

EscutaS e Produção de Coletivos

Por uma FSP mais acolhedora e para todas
as pessoas

**Plano de Gestão Integrado entre
Estudantes, Funcionários, Funcionários
Terceirizados e Docentes¹**

FSP USP (2026–2030)

Marco Akerman e Tatiana Toporcov

¹ Este Plano foi concluído, em 16 de setembro de 2025, após a leitura e inclusão de sugestões vindas do Diálogo Participativo com a Comunidade Acadêmica.

Plano de Gestão Integrado – FSP USP (2026–2030)

“Acolher, integrar e produzir coletivos: uma FSP para todas as pessoas”

“...o nosso desejo é que possamos nos abrir para outros mundos onde a diversidade e a pluralidade também estejam presentes, sem serem caçadas, sem serem humilhadas, sem serem caladas. E que possamos também experimentar viver em um mundo no qual ninguém precisa ficar invisível...E que sejamos capazes também de reciprocidade, que é um lema que deveria estar presente entre aqueles que propõem que nos juntemos para pensar mundos.” (Ailton Krenak em Sobre a reciprocidade e a capacidade de juntar mundo, 2021)²

1. Base valorativa

Reafirmamos nosso compromisso com a formação de excelência, a produção de conhecimento crítico, inclusivo e em sintonia com as necessidades sociais, a promoção de saúde e bem-estar, aliando ensino, pesquisa, extensão e cultura.

Neste sentido, iremos zelar pela missão, valores e a visão estampados no início do PROJETO ACADÊMICO 2023-2027 da FSP, item 2, página 2:

- *Missão*

Producir e disseminar conhecimentos e formar pessoas em saúde pública, nutrição e em ambiente e sustentabilidade, por meio de pesquisa, ensino, cultura e extensão, contribuindo para o avanço do conhecimento científico e a melhoria das condições de vida da população e para a formação de políticas públicas.

- *Valores Ética, equidade, justiça social e democracia.*

- *Visão Ser uma unidade de ensino superior que promova a excelência, com perspectiva transformadora, sustentável, interdisciplinar e com promoção dos direitos humanos.*

Os tempos atuais clamam desesperadamente por pontes e interconexões. A produção de um comum que agregue e que oriente projetos de futuro é urgente.

² KRENAK, A. Sobre a reciprocidade e a capacidade de juntar mundo. In: KRENAK, A.; SILVESTRE, H.; SANTOS, B.S. (autores). **O sistema e o antissistema: Três ensaios, três mundos no mesmo mundo**, São Paulo: Autêntica, 2021. 1. ed. p. 63-78 (páginas da citação, 77-78).

As disputas e os conflitos são legítimos e inerentes à vida social, mas precisamos definir um marco civilizatório, onde nenhuma vida seja abandonada, e que haja um radical respeito à pluralidade das diversas invenções da vida.

Formador, cuidador e pesquisador, o centauro Quíron representaria a articulação entre saberes e fazeres. Sua metade de corpo animal, tocando a terra, convoca o mundo da vida e das experimentações coletivas, a outra metade-humana indica o mundo da formação, e a seta em suas mãos seria o mundo da pesquisa. Como Quíron, buscamos nesse plano de gestão diálogo entre diversos saberes, quereres e verdades tendo as múltiplas interfaces como aposta possível no caminho da produção de coletivos e encontros potentes e mobilizadores que favoreçam escuta e acolhimento de todas as pessoas na FSP e ao seu redor.

Este diálogo ampliado nos parece cada vez mais fundamental como dispositivo para se construir pontes entre as políticas públicas e as necessidades sociais, muitas vezes esquecidas pelo fazer técnico-político do cotidiano.

Este Plano tem como intencionalidade precípua promover uma rede de diálogos e reflexões na FSP e indicar uma plataforma ético-política interessada em “adiar o fim do mundo”.

