

Criando as bases para a USP do Futuro



Relatório Final

24 de Outubro de 2016

CONFIDENCIAL

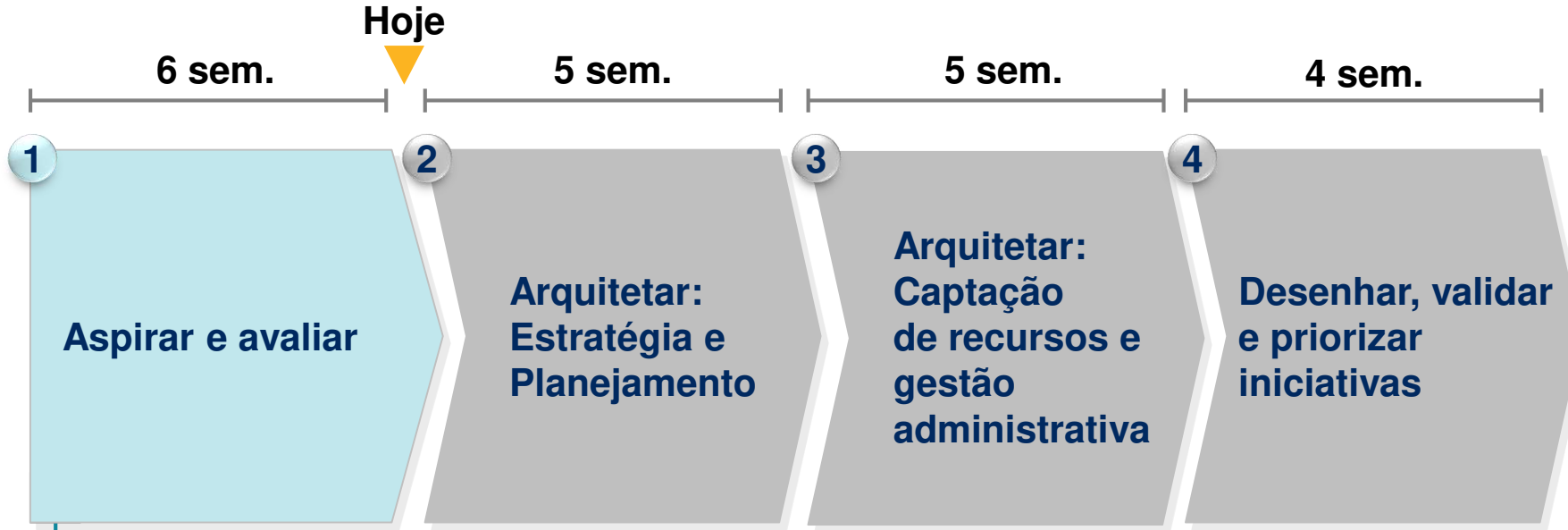
Objetivo e visão geral dos princípios propostos para a USP do Futuro

Breve diagnóstico da situação de partida

Potenciais programas para USP do Futuro

Este relatório cobre a primeira fase do projeto USP do Futuro

USP do Futuro



Escopo

- Diagnóstico aprofundado da situação atual da USP
- Entendimento das múltiplas perspectivas dos atores envolvidos
- Mapeamento preliminar do escopo de solução

Aspirações

Excelência acadêmica



1

Ser **reconhecida como uma das melhores Universidades do mundo**, posicionando-se entre as 50 melhores globais e entre as 25 melhores em 5 áreas de excelência

2

Atrair e reter os melhores professores da América Latina e do mundo, oferecendo salários competitivos e compatíveis com o mercado

3

Ser **uma referência em pesquisa** por meio de um modelo sustentável e impulsionado por parcerias público-privadas

4

Ser um **ponto de conexão do conhecimento do Brasil com o mundo**, ampliando parcerias com principais centros de pesquisa globais e intercâmbio de alunos e professores

5

Atrair e reter os melhores talentos do Brasil, cumprindo sua função de instituição pública de incluir alunos de todas as esferas da sociedade

Elementos viabilizadores



Objetivo e visão geral dos princípios propostos para a USP do Futuro

Breve diagnóstico da situação de partida

Potenciais programas para USP do Futuro

▪ Breve diagnóstico da situação da USP

- Excelência Acadêmica
- Governança
- Melhoria Operacional
- Geração de Receitas

- Breve diagnóstico da situação da USP

- **Excelência Acadêmica**

- Governança

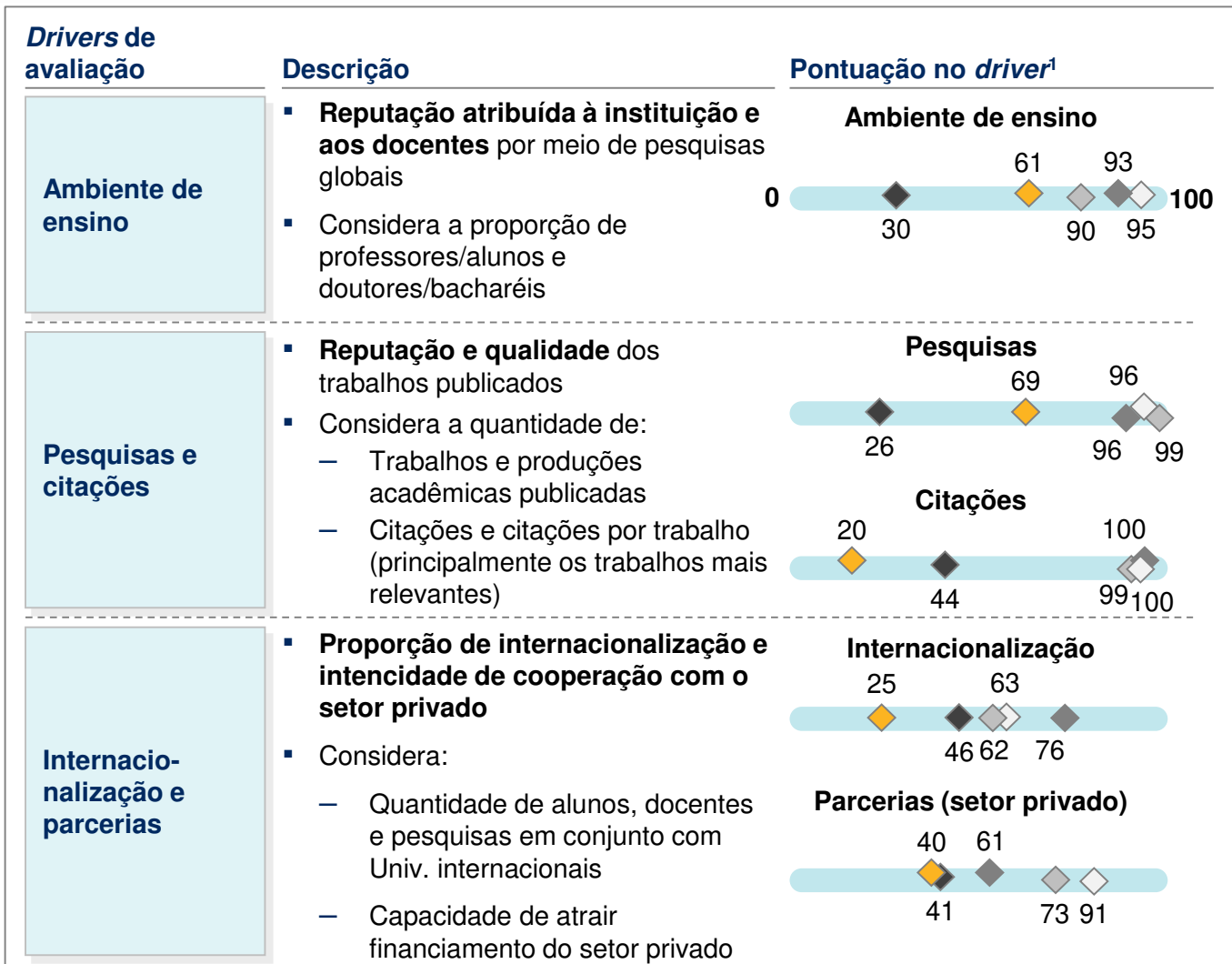
- Melhoria Operacional

- Geração de Receitas



Comparada com as melhores universidades do mundo, há espaço para a USP avançar nos principais *drivers* de excelência acadêmica

2015



- ◆ Oxford University (#1)
- ◇ California Institute of Technology (#2)
- ◆ Stanford University (#3)
- ◆ Universidade de São Paulo (#251-300)
- ◆ Instituto Superior Técnico de Lisboa (#401-500)

- **USP é uma grande produtora de pesquisas, mas ainda não têm um grande número de citações**
- **Embora seja a maior da América Latina, falta internacionalização da universidade**
- **Para chegar a meta de situar-se entre as 50 melhores, precisa evoluir nos pilares de ensino e pesquisa**

¹ Comparação com as três universidades mais bem colocadas e com a melhor universidade portuguesa

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO-18/03669587. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 85B318E.

USP está entre as instituições que mais publicam, mas perde destaque em número de citações, principal métrica de impacto de pesquisa

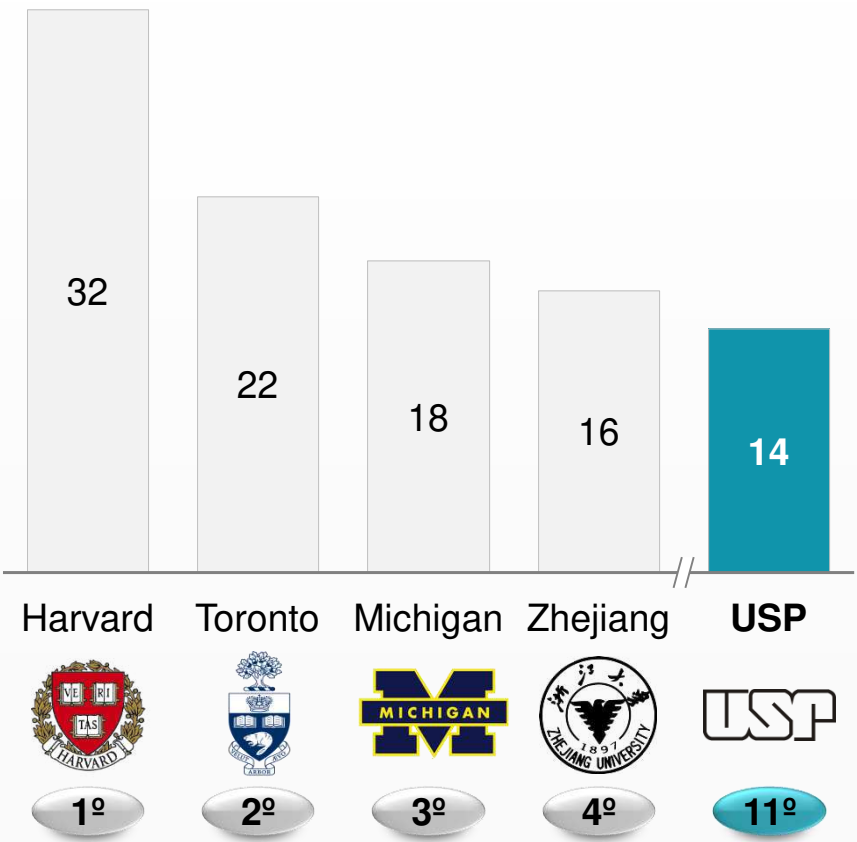


Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRCI1003869587. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sq/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 895318E.

Universidade está em 11º em número de publicações...

