

A USP DO FUTURO

CONVERSANDO EM SÃO PAULO, *circa* DE 2041

Jose Eduardo Krieger I

Contexto

Entrevistador:

Eu acompanhava a USP até 2021, naquela época deixei o país e fiquei distante da universidade e do Brasil. Havia uma sensação de falta de perspectivas, escuridão... O pior é que a desigualdade, antes monopólio de países pobres e atrasados, se tornava comum nos EUA e na Europa onde buscávamos alternativa. Fui formado na USP, era de São Paulo, mas achei que estávamos na lona e fui em busca de novos horizontes fora do Brasil.

Entrevistado:

Sim, foram anos marcantes aqueles da segunda década deste milênio. Veja, até mesmo aquele desejo de regresso, típico dos brasileiros que viviam no exterior, foi mudando e as pessoas se acostumando com a ideia de não retornar ao país, triste muito triste a falta de horizonte. Afeitos às crises periódicas, íamos cambaleando, parecendo superar

a tudo e a todos, os 21 anos de chumbo (64 e 85), as crises econômicas das décadas de 80 e 90, que se iniciaram por aqui ou encontraram terreno fértil para se amplificar, eram sempre acontecimentos marcantes, ora de grande sucesso ora de grande insucesso, o plano real, a estabilização da moeda, o crescimento econômico que acompanhou o boom das commodities e a maior distribuição de renda no primeiro governo do PT. Aí redescobrimos a deterioração fiscal, o “petrolão”, o “mensalão”, e o governo seguinte quebrou de vez o país e a recessão apareceu com força, eliminando em grande parte o esforço da estabilização econômica para uma melhor distribuição de renda. Quando achávamos que nada mais podia piorar, veio o capitão, uma crise institucional sem precedentes e a pandemia que só intensificou este quadro. Devaneios autoritários combinados com falência moral, negacionismo científico e muita, muita incompetência. As queimadas da Amazônia nem de longe traduziam o retrato de terra arrasada que rasgava o tecido social brasileiro.

Entrevistador:

Neste contexto, como explicar o expressivo avanço da USP nas duas décadas seguintes? (A tabela ao lado ilustra o desempenho da Universidade em alguns dos rankings mundiais.)

Entrevistado:

O sucesso não pode ser atribuído a um grupo de visionários, a USP se transformou porque o mundo pós Covid_19 e o Brasil pós capitão exigiu novos contratos sociais assentados em outra realidade, transparência e sustentabilidade. Ou seja, a deterioração econômica foi o vetor e apesar de todo iluminismo da academia, não foi ela quem liderou este processo. O outro ponto é que a USP não mudou sozinha, foram transformações sociais e, em particular da reorganização do Sistema de Ensino Superior e Pesquisa/Inovação de São Paulo que propiciou ou exigiu

a transformação da universidade para melhor atender as demandas da sociedade. Estes foram os dois elementos críticos à transformação da USP.

Tabela I. Evolução da posição da USP em alguns rankings internacionais

	Times Higher Education	QS World Ranking	ARWU Ranking (Shanghai)
2017	251-300	120	151-200
2021	201-250	115	101-150
2027	201-250	121	101-150
2031	185	98	101-150
2037	80	62	77
2041	81	55	68

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entrevistador:

Como foi isto?

Entrevistado:

Naquele estado de putrefação moral, social, ambiental e econômica, passamos a utilizar pela primeira vez eventos passados como inspiração para o futuro, não foi nenhum abracadabra genial. Antes, o passado era exaltação exagerada ou saudosismo melancólico.

Entrevistador:

Sim, mas houve algum fator específico?

Entrevistado:

A USP redescobriu sua vocação, focou em sua missão e foi diminuindo de tamanho. A universidade ficou menor, mas com maior capacidade de atender o que se esperava dela.

Entrevistador:

Uma revolução?

Entrevistado:

De forma alguma, houve transformações em série à medida que a sociedade reconstruía o tecido dilacerado. As discussões e as tomadas de decisão ficaram mais transparentes e objetivas, as pessoas reaprenderam a ouvir e a discordar sem se odiar, abandonaram-se os escudos e as camisetas, entende? O ápice da irracionalidade ocorreu com a popularização meteórica das mídias sociais, ali tudo aconteciam em um “clic” ninguém pensava muito e sempre se encontrava eco a qualquer tipo de devaneios ou realidades paralelas. As mídias sociais também diminuíram de relevância e as pessoas gradativamente reaprenderam a pensar sem medos ou receios.

Entrevistador:

As mídias sociais mudaram o foco na mesma velocidade com que se tornaram relevantes nas duas décadas anteriores. Como estas ideias começaram a mudar na USP?

Entrevistado:

Aprendemos a fazer escolhas e a alocar recursos de maneira mais transparente e racional, com base em objetivos definidos e alinhados com a missão da universidade. Houve autocritica, não estávamos habituados a fazê-la sistematicamente. Por exemplo, ser de esquerda ou de

direita não tinha significado ou conotação com a realidade, raras eram as pessoas, mesmo no ambiente acadêmico, que tinham uma vaga ideia do que um ou outro modelo preconizavam para construir e aperfeiçoar uma sociedade. Os posicionamentos estavam mais para conversa de bar, torcida de time de futebol e o importante era torcer para o time sem muita consciência, mas com excesso de paixão.

Entrevistador:

Como isto se relaciona com as transformações na USP?

Entrevistado:

Tudo, são vários os exemplos, no caso das estratégias para combater as desigualdades, um grupo preconizava medidas de inclusão social por cotas. Outro achava que isto era enxugar gelo e que deveríamos mudar o sistema na base e não no último degrau da escada, pois os efeitos seriam ínfimos e pouco efetivos. O fundamental, e que se perdia, é que os dois grupos partiam do mesmo pressuposto, diminuir as desigualdades sociais para construir uma sociedade mais justa, mas não se entendiam e pareciam estar em polos opostos. A transparência e a necessidade de priorizar as ações exigiu que este e outros temas complexos fossem examinados sob óticas alternativas e não como um Fla x Flu.