Esta expressão foi consagrada por Ailton Krenak, filósofo e grande articulador dos movimentos indígenas e de proteção da vida e dos biomas, o primeiro indígena brasileiro a compor a Academia Brasileira de Letras, em seu livro “Ideias para adiar o fim do mundo”³: “Então, pregam o fim do mundo como uma possibilidade de fazer a gente desistir dos nossos próprios sonhos. E a minha provocação sobre adiar o fim do mundo é exatamente sempre poder contar mais uma história. Se pudermos fazer isso, estaremos adiando o fim.”

³ KRENAK, A. Ideias para adiar o fim do mundo. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

2. Princípios Norteadores

- Gestão democrática e participativa – decisões construídas com diálogo aberto entre docentes, discentes, servidores e trabalhadores terceirizados.
- Integração comunitária – promoção de espaços físicos e de interação que aproximem os diferentes segmentos da faculdade.
- Bem-viver universitário – valorização da saúde mental, do descanso, da cultura e da convivência múltipla.
- Equidade e inclusão – fortalecimento de políticas afirmativas e de permanência.
- Sustentabilidade e inovação – práticas ambientais e tecnológicas integradas ao cotidiano da Faculdade.

3. Eixos Estratégicos e Ações

Na continuidade da perenidade da FSP, é necessário manter diálogo com a Diretoria anterior, como exercício de avaliação e conhecimento das realizações e dificuldades, bem como busca de sugestões diante da experiência acumulada nos últimos quatro anos.

Criar, ampliar e desenvolver quando for o caso, manter e arrumar quando for necessário.

As palavras-chave deste Plano são: Acolhimento, Produção de Coletivos e Integração que redundam em cinco proposições centrais:

1. Escutar e apoiar o desenvolvimento profissional dos docentes e funcionários, criando condições para que exerçam plenamente suas potencialidades.
2. Escutar e estimular a integração e a colaboração entre os Departamentos e Comissões estatutárias da FSP, de forma a ampliar e qualificar os projetos conjuntos .
3. Desenvolver práticas institucionais de escuta e acolhimento aos estudantes, fortalecendo seu vínculo e sentimento de pertencimento à nossa comunidade acadêmica.

4. Fortalecer a atuação das Comissões Estatutárias, promovendo maior alinhamento e articulação de suas ações com a sociedade e sinalizando maior número de projetos de extensão além muros da FSP.

5. Aprimorar a comunicação, dando visibilidade estruturada aos projetos, eventos, pesquisas e cooperações técnicas desenvolvidas pela Unidade e fortalecendo a transparência e fluidez dos procedimentos administrativos.

3.1. Ensino, Pesquisa e Extensão

- Buscar operar de forma permanente a indissociabilidade do ensino-pesquisa-extensão e estar em sintonia com processos de educação emancipatória e libertária.
- Fortalecer a articulação entre graduação e pós-graduação (há um choque do graduando quando vira pós-graduando pela natureza distinta da sua nova inserção).
- Apoiar grupos de pesquisa e ampliar colaborações interdisciplinares e interdepartamentais que dialoguem com demandas sociais e regionais, incentivando parceria com órgãos públicos, setor privado e movimentos sociais Neste sentido, estimular e desenvolver momentos conjuntos de Encontros Científicos (“Seminários Gerais” que congregue todos os Departamentos e que conste da grade da Graduação e PG como atividade a ser frequentada por todos estudantes, docentes e funcionários).
- Incentivar captação de recursos em editais e parceria institucionais para inovação em pesquisas e o uso mais dinâmico da RTI.
- Seguindo a experiência do nosso Bacharelado de Saúde Pública, promover dois Fóruns Estudantis anuais como espaço permanente de escuta e participação estudantil.
- Ampliar o apoio da FSP à participação de estudantes em eventos científicos e acadêmicos.
- Promover cursos e projetos de extensão comunitária, envolvendo educadores populares de saúde, para que aumente o diálogo da FSP com a sociedade, com ênfase em vulnerabilidades sociais e ambientais.
- Favorecer maior acesso de estudantes ao Estúdio de gravação e filmagem da FSP.
- Fortalecer o diálogo entre pesquisa e políticas públicas, consolidando a FSP como espaço de apoio técnico para governos e sociedade civil.