Publicações por universidade

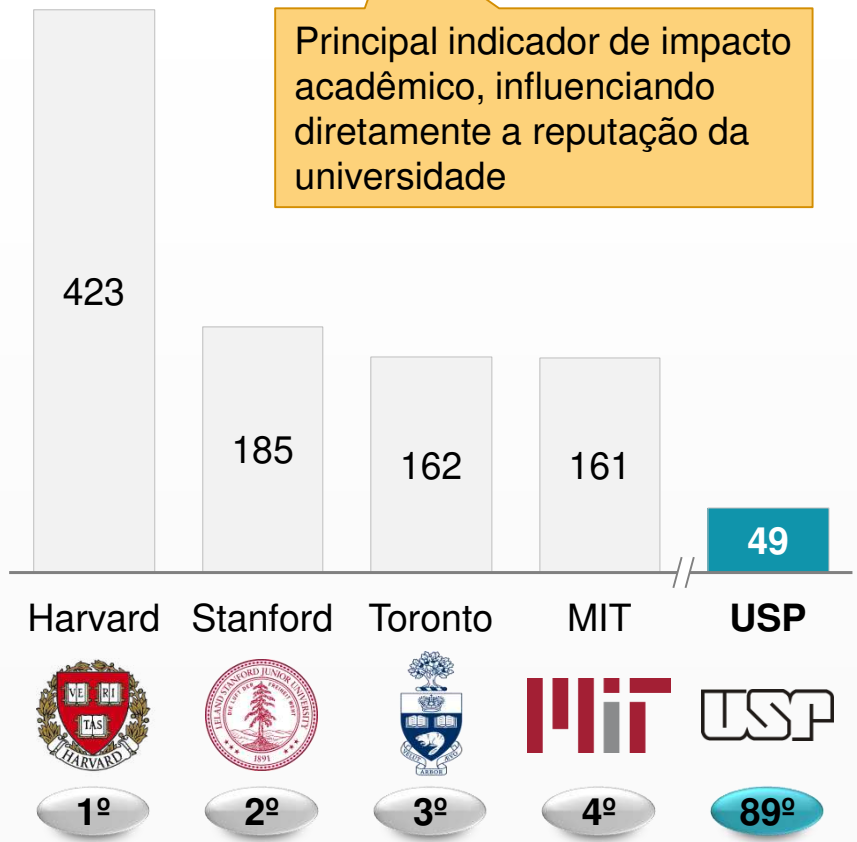
Milhares, 2011-2014



... mas só aparece no 89º lugar em quantidade de citações

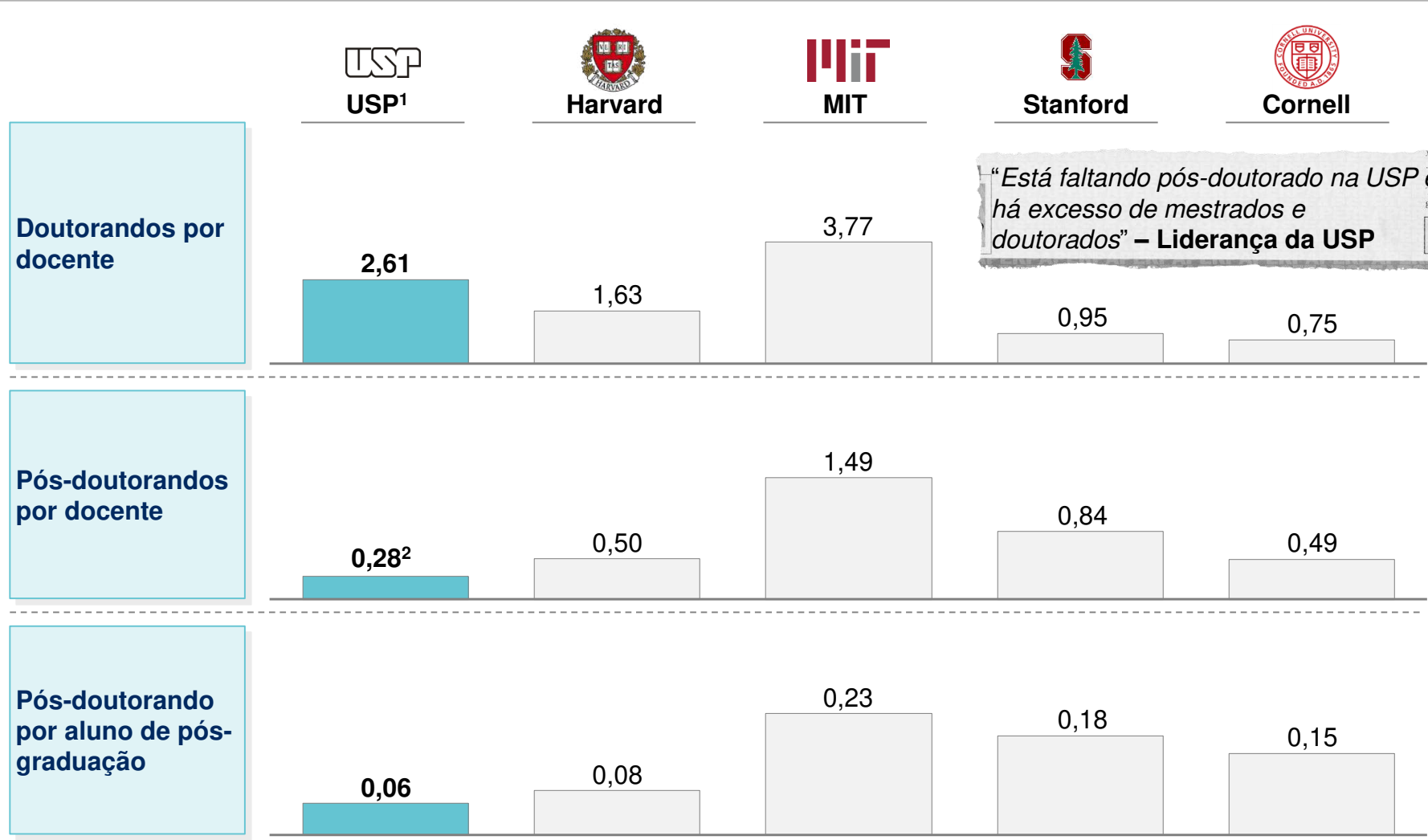
Citações por universidade

Milhares, 2011-2014





Apesar da USP ter proporcionalmente muitos doutores, seu corpo estuda carece de pós-doutores, uma das principais fontes de pesquisa 2016



“Está faltando pós-doutorado na USP e há excesso de mestrados e doutorados” – Liderança da USP

1 Dados de pós-graduandos, doutorandos e docentes na USP são de 2014

2 Número estimado com base na média histórica, no ambiente virtual vigente (Atena) e em premissas da Pró-Reitoria de Pesquisa

FONTE: Pró-reitoria de Pesquisa (sistema Atena), Anuário USP 2015, Websites das Universidades americanas

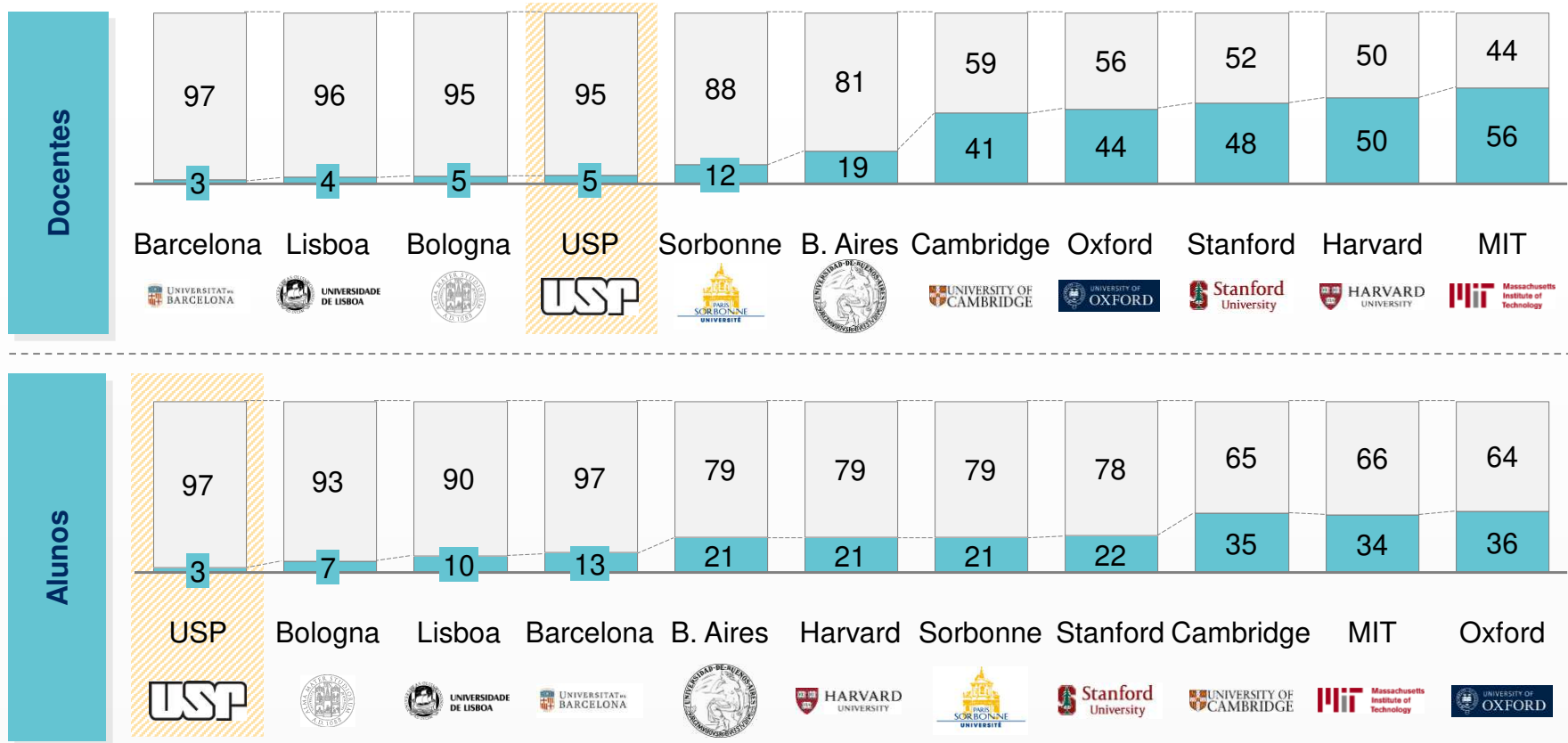
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRJ018033669587. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 85B318E.