Reorganização do Sistema de Ensino Superior Paulista

Entrevistador:

Como foi este caminho?

Entrevistado:

Os números mostravam quase 500 mil egressos anuais do ensino médio, sendo 80% do sistema público, que estava em péssimas condições. Aliás, por isso poucos acreditavam na priorização de mudanças no ensino básico. Por outro lado, a USP, maior e melhor universidade pública, de pesquisa, oferecia apenas 11 mil vagas por ano. É difícil imaginar um efeito transformador importante, mesmo que todas as vagas da universidade fossem alocadas para esta finalidade, a conta não fechava. Chegamos a oferecer 50% das vagas por meio de cotas e os resultados são de difícil mensuração. Veja que interessante, passavam-se os anos e a principal atividade na academia neste sentido era produzir estudos ora mostrando que o desempenho dos cotistas era semelhante ao dos não cotistas e ora mostrando que não, nesta ou naquela situação. Efetivamente um Fla x Flu infrutífero, e nada de botar o dedo na ferida.

Entrevistador:

Qual foi a sacada?

Entrevistado:

Não houve sacada! Primeiro, estimaram-se as tendências para as próximas décadas, o bônus demográfico brasileiro estava no fim e as taxas de natalidade serviriam apenas para repor mortes, ou seja, o desafio para as próximas décadas tinha um teto de 500 mil alunos por ano e, possivelmente, o número diminuiria. Segundo, o estado proveria alternativas a **todos** que quisessem e tivessem um mínimo de capacidade. Ou seja, a agenda mudou e não se falou mais em cotas e tampouco em esperar a desejada transformação do ensino básico.

Entrevistador:

Como isto foi feito em tão pouco tempo?

Entrevistado:

O passado começou a inspirar o futuro. A Califórnia guarda mais semelhanças com São Paulo do que muitos imaginam e resgatamos algumas das ideias do "Plano Mestre de Educação Superior da Califórnia", do Clark Kerr da década de 60, com a vantagem de sabermos, depois de 60 anos de experiência, o que funcionou e o que não deu certo e com o desafio de tropicalizar a solução.

Entrevistado:

Não entendo, a Califórnia é quase um país dentro dos EUA, que eram a maior potência econômica nos anos 2020, apesar da ascensão chinesa, e se fosse um país estaria entre as 10 maiores economias mundiais.

Entrevistado:

Guardadas as devidas proporções São Paulo é isto no Brasil. Ao contrário da Califórnia de 1960, dispúnhamos em 2020 dos elementos que compõem o sistema de educação superior. As missões de cada ente não estavam claras e na prática não existia sistema integrado e hierarquizado. Além das instituições estaduais, outras instituições públicas e privadas importantes, paulatinamente foram se integrando à nova lógica. Não houve revolução.

Entrevistador:

Como se iniciaram as mudanças?

Entrevistado:

A perspectiva para o ensino superior público naquele momento não era boa, o modelo era insustentável frente aos novos desafios da sociedade. As coisas foram acontecendo rapidamente e a sociedade foi se dando conta que precisava mudar, um efeito dominó sem fim. Neste contexto, percebemos alguns equívocos como o de considerar por décadas que apenas diplomas da USP, UNICAMP, UNESP, algumas federais e poucas privadas eram sinônimos de diploma de ensino superior.

Entrevistador:

Claro, não dá para pensar em replicar o número de universidades de pesquisas para atender 500 mil alunos, e nem é muito inteligente, mesmo que houvesse recursos.

Entrevistado:

Sim, os quase 500 mil egressos do ensino médio precisavam de uma formação mínima para entrar no mercado de trabalho, que se tornava cada vez mais exigente, para transformar a sociedade de maneira mais uniforme. As demandas profissionais em 2021 eram distintas daquelas do início da década de 60, mas a filosofia de um sistema hierarquizado para prover uma formação superior estruturada e dinâmica continuava válida. Assim, o Centro Paula Souza e as suas FATECs (Faculdades de Tecnologia de São Paulo) foram transformadas e se converteram no que seriam os Community Colleges da Califórnia, a porta de entrada do sistema. Da mesma maneira, elas deveriam estar próximas às residências dos 500 mil alunos. Em 2020, enquanto os 115 Community Colleges atendiam 2.1 milhões de alunos por um período de 2-3 anos, as 301 unidades do Centro Paula Souza (223 Escolas Técnicas e 74 Faculdades de Tecnologia) atendiam somente 322 mil alunos. Os números não impressionavam, mas era o embrião que procurávamos, foi o arcabouço para uma

expansão controlada e eficiente, e, para surpresa geral, o Centro Paula Souza em pouco tempo se tornou a porta de entrada do sistema de educação superior em São Paulo.

Entrevistador:

Qual o significado desta porta de entrada?

Entrevistado:

Foi o pulo do gato! Igualdade de oportunidade na entrada para todos. O sistema atende a todos que querem e têm capacidade mínima de desempenho. É um sistema terminal para a maioria, mas representa também o filtro seletivo mais abrangente, democrático e eficiente para identificar vocacionados que serão atraídos para continuar sua formação superior independente de nível socioeconômico.

Entrevistador:

Ou seja, não se falou mais em cotas ou esperar as mudanças na educação básica?

Entrevistado:

Sim, uma nova agenda, novas demandas com pressão para cima e para baixo no sistema educacional. As comunidades se empoderaram em pouco tempo, com o rápido avanço no desenvolvimento socioeconômico local em todos os rincões do estado. Houve pressão crescente por mais melhorias e resultados na educação básica, saúde, segurança, direitos, transportes e nos próprios meios para se fazer isto, transformando o sistema político do estado. A capital, centro do poder, foi transformada às avessas por um sistema capilarizado que canalizava as demandas de baixo para cima, com demandas objetivas, mas sobretudo exigido qualidade no gasto público e no desempenho do governo em todos os seus aspectos, não era mais política por

política, mas sim quais as alternativas para melhor atender a sociedade. A essência deste processo foi aproximar o ensino superior as residências dos 500 mil egressos do ensino médio, contribuindo sobremaneira para um modelo racional, com base na igualdade de oportunidade desde o primeiro degrau. A alternativa até então era remediar a situação para uns poucos no último degrau, isto não era suficiente para um desenvolvimento socioeconômico homogêneo e transformador.

