoas que compõem a comunidade acadêmica. Isso implica cultivar ambientes de trabalho e de estudo mais saudáveis, atentos às necessidades concretas de cada sujeito, promovendo diálogo aberto, apoio efetivo e condições para que estudantes,

docentes e servidores possam se desenvolver plenamente. A USP que se projeta para o futuro não se limita a formar profissionais competentes e produzir conhecimento de excelência: compromete-se também em construir relações mais humanizadas e humanizadoras, cuidar das pessoas, acolher suas demandas, reconhecer seus esforços e o direito às diferenças.

Essa é a universidade que precisa ser construída: uma USP solidária, corresponsável e inclusiva, que só será possível com a participação de todas as pessoas.

ALUÍSIO SEGURADO

Aluísio Augusto Cotrim Segurado graduou-se pela Faculdade de Medicina da USP em 1980, ano em que atuou voluntariamente no Campus Avançado em Marabá (PA), experiência que despertou seu interesse pelas doenças infecciosas e pela interface entre saúde, determinantes sociais e meio ambiente. Após a graduação, chegou a fazer diversas disciplinas no curso de Ciências Sociais na FFLCH-USP, enquanto já se dedicava à residência em Doenças Infecciosas e Parasitárias no Hospital das Clínicas da FMUSP. Essa experiência lhe forneceu perspectivas humanísticas que continuam a orientar sua atuação. Contratado como docente no Departamento de Medicina Tropical da FM em 1983, ainda como Auxiliar de Ensino, tornou-se, posteriormente, coordenador do projeto Campus Avançado. Teve participação ativa no enfrentamento da epidemia da infecção por HIV no Brasil, desde seu início, conciliando o cuidado dos pacientes, com a ciência e a responsabilidade social. Realizou mestrado, doutorado e estágios internacionais, incluindo período no Japão, consolidando carreira acadêmica marcada pela produção científica e pela integração de pesquisa e prática médica no cuidado de pessoas vivendo com HIV e outras infecções sexualmente transmissíveis. Orientou diversos mestres, doutores e pós-doutores. Obteve a Livre-Docência em 2001, concluiu estágios de Pós-Doutorado no exterior e conquistou o cargo de Professor Titular da FMUSP em 2012, desempenhando ao longo da carreira funções de destaque na FM, no HC e na universidade. Foi Chefe de Departamento, Coordenador das Residências Médicas, Presidente da CPG e da Comissão de Relações Internacionais da FM; Vice-Reitor Executivo de Relações Internacionais, o primeiro Coordenador do Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico e Pró-Reitor de Graduação da USP, funções em que aprimorou processos acadêmicos, ampliou parcerias nacionais e internacionais e contribuiu para a modernização da gestão universitária. Sua trajetória combina sólida formação técnica com experiência institucional estratégica, tendo exercido papel decisivo como diretor do Instituto Central do Hospital das Clínicas durante a pandemia da COVID-19, quando coordenou respostas a um dos maiores desafios sanitários da história recente. Com atuação que integra excelência acadêmica, experiência de gestão e compromisso social, consolidou-se como referência na infectologia e saúde pública, ensino superior e governança institucional, simbolizando a convergência entre formação médica, pesquisa de ponta, visão universitária e responsabilidade cidadã.

LIEDI BERNUCCI

Liedi Légi Bariani Bernucci nasceu em Jarinu, no interior paulista, e estudou em escolas públicas. Ingressou na Escola Politécnica da USP, onde se graduou Engenheira Civil em 1981 e iniciou o mestrado em tempo integral com bolsa do CNPq, fato raro à época em que os Engenheiros Civis trabalhavam em projetistas, empreiteiras, consultoria ou no mercado financeiro. Nesse período, realizou estágio no ETH de Zurique, Suíça, referência mundial, o que ampliou sua visão de pesquisa e inovação, desenvolvendo carreira que combinou rigor técnico e sensibilidade social, trabalhando com estradas vicinais, com aplicações no Brasil e países da África. De volta ao Brasil, em 1986, integrou o Departamento de Engenharia de Transportes da Poli ainda como Auxiliar de Ensino, Assistente em 1987 e Doutora em 1995. Parte de seu doutorado foi feito novamente na ETH de Zurique, com bolsa da FAPESP. Em 2001, tornou-se Professora Associada e em 2006 Professora Titular. Em 1995, assumiu a coordenação do Laboratório de Tecnologia de Pavimentação, ampliando sua capacidade didática e de pesquisa. Contribuiu para fundar o mais completo laboratório de pesquisas em ferrovias do Brasil. Formou dezenas de alunos de iniciação científica, mais de 50 mestres e doutores e vários pós-doutores. Seu reconhecimento levou a ser pesquisadora PQA do CNPq. A partir de 2003, vem assumindo cargos de gestão, como Vice-chefe e Chefe de seu Departamento, Vice-Diretora de 2014 a 2018, e Diretora da POLI entre 2018 e 2021, sendo a primeira mulher a assumir estas funções em toda a história centenária da Politécnica. Consolidou-se como referência em gestão, com 21 anos de atuação, sempre comprometida em formação de redes de ensino, pesquisa e inovação, e cultura e extensão, e abrir caminhos para a presença de mulheres na engenharia e em cargos de liderança acadêmica, fortalecendo políticas de inclusão e diversidade. Presidiu o IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, empresa pública do Governo do Estado de São Paulo, entre 2022 e 2024, conduzindo-o com foco em excelência científica e inovação voltada ao país. Foi membro do Conselho Superior da Fapesp, é membro de vários Conselhos brasileiros e Internacionais, da Academia Nacional de Engenharia e foi eleita em 2025 para a Academia de Ciências do Estado de São Paulo (ACIESP). Pesquisadora, professora e gestora pioneira, Liedi consolidou trajetória que une produção acadêmica de impacto, liderança institucional e engajamento social, com especial destaque à inclusão de mulheres na ciência e na tecnologia e ao papel da universidade em servir à sociedade.