Universidades de referência possuem proporção de professores e alunos estrangeiros muito mais altas do que a da USP

Nacionais
 Internacionais

Proporção de docentes e alunos internacionais %, 2016



- As taxas de internacionalização da USP são muito baixas quando comparadas às das principais universidades do mundo
- Alunos e docentes estrangeiros são importantes para a cultura e a diversidade dentro da universidade

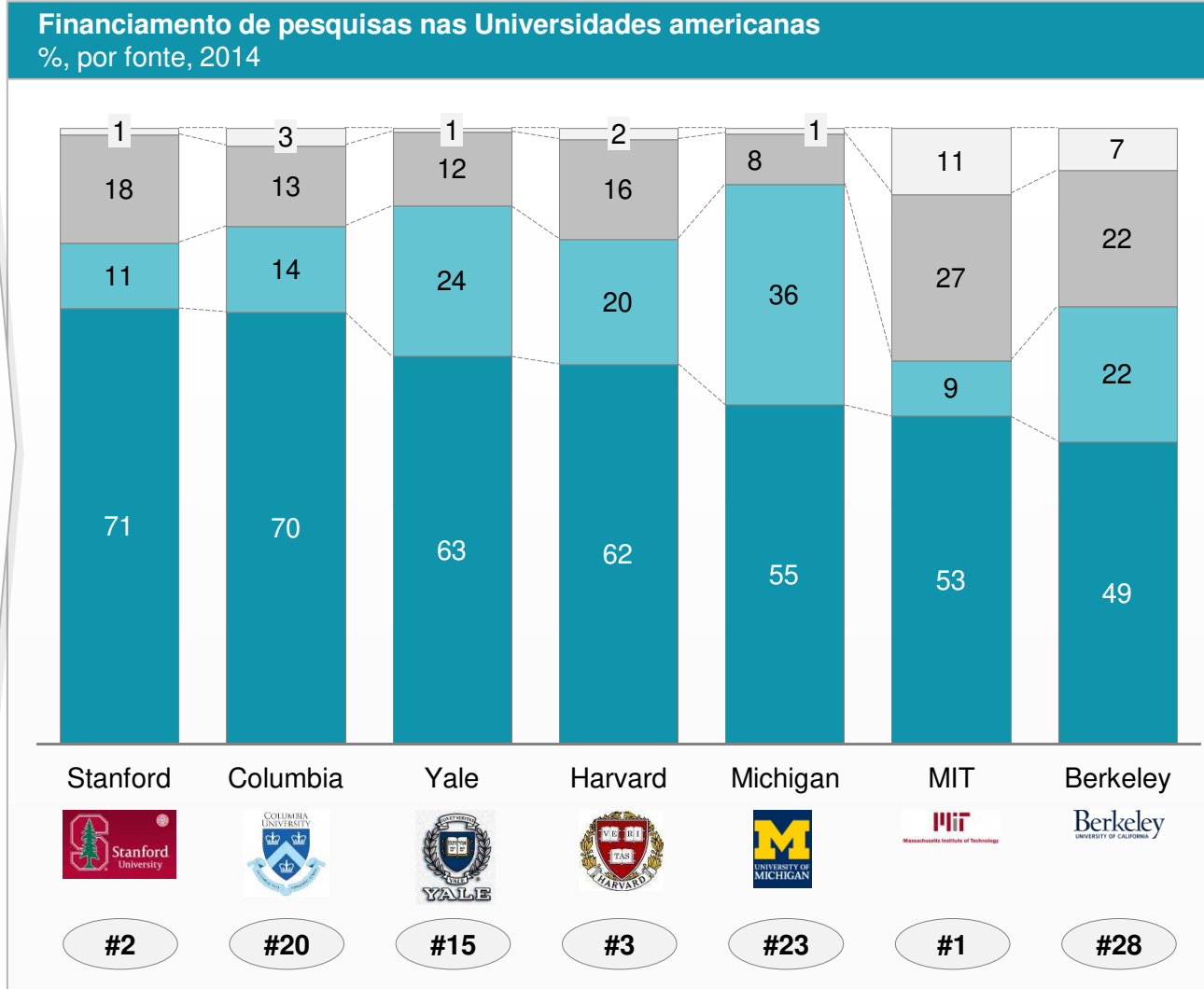
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRCO1003969687. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2017251-89.2018.8.26.0000 e código 8963148.

Financiamento de pesquisas na USP provém quase totalmente de fontes públicas, enquanto em outras universidades há maior diversificação

X Ranking em pesquisas Outros Privado Próprio Público

Financiamento de pesquisas USP

- Pesquisas na USP são financiadas em sua maioria por instituições públicas:**
 - A Fapesp** é a principal instituição financiadora, tendo repassado **~R\$ 580 milhões à USP** em 2015
 - O CNPQ** também desempenha papel importante de financiamento, tendo contribuído com **R\$190 milhões** em 2015
 - A CAPES** repassou **~R\$ 140 milhões** em 2015
- Setor privado tem uma participação relativamente pequena em pesquisas da USP**



FONTE: National Science Foundation, National Center for Science and Engineering Statistics, Higher Education Research and Development Survey, QS Universities 2016-17 Ranking;

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, com o número WPRO-18/033663987. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 85B318E.

Por meio de parcerias privadas e abordagem multidisciplinar, o MIT Media Lab, p.ex., se tornou um dos maiores celeiros de inovação do mundo



Abordagem multidisciplinar

- Envolvimento de profissionais de diversas áreas do conhecimento, como designers, artistas, médicos, engenheiros e neurocientistas

Diversidade de projetos

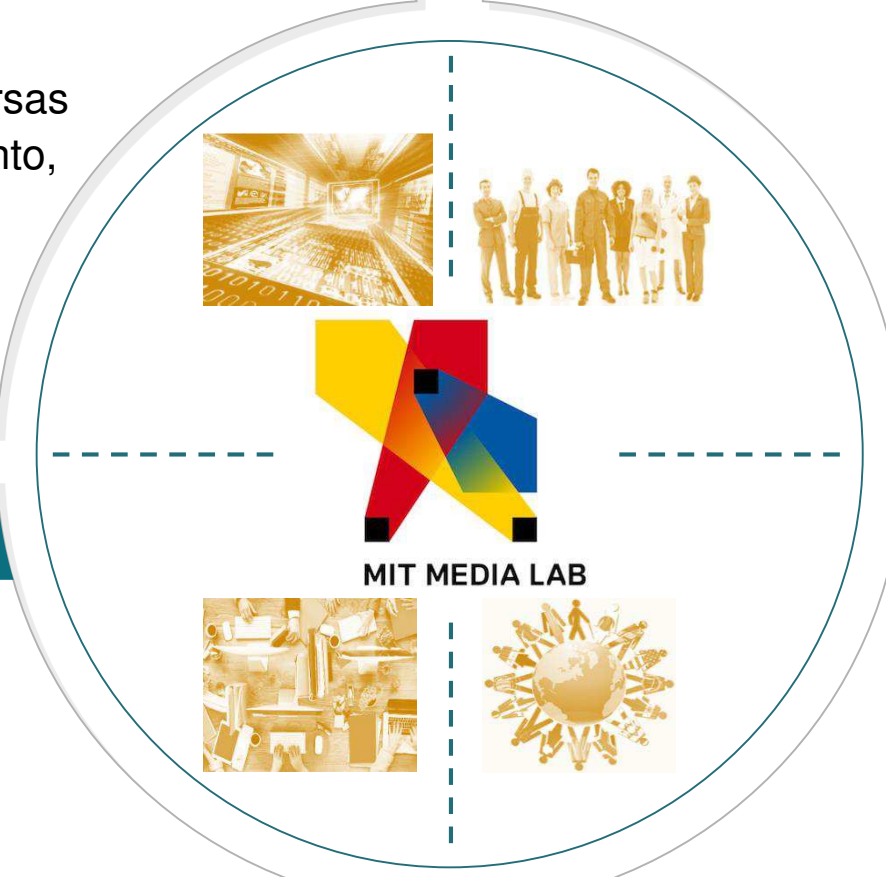
- Gama de projetos extremamente ampla, desde melhorias no ensino de crianças até neurociência

Tecnologia de ponta

- Disponibilidade de recursos e alta tecnologia, que **formam um dos laboratórios mais avançados do mundo**

Diversidade de nacionalidades

- Presença de **talentos de diversos países**, especialmente aqueles com altíssima aptidão para pesquisas



Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPROJ10039696587. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 8963148E.



Parte do segredo está no modelo de financiamento e na atração de talentos, e o resultado tem gerado diversos produtos inovadores

Financiamento

- **Financiamento** do laboratório provém primariamente do **setor privado**
- **Parcerias ocorrem por temas** (p.ex.: robótica, saúde) e não por projetos específicos, aumentando a liberdade dos pesquisadores
- Cerca de 80 empresas geram mais de USD 60 milhões anualmente para pesquisas



Oportunidades para pesquisadores

- **Acesso a valiosos recursos de pesquisa**, normalmente muito caros para serem obtidos pela universidade com financiamento público
- **Trabalho com problemas e oportunidades atuais e relevantes** para a iniciativa privada, aumentando o impacto das pesquisas



Desenvolvimentos de produtos inovadores e patentes

- Desenvolvimento de mais de **350 projetos inovadores** para patrocinadores
- Surgimento de mais de **50 startups**
- **~20 novas patentes/ano**
- Exemplos de produtos inovadores:
 - **Próteses robóticas**
 - **Internet**
 - **Hologramas**
 - **GPS**
 - **E-ink**
 - **Touchscreen**





Diferenciais

Alto foco no cultivo de relações institucionais com grandes e pequenas empresas, gerando diversas pesquisas e trabalhos acadêmicos financiados

Currículo diferenciado no ensino da matérias, especialmente engenharia, estimulando o desenvolvimento de projetos já durante a graduação

Oportunidade dos alunos interagirem com profissionais experientes de todas as senioridades, incluindo conselhos administrativos

Principais parcerias



"Nossa parceria com a Universidade de Boston e o Centro de Engenharia de Produtos Inovadores (EPIC) nos permitiu alinhar educação e treinamento na prática para o treinamento de líderes. Nós estamos felizes em ajudar a criar a visão técnica necessária para os engenheiros de amanhã possuírem a capacidade de desenhar produtos que impressionem os consumidores, utilizando plataformas de manufatura avançadas"


– **Bruno DeWeer, Vice President Global Engineering, Procter & Gamble**





Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPROJ0003696587. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 896318E.

Hoje docentes da USP podem progredir verticalmente, ao mudarem de categoria, e horizontalmente, mudando apenas de nível após avaliação

Categoria (vertical)	Nível (horizontal)	Quantidade ¹	% do total
 I - Professor Doutor	MS-3.1	2.072	35
	MS-3.2	877	15
 II - Professor Associado	MS-5.1	1.112	18
	MS-5.2	490	8
	MS-5.3	441	7
 III - Professor Titular	MS-6	1.013	17
		6.005	

- Somente professores **Associados MS-5.3 e Titulares** podem assumir cargo de gestão na USP
- **Após 5 anos em um nível, o professor pode solicitar mudança** para o nível seguinte, dependendo da **avaliação**
- Para alcançar o posto de Professor Associado, é necessário prestar exame de **Livre-Docência**





























¹ Desconsidera-se docentes MS-1 e MS-2, que totalizam 63 professores

Prática de contratação de professores da USP é passiva, em oposição a outras universidades de referência

PRELIMINAR



Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPROJ0003696587. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 8563318E.