Entrevistador:

Mas estas mudanças não exigiram muitos recursos?

Entrevistado:

Sim e não, as discussões, a priorização e as escolhas dos projetos melhoraram a qualidade dos gastos para as ações mais transformadoras e dentro de parâmetros de tempo de décadas e não de 4 anos até a próxima eleição. Considere uma universidade de pesquisa, praticamente 100% dos professores tem doutorado e trabalham em regime de tempo integral com dedicação exclusiva, enquanto nos Community Colleges somente 30% trabalham nesse regime. Os demais atuam em tempo parcial e são da própria comunidade. A terceira missão das instituições de ensino superior, o maior envolvimento com a comunidade, muito em voga no início da década de 2020, foi alavancada não por modismo, mas porque se tornou objetivo comum das comunidades locais e das Instituições.

Entrevistador:

Muitas ideias preconcebidas foram reavaliadas, não?

Entrevistado:

Pois é, a começar pela ideia de que o ensino superior

era sinônimo de diploma de universidade de pesquisa, isto foi gradualmente se exaurindo. Não há argumentos contra uma avalanche de evidências. A partir do momento ou na medida em que se abriram as portas para o ensino superior com formação finalista de 2-3 anos em igualdade de oportunidades para todos, a necessidade de um diploma para pendurar na parede desapareceu. Um novo reposicionamento das faculdades caça-níqueis e das universidades de pesquisa foi exigido, isto sim foi revolucionário. O próprio fetiche de ser docente ou ser diplomado por uma universidade de pesquisa perdeu força, pois os resultados da formação profissional em massa foi rápido e trouxe benefícios quase que imediatos para autoestima, a produtividade e o desenvolvimento econômico e social distribuído por todas as regiões do estado.

Entrevistador:

Quais foram os próximos passos?

Entrevistado:

Este tsunami exigiu um reposicionamento das três universidades estaduais paulistas para justificar o seu alto custo frente aos recursos alocados para a formação superior em massa. Por outro lado, verificamos que o sistema de entrada das FATECs além de formação terminal, tem excelente potencial para selecionar alunos vocacionados, independentemente de classe social. Cerca de 10% destes alunos ao término de 3 anos ou até antes foram transferidos para a USP e suas coirmãs, alunos vocacionados e ansiosos para crescer e continuar estudando. Junto com este contingente, a USP disputou muito para atrair os medalhistas de olimpíadas de conhecimento e alunos do exterior. Estas vertentes tiveram tanto sucesso que foi preciso limitar este acesso a 10% do total de vagas para não prejudicar a missão local no Estado. A seleção pelo vestibular, continuou selecionando candidatos que

não entravam pela porta das FATECs ou para aqueles que não eram de São Paulo e se submetiam aos testes nacionais (conceitualmente, as coisas mudaram, não eram mais os alunos que corriam atrás da USP, é a universidade que vai ativamente atrás dos melhores candidatos). A questão da inclusão social perdeu o significado na medida em que a maior parcela dos alunos ingressantes vinha do Centro Paula Souza, que na sua essência já empregava processos com base na igualdade de oportunidades. Os números passaram a refletir estas mudanças e o perfil dos alunos da USP cada vez mais emulava o perfil socioeconômico da população paulista.

Entrevistador:

Mas o reposicionamento da USP em tão pouco tempo deve ter sido complexo, não?

Entrevistado:

O desafio para a USP foi fazer a transição de uma grande Universidade que atuava em praticamente todas as áreas do conhecimento com desempenho heterogêneo para uma Universidade de classe mundial menor e com acesso a um pool de alunos vocacionados e de todos os extratos socioeconômicos do estado.

Entrevistador:

As mudanças devem ter sido dolorosas?

Entrevistado:

Não foram. O vetor inicial foi forte, foi de natureza econômica no pós-covid e pós-capitão, a sociedade estava fragmentada, sem rumo e a economia em frangalhos, tudo era questão de sobrevivência. Naquele momento, o corporativismo da USP sucumbiu e ela humildemente tratou

de lidar de maneira objetiva com a realidade. Isto não acontecia só na universidade, eram vários os exemplos que emanavam da sociedade, estávamos na lona, aprendemos a viver no orçamento e a priorizar ações para melhorar o desempenho balizados por missões institucionais claras e objetivos de médio e longo prazo.

Entrevistador:

O que aconteceu?

Entrevistado:

À medida que o sistema das FATECs evoluía em números e relevância, a própria clientela da USP se modificou e vários cursos/unidades foram perdendo relevância a ponto de se perguntar por que existiam. Um fenômeno interessante é que subitamente uma dúzia de unidades no campus central e dos campi do interior desapareceram.

Entrevistador:

Como, deixaram de existir, fecharam as portas? Isto não acontece sem que muito sangue seja derramado, não é?

Entrevistado:

Houve tensões, mas a onda era grande e as acomodações ocorreram de forma inteligente. A universidade não tinha um projeto consolidado com missão individual e institucional alinhadas e bem definidas. Por exemplo, a Harvard é uma universidade de pesquisa e, por isso, 70% dos docentes são avaliados pela régua da pesquisa. Aqui engatinhávamos, dávamos os primeiros passos nesta direção, os docentes foram primeiro estimulados a desenvolver projetos acadêmicos individuais que serviriam para sua avaliação e para construir o projeto dos departamentos, das unidades e, finalmente, da universidade. Sim, o resultado não poderia

ser outro: uma grande colcha de retalhos, mas foi um início. O projeto de reestruturação da sociedade acelerou o processo e as universidades, especialmente a USP, se beneficiaram muito. Quando as portas se fecharam nestas unidades, docentes se transferiram para outras unidades, enquanto outros foram para instituições mais alinhadas às suas vocações e interesses.