- Promover a maior integração com o CSEGPS, outras unidades da USP, movimentos sociais, coletivos, ONG, governos estimulando a interdisciplinaridade e a intersetorialidade (vide a experiência atual desenvolvida entre a FSP, EEUSP, FEUSP e PUC e os territórios de Perus, Butantã, SBC e Diadema na disciplina PRG0021) evitando isolamento e fragmentação da formação e das políticas públicas.
- Aprimorar a curadoria para podcasts com a participação de estudantes, funcionários e docentes.
- Estimular Oficinas de Integração entre os diversos setores e departamentos da FSP.
- Estimular funcionários a participarem de eventos científicos e pesquisas.
- Fazer gestões junto à Reitoria para aumentar o quadro de funcionários de laboratórios.

3.2. Bem-estar, Convivência e Espaços Coletivos

- Criar áreas de descanso e estudo ao ar livre, com mobiliário confortável (cadeiras ergonômicas), wi-fi, água potável acessível, e paisagismo sustentável (manutenção do jardim estimulando práticas de contemplação, sociabilidade, conexão com a paisagem urbana, aumentar o número de bancos e mesas andantes).
- Integrar o lago e a horta como parte da política de sustentabilidade da FSP e promover uma gestão responsável e sensível ao meio-ambiente.
- Promover oportunidades de integração como parte fundamental do nosso cotidiano, estimulando rodas de conversa, atividades esportivas e culturais, etc. (colocação em local adequado de aparelhos iguais aos de praças, como estímulo à prática de exercícios).
- Ampliar a presença de projetos de arte e cultura nos corredores, auditórios e áreas comuns da FSP, com exposições, música, teatro e cinema (cine saúde com debates, incentivo a formação de um coral - a USP já possui o coral, incentivar a vinda deles aqui na FSP - música de câmara, oficinas de teatro).
- Criar o Espaço FSP Convivência, com programação de debates, cafés acadêmicos e encontros informais (abertura e funcionamento da lanchonete e restaurante; pó de café para os departamentos).

3.3. Inclusão, Pertencimento e Permanência

- Ampliar políticas de apoio estudantil no que concerne a bolsas, alimentação e suporte em saúde mental no que concerne ao orçamento e possibilidades da FSP.
- Implementar tutoria entre pares, conectando ingressantes e estudantes já cursando a FSP.
- Desenvolver cursos de formação permanente sobre diversidade, combate a discriminação, saúde mental e direitos humanos para toda a comunidade.
- Instituir Fórum FSP de Inclusão e Pertencimento, com representantes de: Discentes (graduação e pós); Funcionários Técnico Administrativo; Docentes; Terceirizados, com reuniões periódicas para avaliar avanços e propor melhorias.
- Propor Oficinas sobre temas como racismo, capacitismo, lgbtfobia, saúde mental, gênero, direitos dos povos indígenas, etc.
- Estimular processos de contratação e promoção que ampliem a representatividade racial e de gênero no corpo docente e funcional.
- Acolher os funcionários terceirizados e fazer gestões junto à Reitoria para que possam se beneficiar da alimentação no Restaurante Universitário com o mesmo valor que pagam os estudantes.

3.4. Cultura e Comunidade

- Criar um Calendário Cultural Integrado, com eventos trimestrais que envolvam docentes, estudantes, servidores e comunidade externa (a festa junina, está internalizada no imaginário da comunidade).
- Implantar o Programa Música e Saúde, com apresentações artísticas de estudantes e artistas convidados durante os intervalos.- Promover cine-debates e clubes de leitura com temas ligados à saúde pública, diversidade e direitos humanos.
- Apoiar grupos culturais e esportivos internos, oferecendo microfinanciamentos e espaços para ensaios e apresentações.
- Estabelecer parcerias com outras unidades da USP e com centros culturais da cidade para ampliar o acesso da comunidade da FSP a eventos culturais e científicos.
- Conversar com a Ligas Estudantis e buscar formas de apoiar e dinamizar as atividades realizadas.