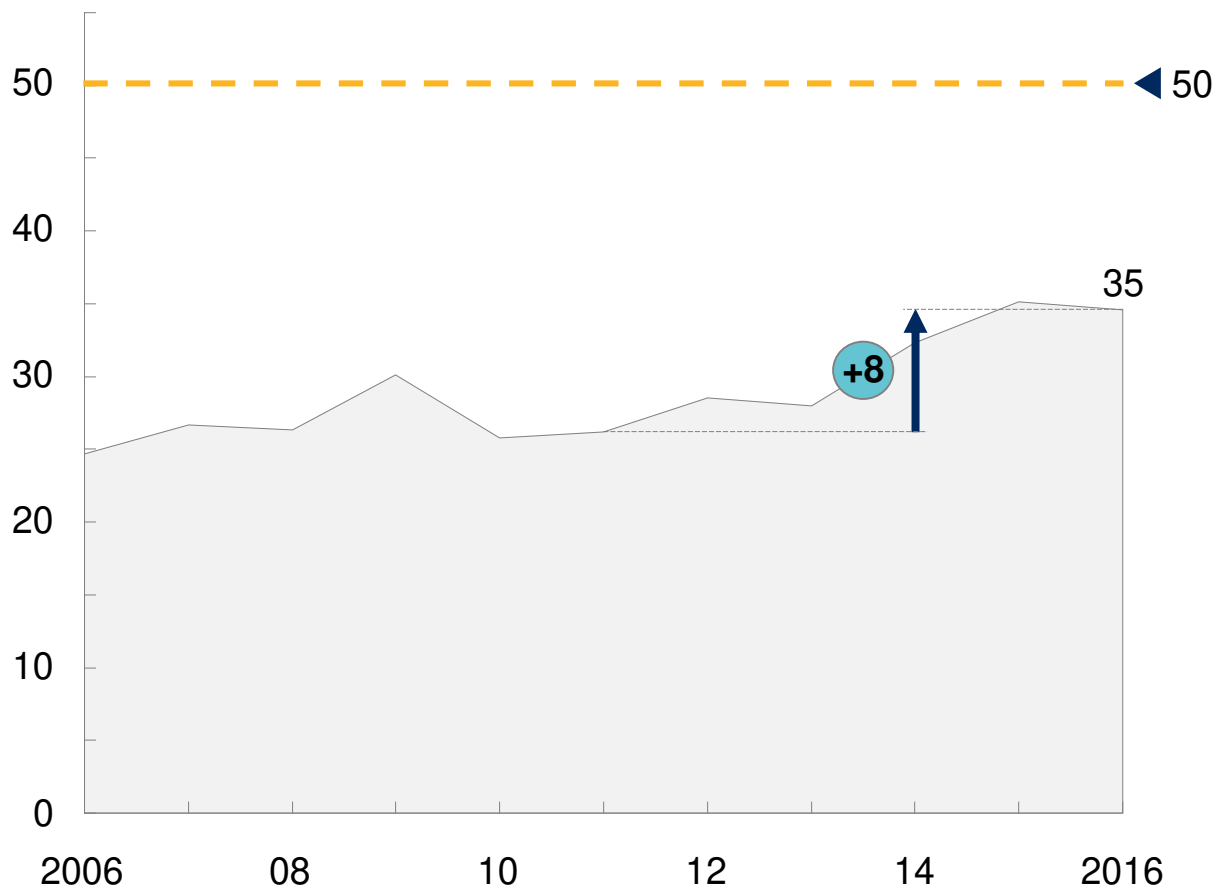
	Universidades			
	 USP	 Universidade de Lisboa	 Oxford	 Harvard
Contratação passiva, por meio de editais				
Contratação ativa, por meio da busca no mercado dos melhores Profissionais				
Negociação de benefícios conforme necessidade				
Apresentação de projeto de pesquisa no recrutamento				
Plano de carreira específico				
Prioridade de contratação seguindo planos de longo prazo				

Perfil mais passivo de contratação pode influenciar negativamente o recrutamento de talentos pela Universidade

Percentual de alunos oriundos do ensino público tem crescido, mas ainda está 15 pontos abaixo da meta estipulada para 2018



Evolução do ingresso de alunos de escola pública na USP % do total de aprovados



Metas do Conselho Universitário (2018):

- 50% dos alunos em cada curso têm de ter cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas
- Desses 50%, percentual de pretos, pardos e indígenas deverá atingir o equivalente paulista do último censo do IBGE

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRC1003668587. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sq/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.



Prioridades

Outros temas



- Mais bem colocada em 12 áreas, com destaque para:
 - Física - #1
 - Matemática - #1
 - Química - #1

- Pouco destaque:
 - História - #51-100
 - Artes - #51-100
 - Literatura - #33



- Mais bem colocada em 3 áreas, com destaque para:
 - Geografia - #1
 - Artes - #1
 - Literatura - #1

- Pouco destaque:
 - Engenharias - #15
 - Negócios - #8



- Mais bem colocada na área de comunicação - #1

- Não aparece com destaque em outras áreas de conhecimento

- Universidades **priorizam investimentos em áreas específicas**
 - MIT é referência em matérias exatas, mas perde destaque em matérias de linguagem
 - USC focou seus recursos na área de comunicação, atingindo o patamar de melhor do mundo

Por meio do foco em algumas unidades-chave, a USP poderia avançar em temas nos quais já é referência



Universidade de São Paulo
Maior e melhor universidade da América Latina



Mais bem posicionadas

Odontologia	9°	143°
Ciências Agrárias	26°	
Engenharia de Minas		36°
Arquitetura		37°
Veterinária e Zootecnia		38°

Outros destaques

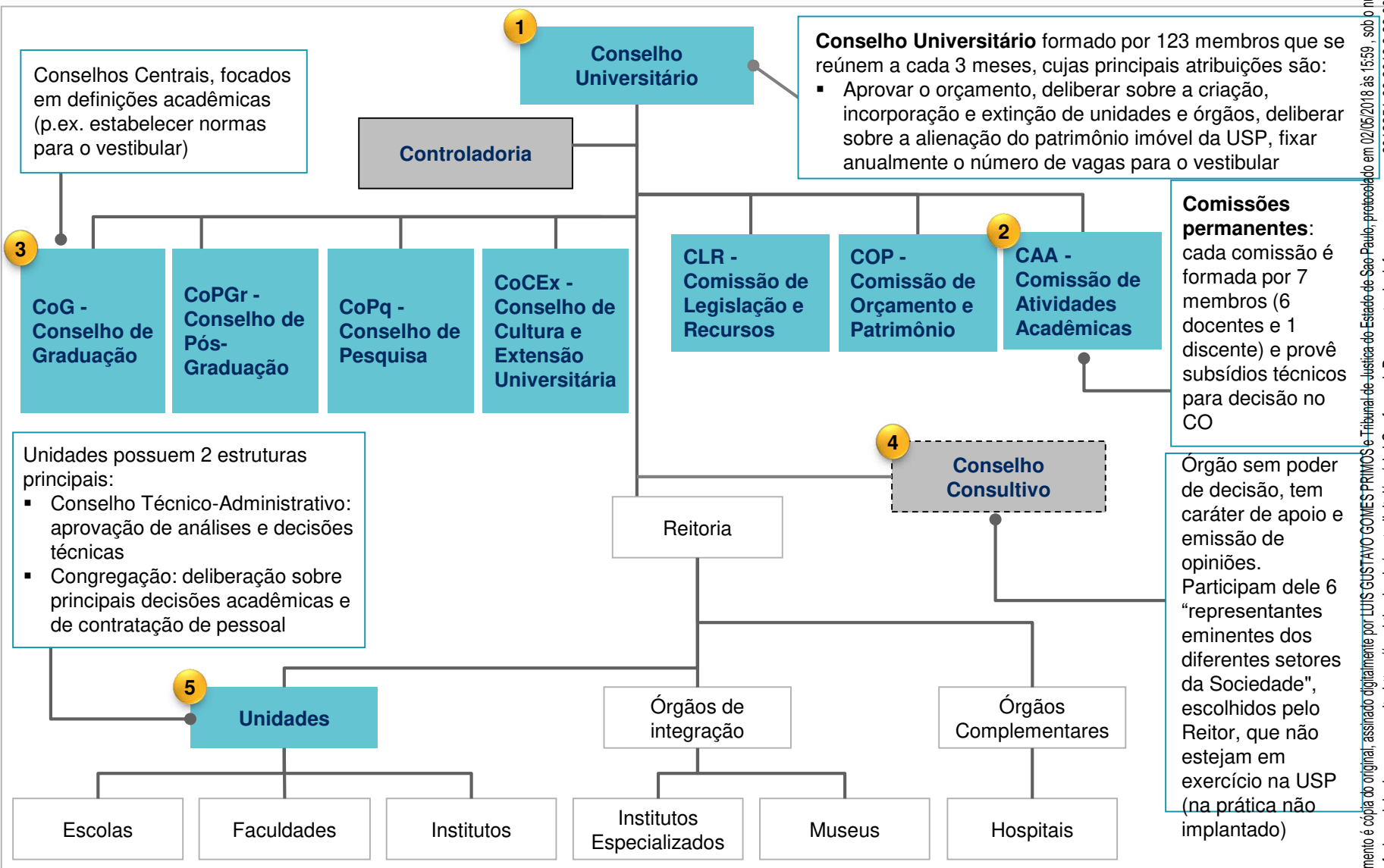
Economia		51-100°
Medicina		51-100°
Direito		51-100°
Engenharia Civil		51-100°

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRPC10030669587. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.

- Breve diagnóstico da situação da USP
- Excelência Acadêmica
- **Governança**
- Melhoria Operacional
- Geração de Receitas



A Governança da USP conta com vários conselhos e comissões para direcionamento de suas atividades

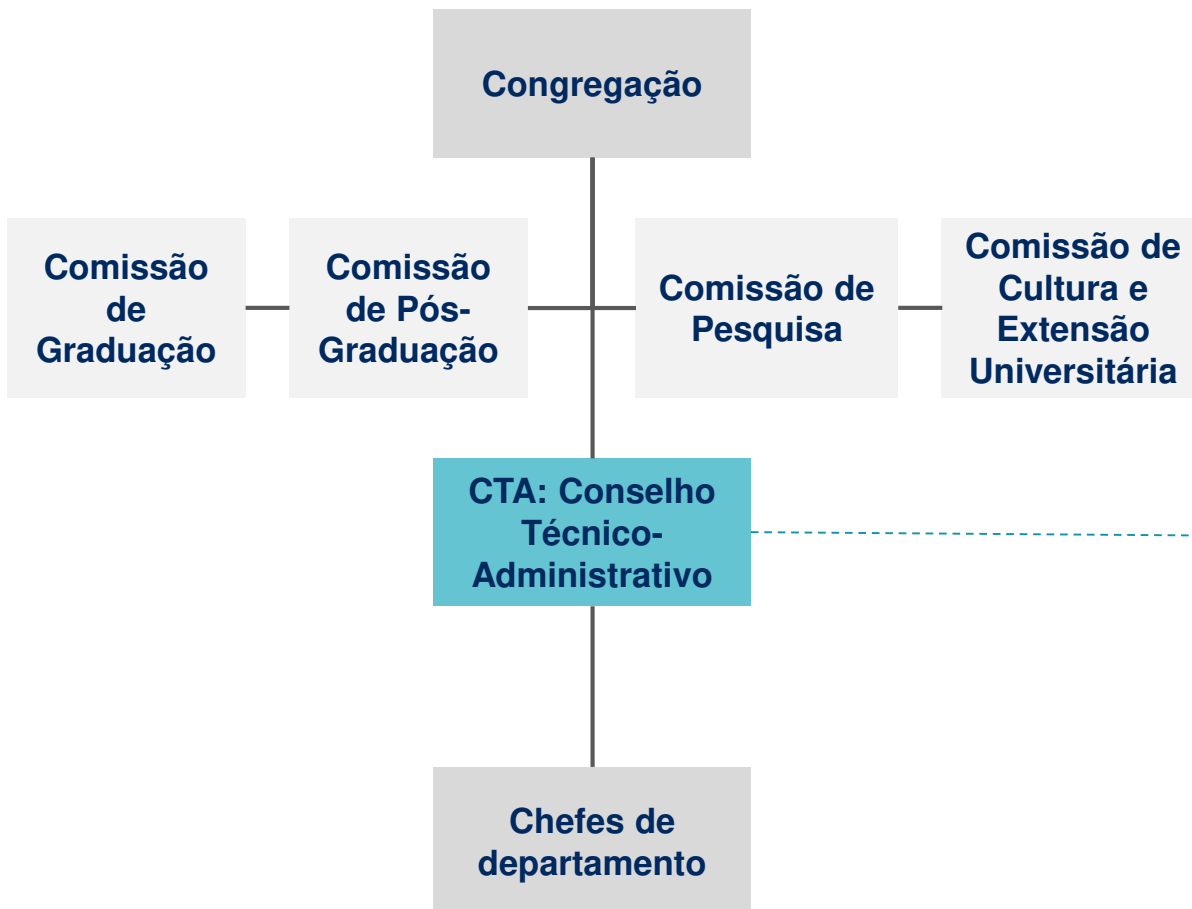


Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO1003069587. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sig/abrirConferecialDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.