Entrevistador:

E os cursos?

Entrevistado:

Alguns destes cursos simplesmente desapareceram porque perderam relevância e outros se transformaram.

Entrevistador:

Esses movimentos são tectônicos, quais foram os primeiros passos e resultados?

Entrevistado:

Foi uma avalanche. Os departamentos começaram a perder importância, pois eles foram desenhados sob a lógica do ensino e numa universidade de pesquisa a lógica é outra.

Entrevistador:

Então uma universidade de pesquisa não prioriza o ensino?

Entrevistado:

É exatamente o contrário, embora a lógica seja outra, as universidades de pesquisa se beneficiam de um círculo

virtuoso, pois atraem os melhores alunos e atuam na busca de soluções para problemas complexos sem as restrições de caixinhas com nomes (departamentos) que, de certa forma, cerceiam a imaginação e a solução de problemas interdisciplinares. Não se trata de saber se o ensino é priorizado ou não na universidade de pesquisa, este é um falso dilema. Os dados mostram que as universidades que melhor ensinam, e são mais admiradas, são as de pesquisa. Entretanto, não existe universidade de pesquisa sem o suporte de um sistema de educação hierarquizado e integrado, especialmente em países com características semelhantes ao nosso. Milhares de brasileiros foram treinados nos EUA e a maior parte deles só conheceu as universidades de pesquisa e desconhecem que elas são a ponta do iceberg. Há milhares de Community Colleges com cursos terminais e as chamadas universidades estaduais de menor porte, que não priorizam a pesquisa, embora existam núcleos de excelência em pesquisa em várias delas, distribuídos por todo território americano, alimentando o mercado e as universidades de pesquisa.

Entrevistador:

Trata-se então de separar universidades de 1ª e 2ª categorias?

Entrevistado:

De maneira alguma, elas compõem um sistema hierarquizado e a USP só consegue ser uma universidade de excelência se houver os outros elementos do sistema. Existem universidades com missões e vocações distintas, mas interligadas.

Entrevistador:

Estas ideias não são transmitidas facilmente, não é mesmo?

Entrevistado:

As ideias podem ser de difícil compreensão, mas os resultados não. Por isso, houve necessidade de re-significar a universidade para que ela deixasse de ser simplesmente uma coleção de faculdades, escolas e institutos. Esta significação pode ser ilustrada de diversas maneiras. Nos anos 2020, a oncologia representava um dos problemas de saúde mais desafiadores para a sociedade. O MIT era uma das instituições que mais contribuía para o avanço de conhecimentos fundamentais e no desenvolvimento de novas terapias para câncer e nem sequer dispunha de um hospital ou de uma faculdade de medicina. Descobrimos que precisávamos mudar, que as coisas podem ser feitas de maneira diferente.

Entrevistador:

Sim, mas no Brasil estes assuntos sempre foram tabus, o corporativismo impede até de se pensar em alternativas.

Entrevistado:

Não a partir de 2021. À medida que portas se fechavam, docentes com competências complementares se agrupavam e o rearranjo físico permitiu a formação paulatina de massa crítica, essencial para o trato com sucesso de problemas de natureza complexa. Como mágica, a produção individual destes docentes e a relevância dos temas tratados foram alavancados.

Foco na Missão e nas Áreas Fins da Universidade

Entrevistador:

Isoladamente, isto não explicaria os resultados, não é?

Entrevistado:

O segundo elemento que impactou estas mudanças foi o empoderamento de docentes que passaram a receber muito, mas muito mais apoio para o exercício das atividades fim da universidade. Ao longo dos anos deixamos de perceber que um número significativo dos mais de 13 mil servidores não-docentes da USP, que pareciam sempre em número aquém das necessidades, se envolvia em uma teia de tarefas redundantes, repetitivas, feitas e refeitas inúmeras vezes em vários departamentos e unidades e na administração central, um ralo de recursos e de energias. Com as mudanças, esta força de trabalho foi realocada e programas existentes, como o Procontes, onde técnicos de nível superior são alocados de maneira competitiva para dar suporte a projetos de pesquisa enquanto o docente estiver produtivo, com base em critérios objetivos, foram ampliados e depois expandidos. Por exemplo, 2022 foi um marco, com a ampliação de 800 vagas Procontes na USP. Em seguida, foram criadas duas novas vertentes deste programa para reter temporariamente profissionais qualificados nos laboratórios da universidade; uma para atrair egressos das FATECs que não tinham ainda ingressado como alunos na USP, e outra para fixar os melhores egressos da pós-graduação antes de se encaminharem o próximo estágio de suas carreiras. Trezentas vagas anuais para cada uma destas vertentes do programa foram abertas, propiciando a USP manter em seus laboratórios profissionais jovens de primeira linha, renovados anualmente por ciclos de 3 anos. Vários deles acabaram seguindo carreira nas universidades de pesquisa ou estão muito bem colocados no mercado, uma relação simbiótica de grande sucesso. A

priorização das atividades fim empoderou os docentes para torná-los competitivos para atrair recursos financeiros e oportunidades para seus projetos junto às agências de fomento, governo e iniciativa privada.

Entrevistador:

E qual foi o impacto na organização de disciplinas e cursos?

Entrevistado:

A Universidade precisa de agilidade para organizar disciplinas e cursos e dinamismo para entender e atender as demandas de uma sociedade em evolução, cursos e profissões serão criados ou desaparecerão neste processo. Mais uma vez usamos o passado como inspiração. Na reforma universitária dos anos 1960 a USP aprovou em seu estatuto medidas que acabaram não sendo implantadas ou foram deformadas a ponto de ficarem sem efeito por conta do sistema autoritário vigente no início dos anos de chumbo e da aquiescência de seguidores do sistema dentro da universidade. Uma das ideias abandonadas foi a criação de uma Câmara Curricular que seria A responsável pelo ensino da universidade, o aluno seria da universidade e não de faculdades, escolas ou institutos. As grandes escolas profissionais à época tiveram medo de perder poder e aproveitaram a turbulência política para ajudar a impedir que a mudança fosse implantada. Esta ideia foi resgatada e contribuiu muito para melhorar a organização do ensino e do próprio significado da universidade, pois ela deixou de ser uma coleção de faculdades, escolas e institutos.

