

# **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 Docentes<sup>1</sup>**

**FSP USP (2026–2030)**

Marco Akerman e Tatiana Toporcov

---

<sup>1</sup> 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)<sup>2</sup>*

### 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*

*Produzir 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.

---

<sup>2</sup> 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, querereres 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 olvidadas 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”<sup>3</sup>: *“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.”*

---

<sup>3</sup> 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 intersectorialidade (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 entres 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 CPqI 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 resolução 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:

*Diante 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 enjoa, 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 - 1ª e 2ª edições), Editor-Convocado 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; intersectorialidade; 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.