Nas unidades da USP, os CTAs são responsáveis por muitas das decisões estratégicas



Organograma da maioria das unidades¹



- Em geral, o **CTA tem muito menos representantes do que a Congregação**
 - Na Medicina-SP, por exemplo, tem **25 membros**, ante **137 na Congregação**
- O CTA em geral é **responsável pelas principais funções executivas da unidade**. Na Poli, por exemplo, ele:
 - Aprova o orçamento
 - Propõe a criação de cargos e funções docentes
 - Delibera sobre contratação, dispensa e afastamento de docentes e servidores

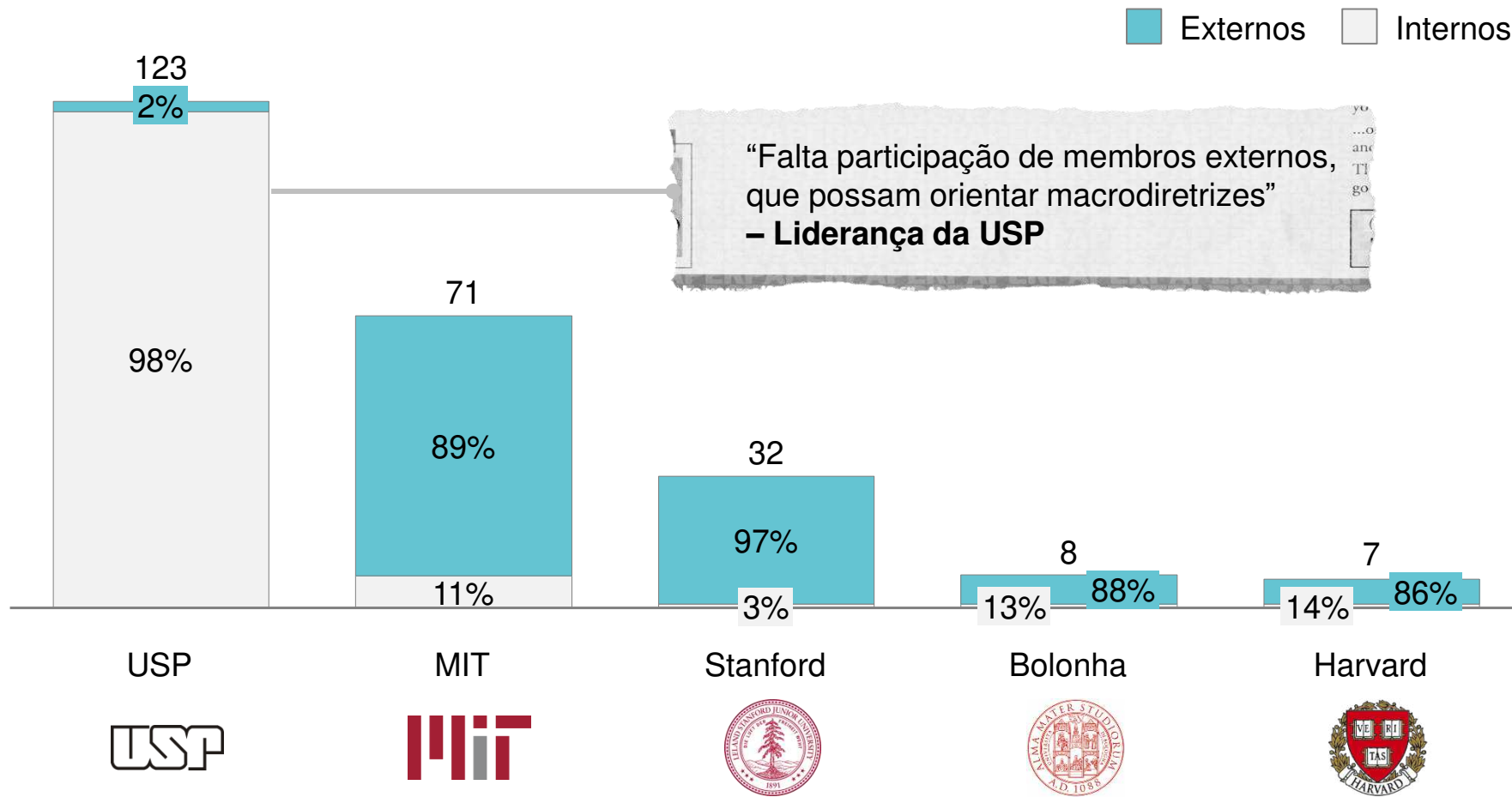
¹ Algumas unidades, no entanto, não possuem todas as comissões ou, por serem muito pequenas, não possuem departamentos



Participação externa nos fóruns de governança é uma prática adotada em instituições de renome internacional

Tamanho do principal colegiado da instituição e participação de membros externos

Número de membros





Busca dos potenciais candidatos

Seleção dos nomes mais indicados

Decisão final

Universidades americanas

Stanford



Harvard



- Conselho Universitário cria **comitê de seleção específico** para busca de candidatos:
 - Pode ser formado por agência externa
 - Ou por membros da comunidade acadêmica

- **Comitê de seleção apresenta lista** de potenciais candidatos:
 - **Seleção dos candidatos pode ser passiva ou ativa** (buscando pessoas que não se inscreveram para o processo)
- **Membros do Conselho Universitário conduzem entrevistas** com candidatos

- **Conselho Universitário toma decisão final**
 - Comunidade acadêmica, em algumas universidades públicas, emite opiniões sobre candidatos

Universidades britânicas

Oxford



Cambridge



- Conselho Universitário cria **comitê de seleção específico para busca** de candidatos:
 - Comitê é composto obrigatoriamente por membros internos das universidade

- **Em Oxford, o comitê de seleção apresenta nome** do candidato mais indicado
- **Já, em Cambridge, o comitê de seleção apresenta lista** de candidatos mais indicados e o **Conselho Universitário conduz entrevistas**

- Em Oxford, o Conselho Universitário **vota na nomeação do candidato indicado**
- **Em Cambridge, o Colégio eleitoral Universitário aprova** e nomeia o reitor

USP



- Conselho Universitário aceita **inscrição, em forma de chapa**, dos candidatos a Reitor e Vice-Reitor

- Grupo amplo de gestores da USP¹ (2.143 membros) faz a seleção de três chapas, por **meio de eleição**
 - **As três chapas com a maior quantidade de votos formam uma lista triplíce** enviada ao Governador

- **Governador decide** quem será o novo Reitor

- Breve diagnóstico da situação da USP
- Excelência Acadêmica
- Governança
- **Melhoria Operacional**
- Geração de Receitas

Desde 2011 despesas da Universidade crescem em ritmo mais acelerado do que receitas, deixando universidade deficitária

fls. 79

PRELIMINAR

CAGR 2011-2016

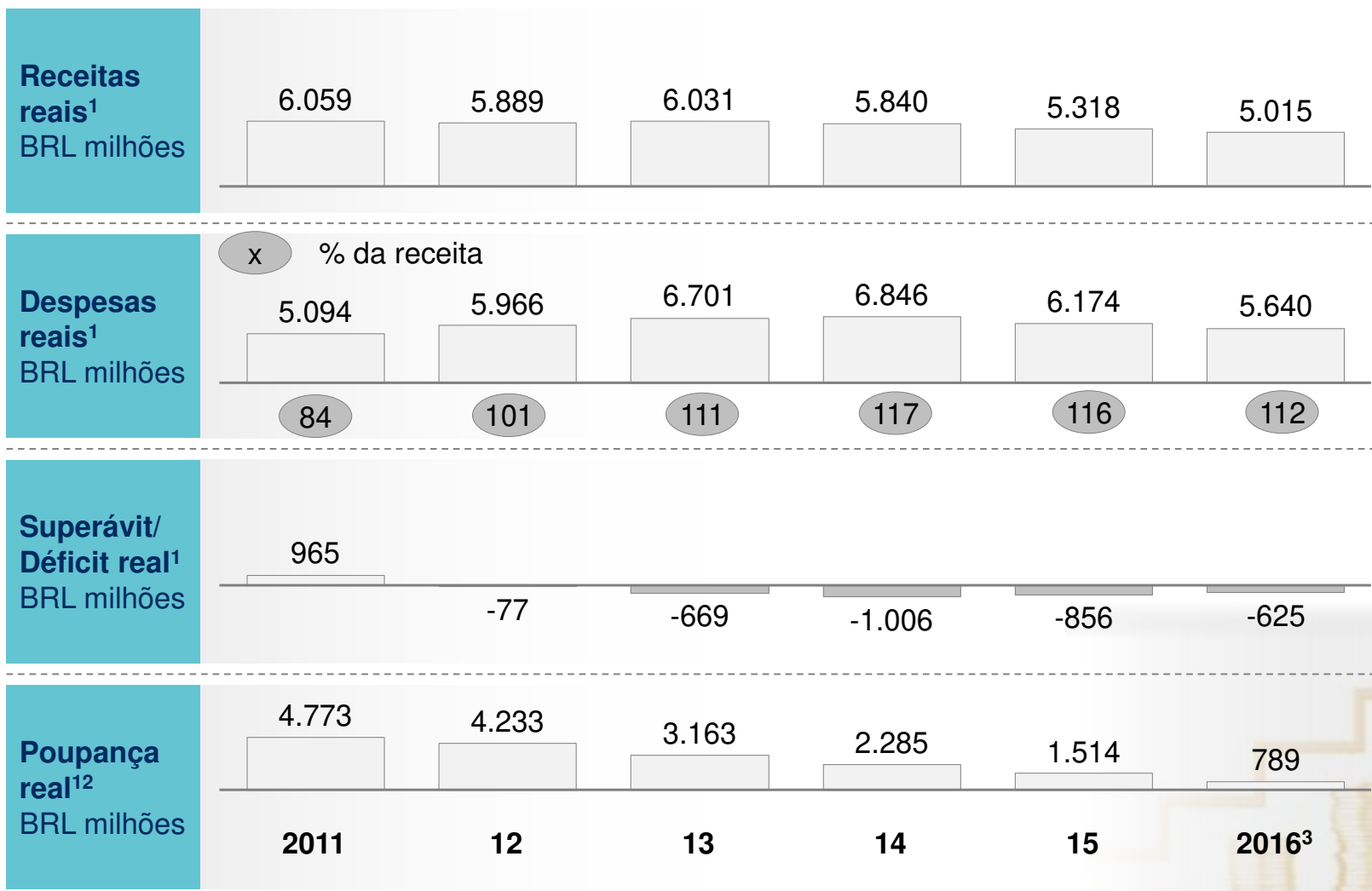
-4

+2

-

-30

Este documento é uma cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número JFPRC18003886587. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 855318E.