Entrevistador:

Por que a Câmara faria tanta diferença?

Entrevistado:

A Câmara possui uma visão sistêmica da universidade. Ela

é ágil e com um mínimo de burocracia extrai o máximo das competências de cada docente ou núcleos de docentes para atender demandas dinâmicas da sociedade. O aluno que entra na USP deve tirar proveito da universidade e não desta ou daquela faculdade, escola ou instituto. A Câmara estabelece currículos mínimos que garantem a proficiência em cada curso ou profissão e permite ao aluno escolher até 40% do seu currículo entre as disciplinas da universidade para que se torne um profissional único, capaz de liderar na sua área de atuação e justificar socialmente o vultoso investimento em sua formação numa universidade de pesquisa. Além destes resultados de ordem sistêmica e de ganhos de eficiência e agilidade, um exército de servidores-não docentes em departamentos e unidades foram reposicionados. Às unidades, coube cada vez mais a gestão e a garantia de apoio aos docentes. O uso amplo de tecnologias de informação facilitou o sucesso deste processo e hoje o Pró-reitor de Graduação preside o Conselho e a Câmara de Graduação que continuam transformando o ensino na universidade.

Entrevistador:

Como isto afetou pós-graduação?

Entrevistado:

Foi avassalador, a semelhança do que ocorrera na graduação, a pós-graduação foi beneficiada pela reorganização do sistema de ensino superior do estado que se baseou na igualdade de oportunidade na entrada e a progressão no sistema dependentes unicamente de vocação e capacidade. O mestrado na USP praticamente desapareceu desde que se tornou profissionalizante e terminal, e ficou mais comum nas unidades do Sistema Estadual de Ensino, que raramente ofereciam o doutorado a não ser em poucos núcleos de excelência, quando o processo era realizado por meio de parcerias com as universidades de pesquisa. Entretanto, um número pequeno de mestres vocacionados acabava na

USP ou nas coirmãs, que os disputavam. Mesmo com o desaparecimento do mestrado, a razão de doutorandos/docente na USP não aumentou, permanecendo próxima de 1 doutorando/docente. A grande transformação foi o aumento significativo do número de pós-doutores, o que realmente transformou a qualidade da pesquisa nos laboratórios. A USP rapidamente saiu da razão de cerca de 0,3 pós-doc/docente das primeiras duas décadas do milênio para uma média de 2-3 pós-docs/docente. Esta razão é mais próxima da observada nas universidades de pesquisa da América do Norte e Europa, refletindo o foco da USP na produção de conhecimento e menor esforço na formação de mestres e doutores. Em um sistema estruturado de ensino superior, a formação de mestres e doutores não é atribuição das poucas universidades de pesquisa. Estas novas características foram pouco a pouco influenciando a universidade e explicam o sucesso recente nas avaliações de desempenho nos rankings e outros indicadores internacionais.

Entrevistador:

Como isto impactou as unidades fora do campus da capital?

Entrevistado:

Conceitualmente, as coisas aconteceram de maneira uniforme, mas há especificidades notáveis. Nos campi de Ribeirão Preto e São Carlos as coisas espelharam o que acontecia em São Paulo, com fechamento de portas e reagrupamento docentes e perda de relevância de departamentos e unidades. Os campi de Piracicaba e Pirassununga foram unificados e passaram pelas mesmas transformações. A EACH que constituía o campus da Zona Leste da capital (Escola de Artes, Ciências e Humanidades) foi um caso paradigmático. Ela acaba de ser homenageada pela ONU/UNESCO pela 5ª vez em 2 décadas, graças ao seu sucesso como catalisadora das transformações da Zona Leste de São Paulo. Percebeu-se rapidamente que a missão da EACH estava desalinhada com a da USP e ela foi

desmembrada para dar origem ao novo Sistema Estadual de Ensino (como as unidades do California State System), sendo a primeira unidade, mas por pouco tempo. Na virada do século, a EACH tinha no Padre Ticão (falecido em 2021), líder local e figura ímpar nas ações voltadas a remediar as desigualdades sociais da área, o seu principal interlocutor para intermediar sua atuação na Zona Leste. Em pouco tempo o quadro se inverteu e a EACH se tornou a maior alavanca para empoderar a comunidade local em projetos que catalisam o desenvolvimento socioeconômico da região. À época, a incubadora de startups ocupava um prédio de pouco mais de 400 m² e hoje é a âncora de um ambiente de inovação e desenvolvimento sustentável com área superior ao próprio terreno da EACH. A antiga Faculdade de Lorena, passou pelo mesmo processo e hoje também integra o Sistema Estadual de Ensino e está diretamente ligada ao hub tecnológico de São Jose dos Campos que sedia o terceiro polo aeroespacial do mundo. Lorena mostrou a USP a importância de dividir o mesmo espaço físico com uma unidade de formação técnica e este modelo se expandiu para a universidade como um todo.

Entrevistador:

Por que este exemplo foi importante?

Entrevistado:

O sistema das ETECs (Escola Técnica Estadual) /FATECs se instalou primeiro nos prédios que foram sendo desocupados no campus central. O sucesso desta iniciativa foi imediato e não tardaram a aparecer oportunidades e trânsito de alunos e docentes em uma e outra direção. Um ponto interessante é que a região metropolitana restringe a mobilidade e o custo de vida é proibitivo para os alunos, com frequência moradores das áreas mais periféricas que estão longe da universidade. Assim, eles passaram a viver no campus no que era o CRUSP, que foi fechado e adaptado para esta finalidade. Os alunos pagavam a moradia e a

alimentação com bolsas de apoio que recebiam como assistentes de pesquisa nos laboratórios da USP.