3.5. Gestão, Comunicação e Infraestrutura

- Apoiar o desenvolvimento profissional dos funcionários técnico-administrativos, criando condições para que exerçam plenamente suas potencialidades.
- Produzir processo de divulgação e acompanhamento permanente do Plano Acadêmico Quinquenal da FSP com estudantes e funcionários, uma vez que ele é desconhecido da maioria da nossa Comunidade Acadêmica.
- Dar destaque especial e fortalecer os projetos transversais do Plano Acadêmico da FSP que estão sendo desenvolvidos pela atual Diretoria (1. Comunicação e Disseminação Científica em Saúde Pública, 2. Sustentabilidade na FSP-USP e 3. Preparação em Saúde Pública).
- Incentivar diálogo entre as COC e a TI para buscar maior compatibilidade entre o modo pedagógico de desenvolvimento da sala de aula e a infraestrutura tecnológica.
- Aprimorar a apresentação do movimento financeiro da FSP garantindo maior transparência da receita e dos gastos como por exemplo, mostrar movimentos financeiros por Departamentos e Comissões. Facilitar o uso dos recursos por fluxos bem estabelecidos.
- Modernizar os canais de comunicação institucional com plataformas digitais integradas, garantindo transparência, acesso rápido às informações e assegurando maior acessibilidade e sustentabilidade, particularmente no que concerne às ações administrativas da FSP e seus respectivos prazos.
- Realizar reuniões abertas periódicas da Diretoria com a comunidade.
- Equacionar e apoiar uma maior efetividade das respostas do setor de manutenção da FSP.
- Concluir e expandir reformas dos espaços físicos, priorizando ambientes acessíveis, seguros, sustentáveis e convidativos.
- Fortalecer e ampliar recursos humanos e materiais para o Centro de Memória da FSP: expansão de seu espaço físico; das atividades de captação, guarda, conservação e extroversão dos fundos documentais.
- Fortalecer o programa de eficiência energética e gestão sustentável de resíduos.
- Gestão administrativa: estabelecer prazos claros e metas de acompanhamento para a resolução de demandas administrativas, garantindo maior agilidade e eficiência em processos relacionados a reformas, manutenção, instalação de novos equipamentos e demais necessidades estruturais da unidade. Considerar maior participação dos

funcionários nos processos decisórios.

- Gestão financeira: promover a otimização do uso dos recursos financeiros por meio de planejamento orçamentário participativo, priorização de investimentos estratégicos e adoção de mecanismos de transparência e monitoramento contínuo dos gastos.
- Construção e implementação de fluxos institucionais claros; formação para uso racional e adequado da infraestrutura institucional (especialmente, equipamentos de informática e laboratoriais).

3.6. Relações institucionais e Internacionalização

- Reforçar o diálogo com outras Unidades da USP e outras IES.
- Ampliar convênios nacionais e internacionais, promovendo maior mobilidade acadêmica tendo a CCINT e a CPql como protagonistas deste movimento.
- Incentivar o intercâmbio nacional e internacional com a vinda de professores e pesquisadores visitantes.
- Incentivar internacionalização inclusiva, com bolsas específicas para estudantes de grupos historicamente sub-representados.
- Divulgar as oportunidades de cursos de idioma para a comunidade.
- Incluir os funcionários nos planos de intercâmbio internacional.

4. Indicadores de Acompanhamento

- Integração comunitária: número de eventos coletivos realizados anualmente e índices de participação.
- Bem-estar: pesquisas de satisfação com a infraestrutura de descanso, convivência e apoio psicológico.
- Inclusão: evolução no número de estudantes de grupos sub-representados com permanência assegurada.
- Cultura: aumento do número de atividades culturais e da participação da comunidade.
- Produção científica: crescimento de publicações, parcerias interdepartamentais e internacionais.

- Gestão: prazo de resoluções demandas administrativas, como reformas, manutenção, instalação de novos equipamentos, etc.
- Gestão: otimização do uso de recursos financeiros medido por metas alcançadas e prazos estabelecidos.

A materialização da Base Valorativa e Intencionalidades deste Plano de Gestão é tarefa do coletivo FSP, um mundo composto pelos distintos mundos dos estudantes de graduação, estudantes de PG, PosDoc, funcionários, funcionários terceirizados, docentes, docentes seniores, e outros que possamos identificar.