1 Usando como base o IPCA, com inflação acumulada de 38% no período de dezembro de 2011 a dezembro de 2016 (inflação projetada de 7% em 2016)

2 Valores da poupança podem não corresponder à soma (receitas) – (despesas) pelo lançamento de despesas adicionais não contabilizadas

3 Projetado, ano base para cálculo

FONTE: Portal transparência USP "evolução de receitas e despesas"; Revisão orçamentária 1-2016; Dados USP; B.C.I.; IBGE; análise do time

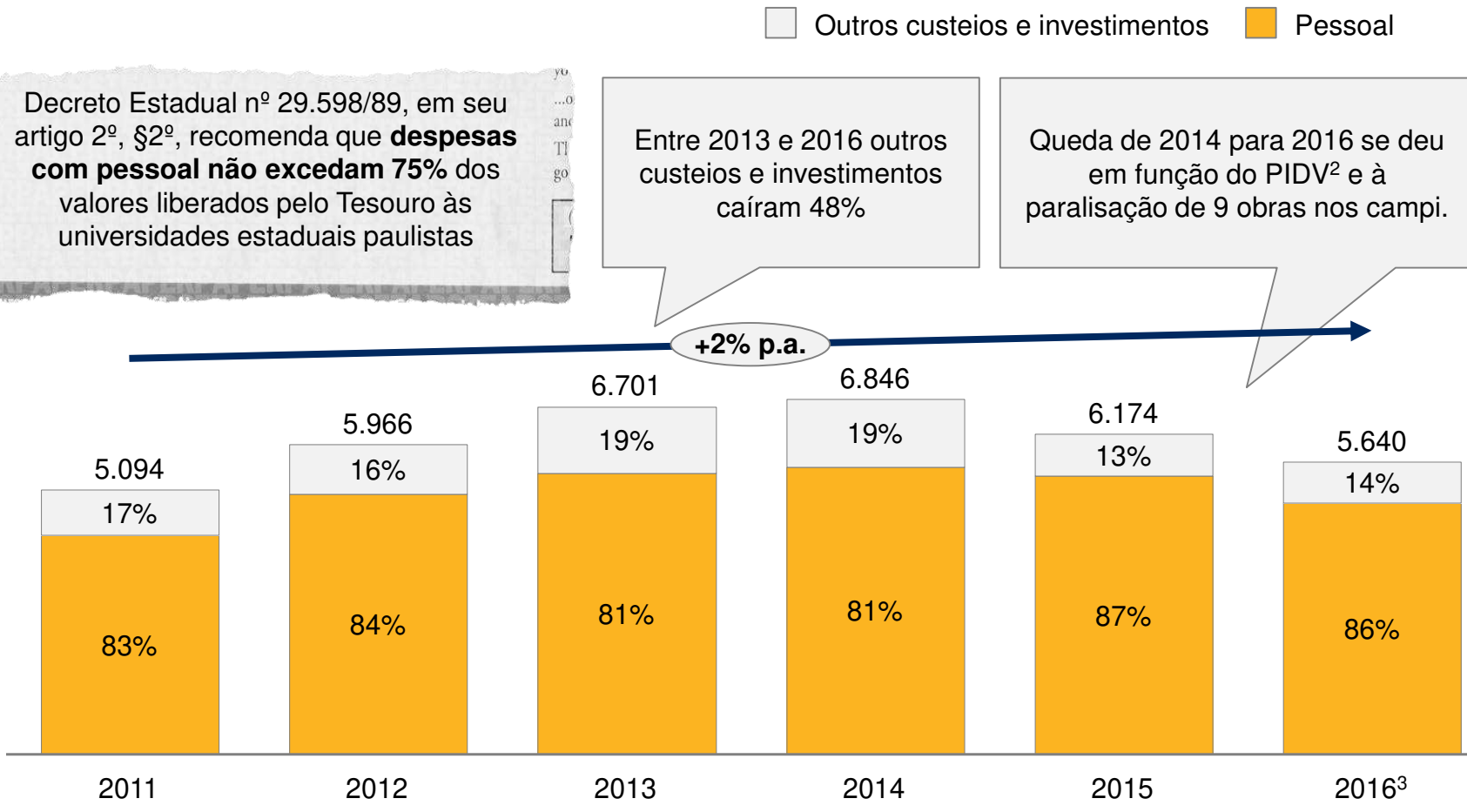
Nos últimos 5 anos despesas da Universidade tiveram crescimento real de 2% a.a., e gastos com pessoal aumentaram de 83% para 86% do total

Despesas da USP
BRL milhões, real¹ (base 2016)

Decreto Estadual nº 29.598/89, em seu artigo 2º, §2º, recomenda que **despesas com pessoal não excedam 75%** dos valores liberados pelo Tesouro às universidades estaduais paulistas

Entre 2013 e 2016 outros custeios e investimentos caíram 48%

Queda de 2014 para 2016 se deu em função do PIDV² e à paralisação de 9 obras nos campi.



1 Usando como base o IPCA, com inflação acumulada de 38% no período de dezembro de 2011 a dezembro de 2016 (inflação projetada de 7% em 2016)

2 Plano de Incentivo à Demissão Voluntária

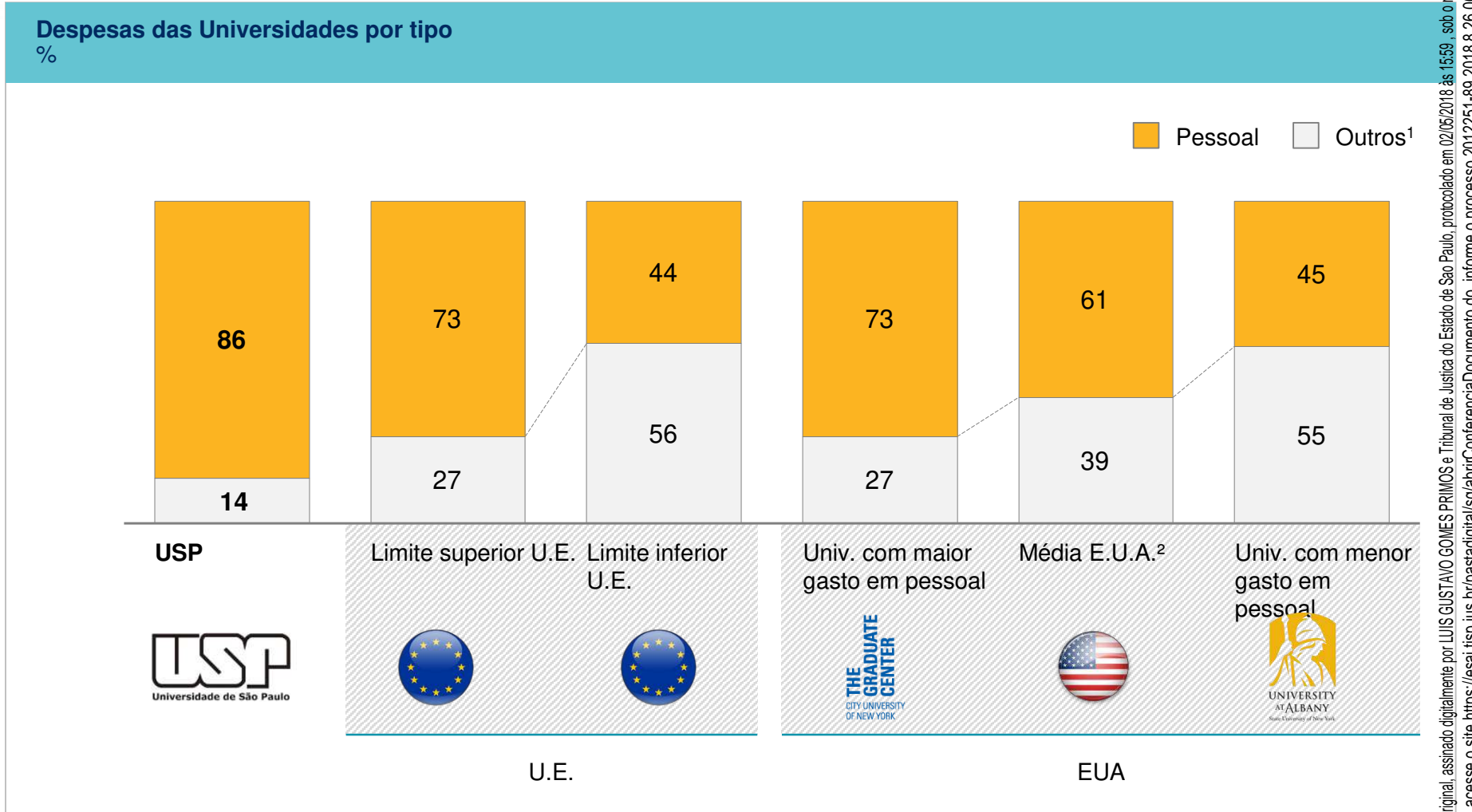
3 Projeção

FONTE: Portal transparência USP; Revisão orçamentária 1-2016; Dados fornecidos pela USP; Banco Central; IBGE; análise do time;

Este documento é uma cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO-1800366667. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sig/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.



Comparadas aos gastos de universidades dos EUA e da Europa, despesas da USP com pessoal são muito maiores



1 Inclui custeio e investimentos

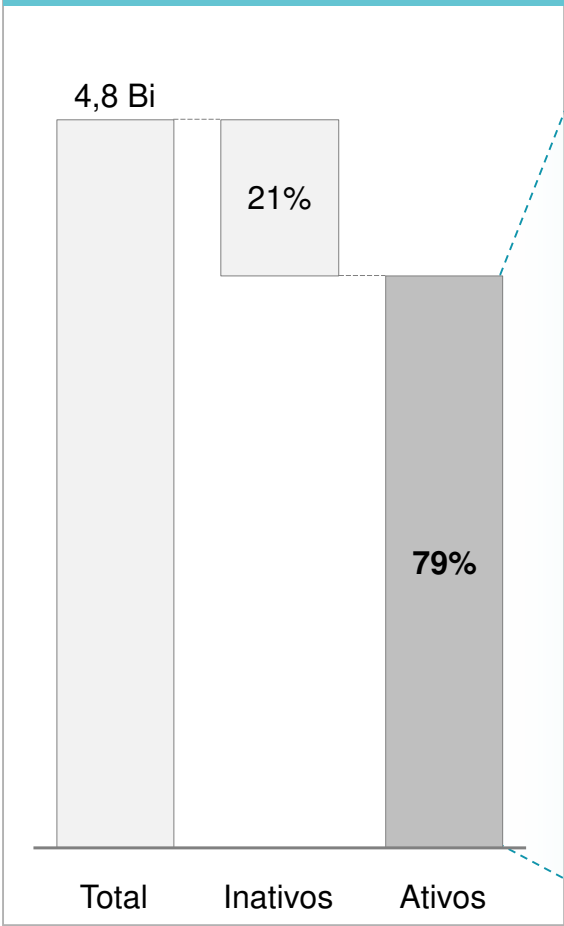
2 Baseada em levantamento de 77 universidades públicas de pesquisa americanas, que totalizam US\$ 144 bilhões em receita

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO18033636587. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.