Entrevistador:

E os antigos residentes do CRUSP, para onde foram?

Entrevistado:

Este capítulo mostra a importância de ter a missão do estado e da sociedade bem definida e alinhada para construção de soluções criativas. Os egressos do ensino médio tiveram acesso ao ensino superior com igualdade de condições e, para a grande maioria, foi um processo terminal que os levou ao mercado de trabalho. Entretanto, vocações foram despertadas e cerca de 20% dos alunos migraram para o recém-criado Sistema de Ensino Estadual (em grande parte originado das unidades que deixaram a USP, UNICAMP e UNESP) e uns 10% para as universidades de pesquisa, ilustrando a racionalidade e a eficiência do sistema.

Entrevistador:

Estes alunos não precisavam de apoio financeiro para se manter, especialmente na capital?

Entrevistado:

Sim, e a solução foi engenhosa. À USP coube disputar e pescar os candidatos mais bem-preparados, ao estado e à sociedade apoiá-los.

Entrevistador:

Como assim?

Entrevistado:

A USP e as coirmãs se mexeram, não havia sustentabilidade a longo prazo, as demandas da sociedade eram tantas no pós covid_19 e pós capitão, que foi difícil justificar nossa importância simplesmente por que éramos importantes, disputávamos recursos com saúde, habitação, segurança, transporte, educação básica e cultura. A USP focou na sua vocação associada aos estoques de conhecimento, como é comum às universidades de pesquisa e que são necessários a evolução do homem e da sociedade. Ela se tornou âncora do maior hub de tecnologia e inovação do hemisfério sul. São quase 1 milhão de m², 700 mil m² da área do antigo CEAGESP e 250 mil m² do antigo parque do Jaguaré, adjacente ao campus e que foi expandido. Na implantação do projeto, que incluiu a revitalização da área, a prefeitura estabeleceu um novo plano diretor, inteligente para permitir a transformação do espaço, e o estado e a Fapesp modelaram o megaempreendimento financiado pelo estado e pela iniciativa privada para atrair o que hoje são centenas de empresas de inovação de pequeno e médio porte e instalações de grandes corporações nacionais e multinacionais. Considerando seu papel na geração de estoques de conhecimento e pela formação de recursos humanos especializados, não foi difícil perceber que o hub tecnológico era local ideal para abrigar a moradia dos alunos da universidade. Eles passaram a receber bolsa do empreendimento, que tem estrutura jurídica diferente da USP, para custear sua manutenção durante o curso, em contrapartida ao envolvimento em atividades de pesquisa e inovação no campus ou no próprio hub tecnológico. Este modelo vem sendo estudado e aperfeiçoado e está sendo implantado em várias locais da América Latina, Ásia e África por sua notável eficiência e alavancagem dos recursos humanos em prol do desenvolvimento social e econômico sustentáveis.

Governança Dirigida ao empoderamento docente

Entrevistador:

Como o reitor passou a dar conta de tudo isto?

Entrevistado:

Ah, as coisas também mudaram muito nessa seara. O reitor passou a ser reitor de fato, o timoneiro desta grande embarcação, sempre em busca de um norte desafiador. A estrutura de poder na universidade se transformou na medida em que docentes se tornaram a principal peça do mecanismo.

Entrevistador:

Mas não foi sempre assim?

Entrevistado:

Sim e não, à medida que o tempo passa, as instituições perdem foco, a missão fica nebulosa e a burocracia cresce e se torna um fim em si mesma. Isto não é obra de alguém, em particular, é um processo lento que exige atenção e ações permanentes para ser evitado. Os rankings, por exemplo, são referências, pois sinalizam tendências sobre o desempenho relativo das instituições, mesmo sendo indicadores mundiais não normalizados às circunstâncias locais. Estes e outros indicadores externos são retratos importantes, especialmente para captar as visões e percepções externas à universidade. As universidades de pesquisa são afeitas às avaliações, isto faz parte de suas vidas, um componente intrínseco às atividades fim. O docente, foco maior das universidades de pesquisa, vive de avaliações em série desde o dia que entra na instituição até sua aposentadoria, seja para atrair financiamentos, para

publicar os resultados da sua pesquisa e para galgar os diversos degraus na progressão na carreira, este processo o acompanha durante a vida toda. Cabe sim às universidades com estas características, especialmente as que ocupam o topo do sistema, estabelecer objetivos desafiadores para a manutenção dos docentes em seus quadros. O sistema deve ser hierarquizado, evitando-se pedir demais aos docentes de instituições com foco no treinamento em massa de alunos e não se pode pedir de menos a docentes de instituições como a USP, que empodera os docentes e deve ter retornos compatíveis.

Entrevistador:

E o que mudou nesta equação?

Entrevistado:

Universidades de pesquisa exigem mais de seus docentes na produção de conhecimento e, por isso, alocam recursos para apoiar os docentes, que são a mola propulsora da universidade. Houve épocas em que os docentes de universidade de pesquisa valorizavam mais ser chefes de departamento, diretores de unidade ou ter cargos na administração central do que ser reconhecido “**simplesmente**” por serem um dos melhores na sua área, serem eleitos membros de academias, prestarem consultorias a órgãos governamentais, mundiais e ao setor privado, uma completa inversão de valores. Esta talvez tenha sido a principal ressignificação da USP, o resto foi simples consequência.

Entrevistador:

Difícil imaginar tamanha transição em curto espaço de tempo.

Entrevistado:

São heranças da covid_19 e do capitão. O reitor nesta condição também deixou de ser somente um gestor e passou a ser líder da universidade e referência para a sociedade local e internacional.

Entrevistador:

Como assim?