5. Visão de Futuro

Em 2030, a Faculdade de Saúde Pública da USP será uma unidade mais integrada, inovadora e acolhedora, reconhecida pela excelência acadêmica, impacto social e cuidado com as pessoas que constroem diariamente sua história.

Para que a Visão de Futuro não seja uma retórica tecnocrática propomos elaborar um Plano com metas a serem alcançadas até 2030.

Citações de participantes do Diálogo Participativo que dialogam com a Visão de Futuro:

Dante da complexidade sem precedentes que marca o século XXI, somos desafiados a manter viva a esperança crítica proposta por Paulo Freire — aquela que se constrói na ação, na resistência e na crença de que é possível transformar a realidade. Em tempos de incerteza e ameaça às conquistas democráticas, torna-se ainda mais urgente reafirmar o compromisso com o Estado Democrático de Direito e com uma educação crítica, libertadora e dialógica, capaz de formar sujeitos conscientes, atuantes e comprometidos com a justiça social. Mais do que nunca, precisamos firmar um novo pacto civilizatório que tenha como base o respeito à vida, à diversidade e ao bem comum. Estudantes, funcionários, terceirizados, docentes e comunidades devem seguir juntos, tecendo redes de solidariedade e protagonismo, pois, como nos lembra Ailton Krenak, é na coletividade e no cuidado mútuo que conseguimos adiar o fim do mundo — recriando-o todos os dias, com coragem, lucidez e esperança.

Valorização do diálogo, ainda que as pessoas pensem diferente. Desde que me tornei adulto e comecei a tecer romances, guardo viva a esperança — um brilho tênue que persiste, pois ao escritor, em tempos sombrios de crueldade e dor, resta

o gesto singelo de acender a sua lâmpada, de lançar luz sobre a sombra que insiste em cair. Não deixar que a noite se faça abrigo dos ladrões, nem o breu, ninho dos tiranos e assassinos, mas segurar firme essa chama, mesmo quando o peito enjoia, mesmo diante do horror que avança, implacável. Se não há lâmpada elétrica para iluminar o caminho, que seja um toco de vela, trêmulo e frágil, ou ainda um fósforo riscado a cada instante, um sinal de que, apesar de tudo, não abandonamos nosso posto na vigília da esperança. (VERÍSSIMO, apud BRANDÃO, 2010).

6. Quem somos nós, que anunciamos este Plano?

Marco Akerman

Sou mineiro de Belo Horizonte, pai do Ivan e da Paula e avô do Caio. Vivo em São Paulo há 32 anos, sou docente da FSP há 11 anos.

Professor Titular - Departamento de Política, Gestão e Saúde. Médico; Especialista em Saúde Pública e Medicina Social pela Universidade Federal de Minas Gerais; Especialista em Gestão Hospitalar para o Setor Público - Fundação Getúlio Vargas; Mestrado em Planejamento e Financiamento do Setor de Saúde e PhD em Epidemiologia e Saúde Pública - Universidade de Londres; Especialista em Ativação de Mudanças na Graduação de Profissionais de Saúde - FIOCRUZ; Pesquisador do CEPEDOC Cidades Saudáveis; Coordenador do Curso de Especialização em Saúde Pública da FSP desde 2022; Coordenador Estadual do PMAQ, 1, 2 e 3 ciclos; Secretário-Adjunto de Saúde da Cidade de São Paulo (2003-2004). **EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM OUTRAS IES:** Vice Chefe (2014-2015) e Chefe (2016-2017) do Departamento de Política, Gestão e Saúde da FSP/USP; Presidente da CCEX/FSP (2018-2021), Vice-presidente da CCEX (2022-2023); Prof. Temp. UNIFESP BX Sant. (2012-2013); Professor Titular de Saúde Coletiva (1996-2014), Vice-Diretor (2010-2013), Chefe do departamento de Saúde da Coletividade (2006-2007) e Presidente da Comissão de Pós-Graduação (1999-2006) da FMABC; Pesquisador Associado da London School of Hygiene and Tropical Medicine (1993-1994); Professor Visitante da Universidade Estadual do Ceará (1994-1995); Bolsista Recém-Doutor do CNPq no CEDEC (1994-1997); Preceptor em Saúde Coletiva da Residência de Medicina Geral e Comunitária da FHEMIG (1985-1986); Professor Auxiliar de Administração Hospitalar da Faculdade Newton de Paiva Ferreira / BH