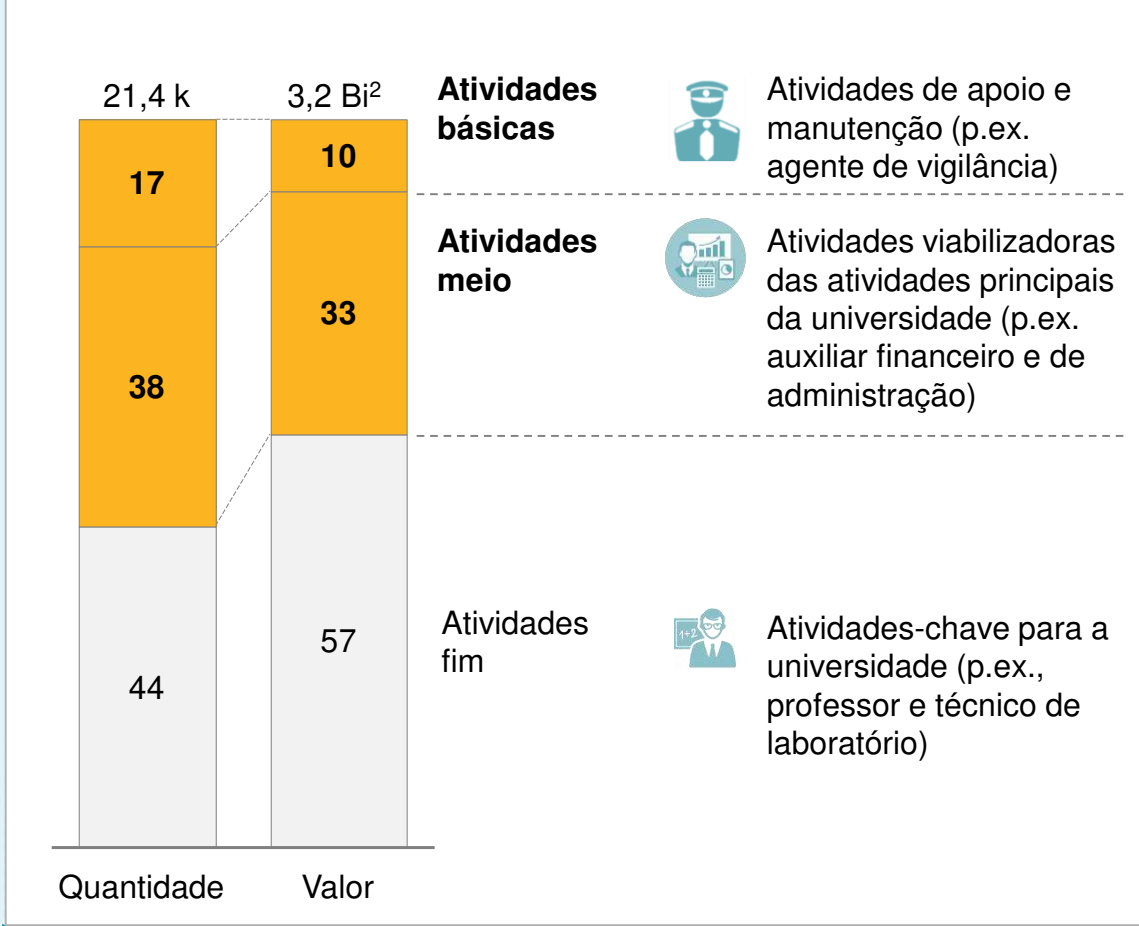
Gasto com pessoal ativo representa 79%, sendo mais de 40% em atividades meio ou básicas

2016

Despesa em pessoal por atividade
%, previsto



Pessoal ativo por natureza¹
%, 2016



¹ Valores incluem 13º, adicional de férias e benefícios (VA e VR) e excluem pessoal dedicado à atividades de cultura por representarem menos de 1%
² Valores podem diferir da despesa total em pessoal ativo em função da alocação de precatórios e indenizações

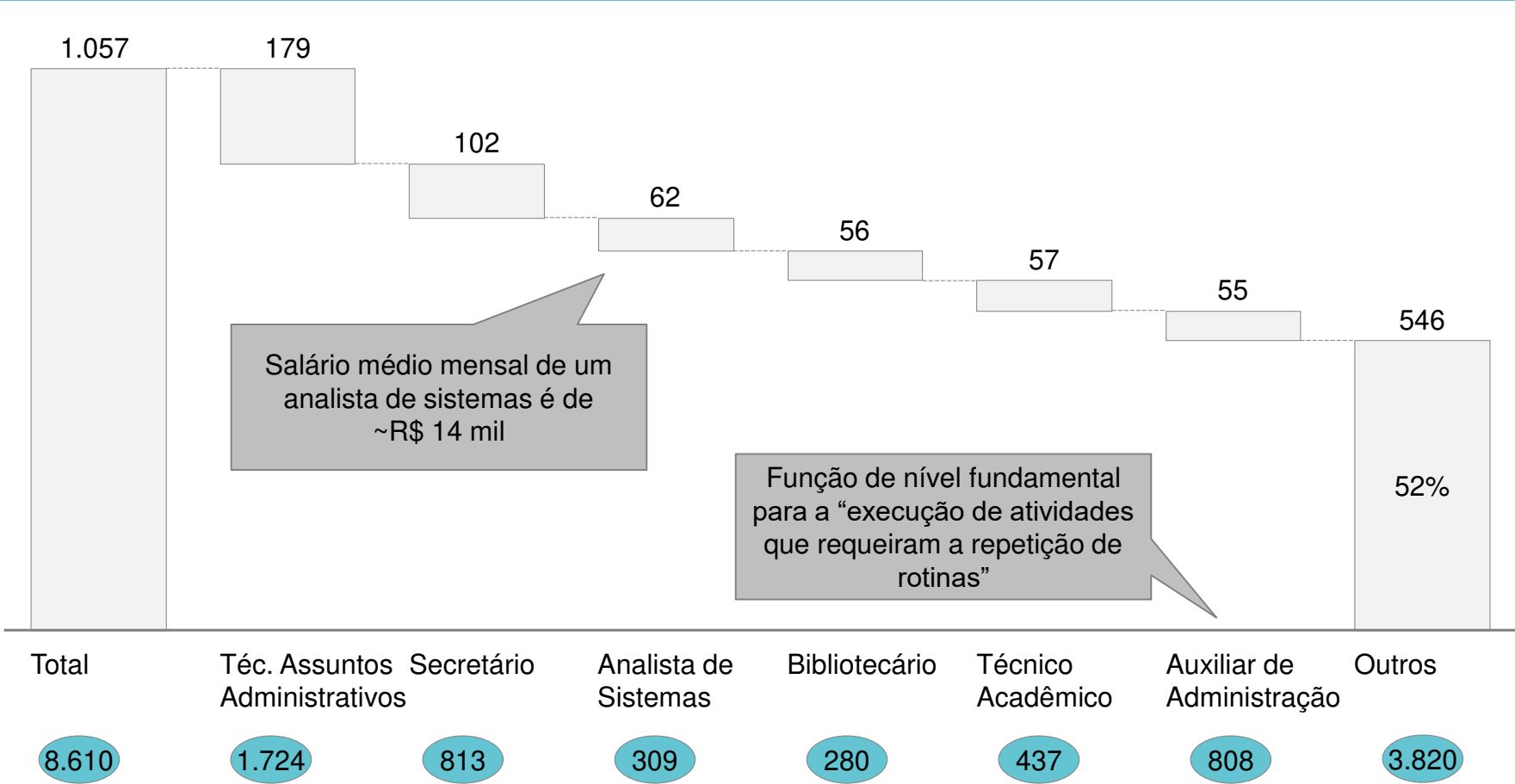
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO1000366687. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.



Em termos de pessoal em atividade meio, quase 50% da despesas se concentram em 6 funções principais

x Número de servidores

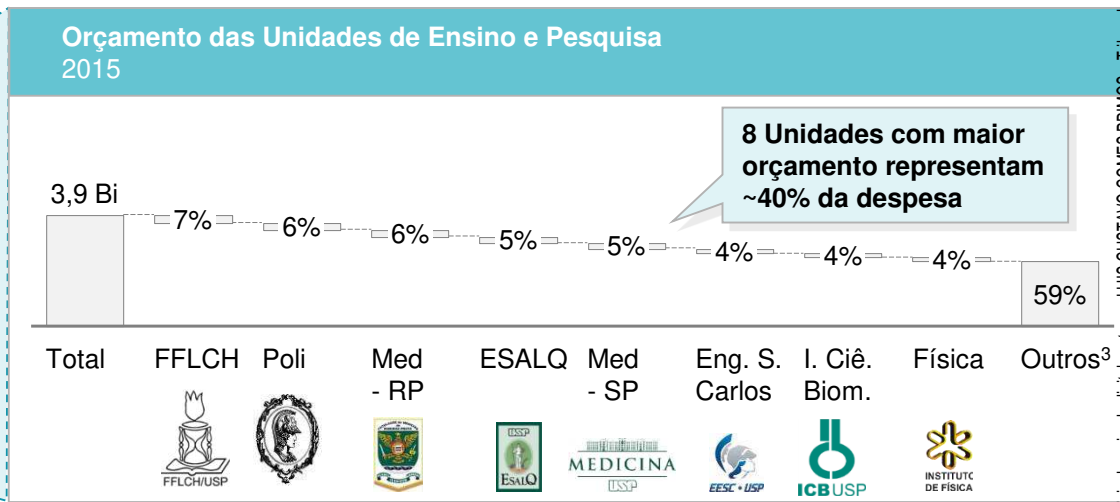
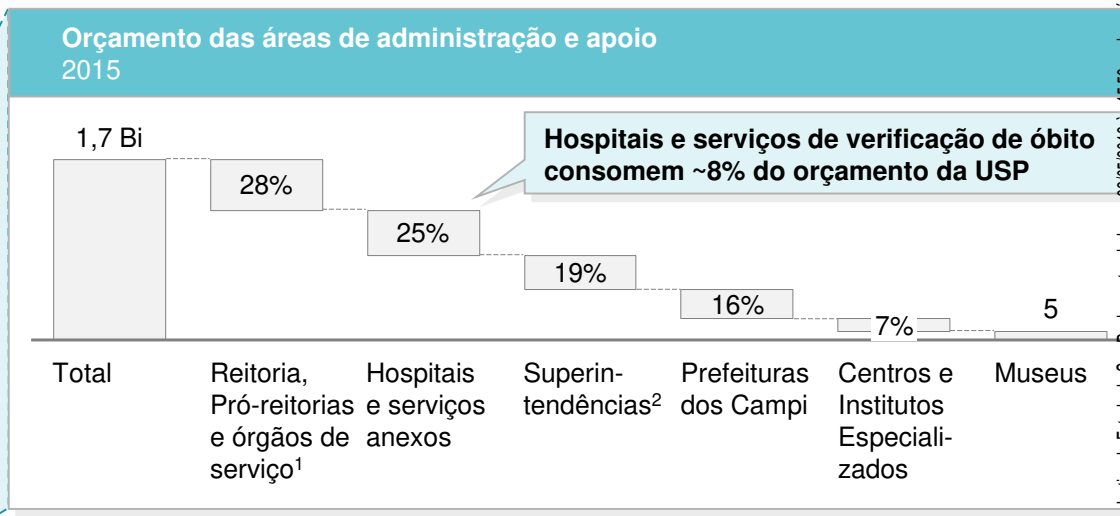
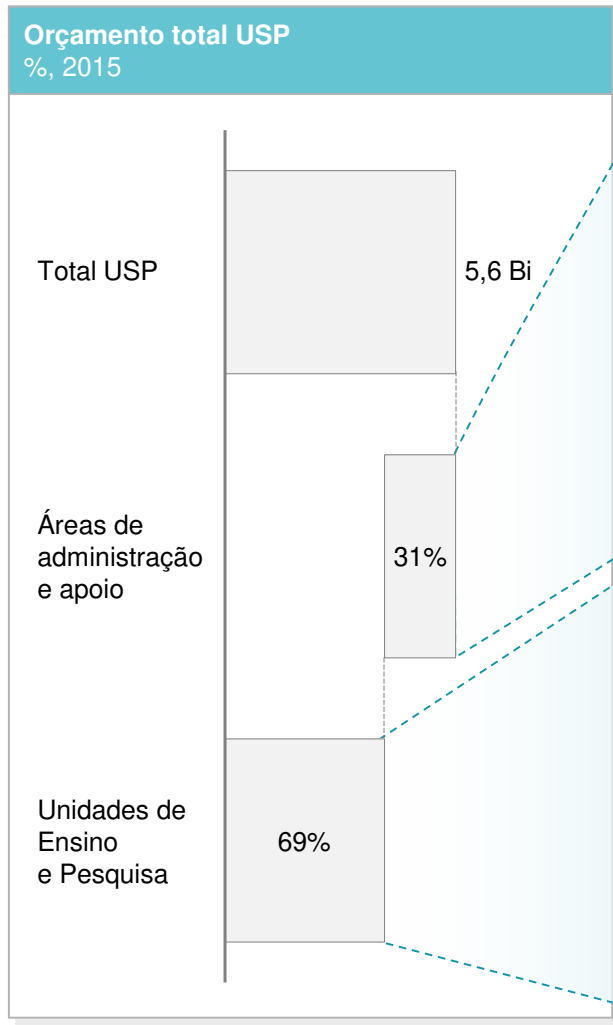
Quebra de pessoal ativo em atividades meio
Despesa anual¹, BRL milhões