Entrevistado:

O reitor antes se ocupava desde o estado dos pneus da Kombi usada para transporte até a coordenação de ações estratégicas com impacto central no futuro da universidade. Havia uma mistura de estadista com micro gerenciador, uma coisa maluca num empreendimento que a época representava praticamente US\$1-1,2 bi/ano, com 5,5 mil docentes, mais de 13 mil servidores não docentes e quase 100 mil alunos de graduação e pós-graduação. A gestão do dia a dia da universidade passou a ser realizada por uma estrutura mais profissionalizada e eficiente.

Entrevistador:

Trouxeram alguém de fora?

Entrevistado:

Isto até foi tentado, mas o importante mesmo foi estabelecer regras básicas como a de que o reitor e os 4 pró-reitores, escolhidos por ele, eram os formuladores das políticas assistidos, por um lado, pelo conselho universitário, que funcionava como um sistema de pesos e contrapesos, e do outro, um “advisory board” com membros notáveis da sociedade. A execução das políticas passou a ser realizada pelos diversos órgãos da Universidade sob a liderança do

Coordenador da CODAGE (Coordenadoria de Administração Geral), que não mais respondia ao Vice-Reitor, pois o cargo desapareceu e finalmente deixamos de iniciar uma nova campanha reitoral no dia em que um novo reitor tomava posse. O termo vice foi perdendo relevância e não consta mais do estatuto da universidade, simplesmente porque são poucas as situações onde o reitor, ou qualquer outro dirigente, precisaria de um substituto. Com toda a tecnologia disponível, há formas mais inteligentes para substituir uma assinatura ou para não interromper um processo burocrático na ausência de alguém.

Entrevistador:

Como passaram a ser executadas as políticas?

Entrevistado:

A universidade dispõe de inúmeros órgãos de apoio a administração sob os cuidados do coordenador da CODAGE que executa as diretrizes definidas pelo reitor e seu time. O coordenador da CODAGE, pode ser um servidor de carreira, um membro externo à universidade ou um docente. No caso de ser docente, ele está sujeito a uma quarentena de igual período à frente do órgão até 4 anos (ou seja, se estiver na posição por mais de 4 anos, digamos 7 anos, a quarentena também é de 4 anos), pois cristalizou-se a ideia de que quem tem a caneta na mão não pode se candidatar a cargos na Universidade, por conta dos potenciais conflitos de interesse. A medida em que as mudanças eram implementadas estas questões de conflito de interesse foram perdendo relevância pois a cultura mudou e não se aceitavam comportamentos que no passado, não eram frequentes, mas existiam. Por exemplo, o toma lá dá cá que antecipa os períodos eleitorais desapareceu por que havia constrangimento em dar e em receber.

Entrevistador:

Então, a vida do reitor ficou bem mais fácil e simplificada?

Entrevistado:

Não, ao contrário. O papel de líder da mais importante universidade de pesquisa do hemisfério sul trouxe novos desafios. O reitor e o seu time de pró-reitores tinham que alinhar todo o aparato administrativo da USP para atender as atividades fim da universidade e especialmente empoderar os docentes, soltaram-se as rédeas da universidade. Além disto, o reitor passou a gastar tempo importante das suas atividades na interlocução direta com os setores mais importantes da sociedade e do governo, tornou-se requisitado e disputado por boards de empresas e organizações governamentais no país e no exterior.

Entrevistador:

As expectativas com relação a figura do reitor mudaram?

Entrevistado:

Sim, de maneira importante. A posição não poderia representar prêmio para uma carreira acadêmica de sucesso, mas sim um passaporte para aqueles que tinham um mínimo de credenciais para atender expectativas de um projeto auspicioso para a universidade.

Entrevistador:

A comunidade deixou clara esta mensagem aos postulantes ao cargo?

Entrevistado:

De diversas maneiras, algumas simbólicas, como a própria eliminação da figura do vice e outras de maneira mais assertivas. Por exemplo, esperava-se de um reitor novas ideias e projetos e a universidade, em contrapartida, estaria pronta para apoiá-los. Estes projetos, como a formação de novos centros, contratação de docentes e servidores, visam alavancar a pesquisa, o ensino, a cultura e as artes ou as relações com a sociedade, são considerados transitórios por períodos de até 3 anos, tempo suficiente para saber se frutificarão ou não. Em se tornando permanentes são inseridos no organograma da universidade sob uma das 4 pró-reitorias, que são os instrumentos para garantir as atividades fim da universidade, não há alternativas (não se pode pendurar nada por tempo indeterminado à reitoria, não há meios de avaliar ou apoiar de maneira sustentável iniciativas não relacionadas as atividades fim da universidade). Os projetos raramente tiveram que ser remodelados ou foram negados, uma única vez o projeto não foi aprovado e o reitor em tela não permaneceu no cargo por muito tempo. Isto começou a fazer parte da nova cultura de que reitor **pode e deve** exercer a liderança, ele está lá para garantir um presente exitoso e o futuro promissor. Raros foram os projetos que tiveram aceitação unânimes no conselho e isto não causa estranheza. O conselho os aprova e indica dois docentes, em geral dentre os que mais apoiaram ou que mais apresentaram objeções ao projeto, para acompanhá-los e periodicamente informar conselho sobre os avanços ou retrocessos. Nem todos os projetos vingam, alguns tem sucesso temporal e são interrompidos e outros estão aí até hoje e colaboram para a necessária reinvenção da universidade ao longo do tempo.

Entrevistador:

Poderia citar alguns exemplos?