(1987-1988); Professor Visitante da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro / Uberaba (1987-1988); Bolsista de Iniciação Científica do CNPq (1983-1984). **EXPERIÊNCIA COMO GESTOR:** Diretor-Adjunto dos Centros Regionais de Saúde de Teófilo Otoni e Sete Lagoas (1984-1986); Superintendente Geral de Saúde da SESMG (1986); Supervisor Técnico da SESSMG (1987-1988); Coordenador de Saúde da CASSISP / BB (1997-2000); **EXPERIÊNCIA COMO DIRIGENTE DE ENTIDADES CIENTÍFICAS:** Vice-Presidente da Associação Mineira de Saúde Mental (1981-1982); Presidente da Associação Paulista de Saúde Pública (2006-2007); Vice-Presidente Regional para América Latina da União Internacional de Promoção e Educação na Saúde (mandato 2010-2016); Coordenador do GT de Promoção da Saúde e Desenvolvimento Sustentável da ABRASCO (2011-2016). **EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL:** Consultor do Projeto FortSalud na Bolívia, financiado pela Cooperação Holandesa (1994-1995); Consultor do Programa de Apoio a Projetos de Municípios Saudáveis na América Latina financiados pela Fundação Kellogg (2001-2003); Consultor Regional da Organização Pan-Americana da Saúde em "Saúde e Desenvolvimento Local" e Ponto Focal Regional em Determinantes Sociais da Saúde (2006-2009); Membro do Advisory Committee da 9a WHO Global Conference on Health Promotion realizada em Xangai, novembro de 2016; Co-Chair da Comissão Científica de duas Conferências Mundiais de Promoção da Saúde da União Internacional de Promoção e Educação em Saúde – Curitiba, 2016, Abu Dhabi, 2025. **EXPERIÊNCIA COMO CONSULTOR:** Fez consultorias para FUNDAP-SP, Ministério da Saúde, ANS, Prefeituras / Secretarias Municipais (Uberlândia, Itabira, Juiz de Fora, Belo Horizonte, Campinas, Guarulhos, Santo André, Contagem); Instituto do Coração do HCL-SP, UNIMED, etc. **DUAS PUBLICAÇÕES DE DESTAQUE:** Organizador com Gastão Wagner, Maria Cecília Minayo, Yara Carvalho, Marcos Drumond do Tratado de Saúde Coletiva (Editora Hucitec, 2006, 2008 - 1^a e 2^a edições), Editor-Convidado junto com Ana Claudia Germani (FMUSP) do livro “Teaching and Learning Health Promotion: Practices and Reflexions Around the World – Editora, Springer, 2022. **TEMAS DE PESQUISA:** avaliação de políticas, programas e serviços; determinação social do processo-saúde-doença-cuidado; intersetorialidade; pesquisa participativa de base comunitária; desenvolvimento sustentável e promoção da saúde.

Tatiana Toporcov

Sou paulistana e criada no interior de São Paulo. Mulher cis. Mãe do Lucas em RDIM desde 2011. Professora Associada da FSP/USP em RDIDP desde 2013. Vice-presidente da Comissão de Cultura e extensão no período de 2018 a 2020 e presidente da Comissão de Graduação no período de 2020 a 2023 da FSP/USP. Vice-chefe do Departamento de Epidemiologia e vice-coordenadora da Comissão de Curso de Graduação em Saúde Pública. Coordenadora o Laboratório de Estudos em Epidemiologia e Políticas Públicas em Câncer (LEPP-C). Tenho experiência em estudos multicêntricos e colaboração em redes nacionais e internacionais de pesquisa com foco em câncer. Atualmente, atuo em estudos voltados às políticas públicas sobre o câncer, favorecendo a formação de redes colaborativas.