Entrevistado:

Sim, vários dos projetos se notabilizaram por tratarem

de problemas complexos que requerem abordagens interdisciplinares por meio do agrupamento de pesquisadores que não trabalham juntos, mas podem ser induzidos a fazê-lo. As respostas à pandemia da Covid_19 ilustram bem este processo e a importância dos estoques de conhecimento, quando não há tempo para desenvolver o conhecimento, apenas para ajustes. Assim foi a participação da universidade naquele episódio quando contribuiu para o desenvolvimento de instrumentação específica e em falta (respiradores para UTIs ou equipamentos de proteção individual), testes diagnósticos de diversas naturezas, algoritmos para estratificar o risco da covid-19 entre profissionais de saúde e para diagnóstico automático de imagens de pulmão, aperfeiçoamento de práticas clínicas especializadas para pacientes graves em UTI, desenvolvimento e avaliação de vacinas e uma série de outros exemplos. Entretanto, não existia capacidade instalada para avaliar e analisar em tempo real as consequências e os impactos da pandemia em escala sobre o sistema de saúde, transporte, educação, na economia, especialmente da população vulnerável. Estes desafios requerem dados e mais dados, que nem sempre são de qualidade e que precisam ser curados, analisados e reanalisados antes de se tornarem parâmetros, ainda que temporais, para dar suporte as políticas públicas, especialmente durante uma emergência sanitária. Não bastavam profissionais de saúde, engenheiros, epidemiologistas, geógrafos, educadores, cientistas de dados, antropólogos, sociólogos ou economistas, todos eram necessários e a USP dispunha de todos, mas precisavam trabalhar juntos para um mesmo fim. Isto parece fácil, mas requer mais do que vontade para transpor barreiras de linguagens técnicas (do jargão), das estratégias experimentais e analíticas. Requer foco em poucas questões que serão tratadas de maneira interdisciplinar e dificilmente ocorre espontaneamente, sendo necessária a indução. Assim foi criado primeiro um centro, que depois evoluiu para um Instituto de Políticas Públicas, um dos maiores legados daquela época. Na mesma linha, anos depois foi criado um centro e, finalmente, a Escola de Gestão Pública, cujos egressos tem se destacado na gestão pública no âmbito local e nacional.

A importância da Câmara Curricular ficou evidenciada mais uma vez pela celeridade na criação das disciplinas, a maioria com docentes de núcleos existentes na universidade (imaginem as intermináveis discussões para determinar se docente desta ou daquela unidade participaria ou se a sigla do curso pertenceria a esta ou aquela unidade, estaríamos discutindo até hoje), e avalizando a contratação de um número reduzido de docentes para organizar o que faltava. Portanto, a indução mostrou-se essencial para catalisar o potencial da universidade em projetos complexos, com foco e eficiência. Outro exemplo que merece destaque decorre do uso amplo dos métodos de inteligência artificial em praticamente todos os setores que afetam as coisas vivas e inanimadas.

A universidade avançou naturalmente em todas estas áreas sem muita indução como nas engenharias, nas agrárias, na economia, no direito, na saúde humana e animal, na educação, nas matemáticas e na estatística para mencionar algumas áreas. Entretanto, quem se ocuparia das questões subjacentes ao uso indiscriminado desta poderosa metodologia que revolucionou o nosso modo de viver e se relacionar e que é transversal a todas estas áreas? Desde as questões mais delicadas sobre os limites da privacidade e os vários aspectos sobre a indução ou manipulação comportamental associadas aos algoritmos até as questões éticas que permeiam as relações sociais e os impactos no mercado de trabalho de milhões que precisarão ser retreinados e realocados. O tratamento não adequado destas questões pode comprometer o uso de algoritmos que vem revolucionando as nossas vidas desde aqueles anos. Criou-se inicialmente o centro para utilização inteligente da inteligência artificial (do inglês, center for intelligent use of AI, C4IAI) com pesquisadores de quase todas as áreas da universidade para tratar do seu impacto na vida em sociedade. Resultaram em uma série de documentos informais (White Papers) em revistas especializadas que se tornaram referência e serviram de recomendações e para dar suporte a leis no estado e no país que garantem nossa convivência em sociedade.

Entrevistador:

A universidade foi completamente reorganizada?

Entrevistada:

Um processo sem volta. A lógica dos departamentos, ligados a atividade didática, foram perdendo relevância, e estes foram sendo substituídos por estruturas com foco em problemas complexos que exigiam massa crítica interdisciplinar. Assim se observou na agropecuária digital, medicina digital, gestão populacional da saúde, robótica, vigilância sanitária digital, produção de fármacos de precisão (incluindo vacinas), energias limpas e eficientes, vida nas metrópoles, educação em massa, comunicação digital avançada, soluções avançadas em logística, transporte e habitação, direito na sociedade digital, oceanos e a produção alimentar, mitigação dos efeitos no clima e outros.

Entrevistador:

Isto se confunde um pouco com a profissionalização da terceira missão da universidade, não é?

Entrevistado:

A reorganização da universidade teve impacto direto também na terceira missão que trata diretamente do relacionamento da Universidade com a sociedade. Houve uma melhora na percepção da sociedade do que se fazia na universidade. Entretanto, a universidade não se tornou utilitária. Ao contrário, os dois movimentos de empoderamento docente e a indução a formação de massa crítica permitiram de fato que a universidade contribuísse de forma ainda mais efetiva para fazer o que se espera dela, aumentar os estoques de conhecimento. Mas, sim, estes dois movimentos somados as melhorias de eficiência

na gestão e a presença de um reitor líder criou as condições para que a universidade utilizasse melhor o seu potencial para aumentar a sua relação com a sociedade explorando oportunidades com sucesso.

A USP sempre se beneficiou da riqueza de iniciativas dos docentes nesta área, isto sempre existiu e existirá, faz parte da natureza dos pesquisadores, um importante subproduto de sua atividade. Entretanto, demandas da sociedade exigem também ações coordenadas, que eram esporádicas, e ficavam aquém do potencial da USP. Isto mudou e a universidade conseguiu desenvolver projetos estruturantes para estabelecer pontes mais robustas com a sociedade em temas complexos como as questões de saúde, educação, segurança, habitação, transporte, clima, bem-estar, envelhecimento, energia, direitos e sustentabilidade. A USP se tornou referência em várias destas áreas e o reitor tem sido o grande maestro para liderar os esforços a nível nacional e internacional.

Entrevistador:

E como eu poderia saber mais detalhes sobre estas atividades e o que a USP planeja para as próximas décadas?

Entrevistado:

Bom, aí só falando com nosso Reitor!