1 Inclui 13^o, adicional de férias e benefícios
2 Inclui outras 73 funções em atividade meio
FONTE: DRH- USP; análise do time;

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO1803868687. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.

Áreas de administração e apoio consomem ~30% do orçamento, sendo o restante bastante pulverizado entre as Unidades de Ensino e Pesquisa



1 Inclui as Agências de Inovação e Cooperação Internacional, as Superintendências de Saúde, Gestão Ambiental, Segurança e Escola de Gestão
 2 Outras superintendências, como a de Assistência Social e a de Comunicação Social
 3 35 Unidades adicionais

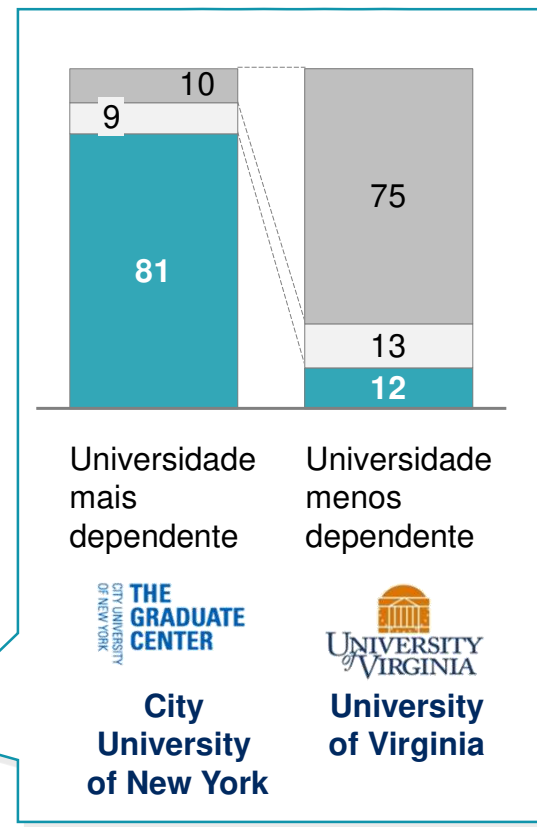
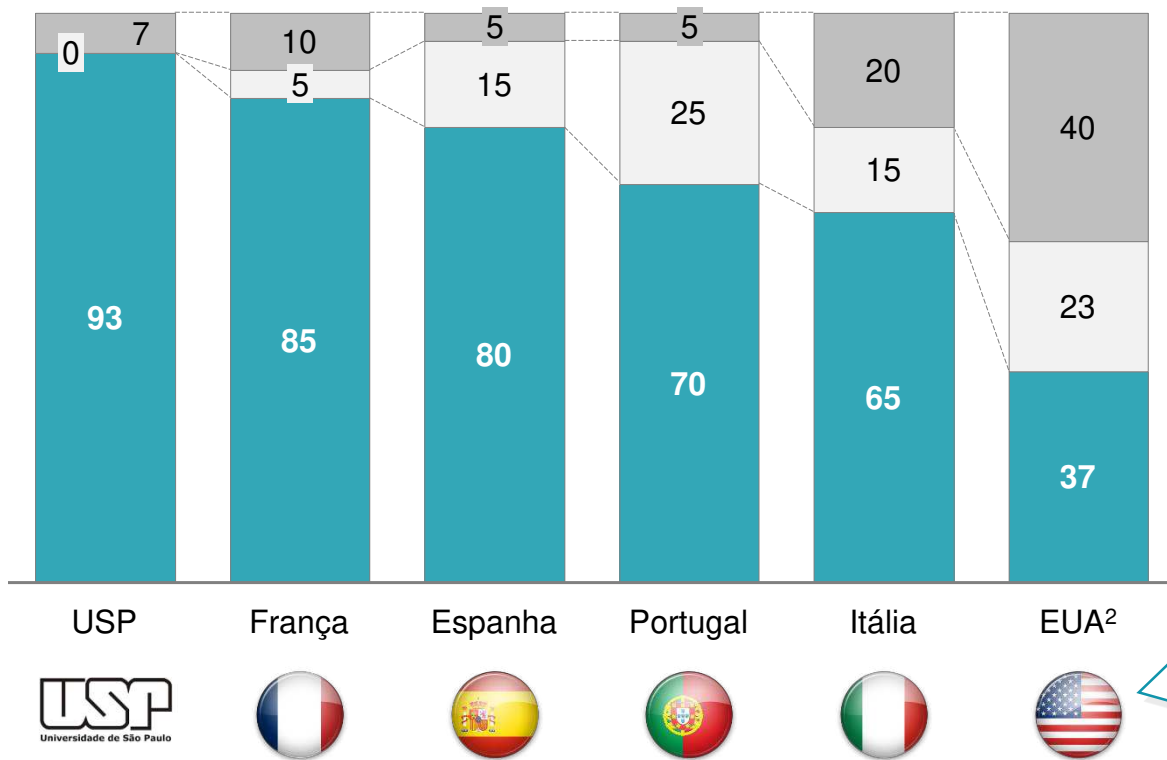
Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO18030869687. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.

- Breve diagnóstico da situação da USP
- Excelência Acadêmica
- Governança
- Melhoria Operacional
- **Geração de Receitas**

USP é muito dependente de repasses do governo, enquanto universidades públicas na Europa e nos EUA têm fontes mais diversificadas

Receitas das Universidades por tipo
% médio em universidades públicas

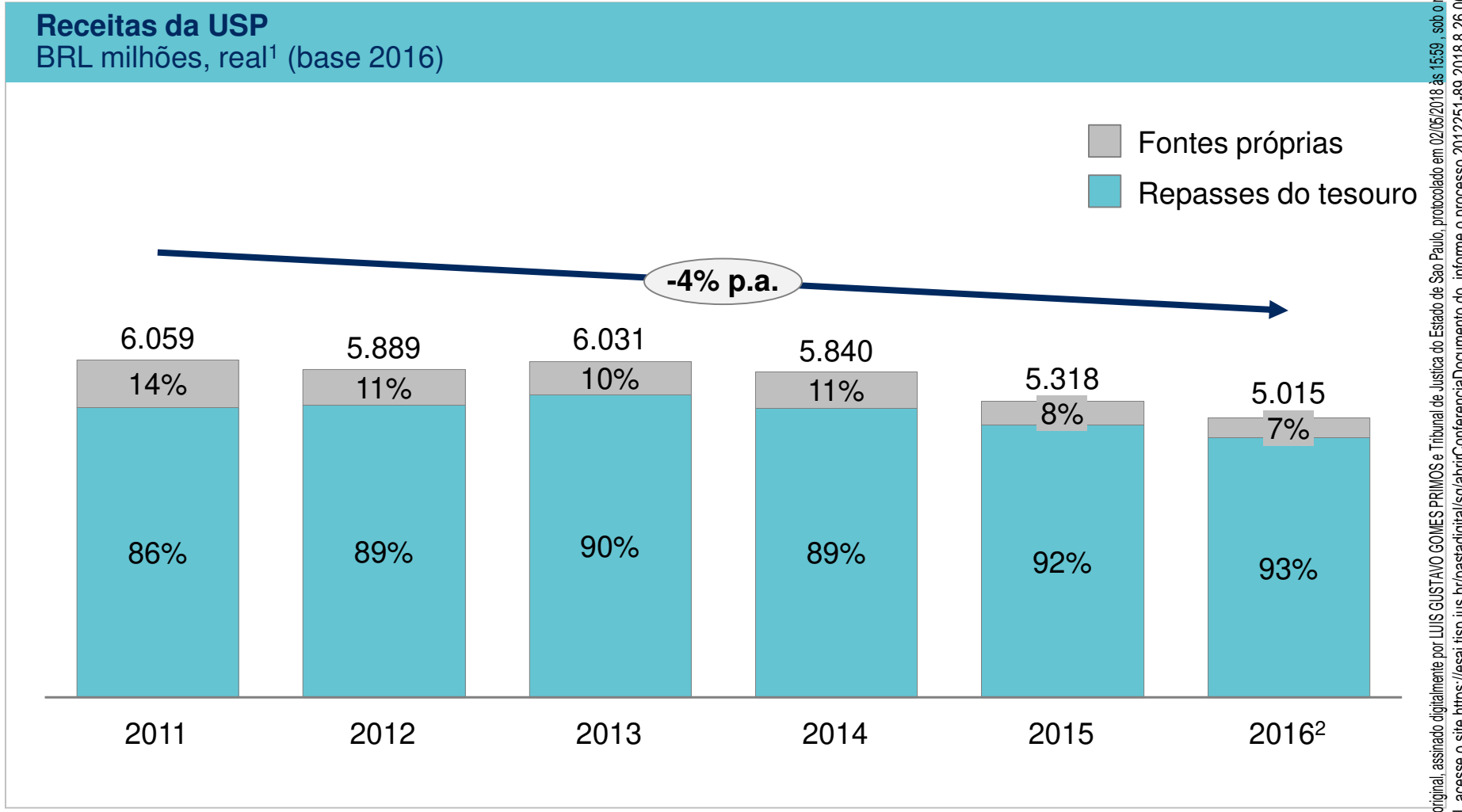
■ Outras fontes de receita¹ □ Receita com mensalidades de alunos ■ Repasses do governo



1 Outras fontes incluem rendimentos de investimentos, receitas de atividades comerciais e doações de particulares
2 Baseada em levantamento de 77 universidades públicas de pesquisa americanas, que totalizam US\$ 144 bilhões de dólares em receita



E, nos últimos 5 anos, receitas próprias da USP registraram perdas reais e ficaram ainda menos representativas



1 Usando como base o IPCA, com inflação acumulada de 38% no período de dezembro de 2011 a dezembro de 2016 (inflação projetada de 7% em 2016)
 2 Projeção

Este documento é copia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO18033668587. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 855318E.

Maior parte das receitas vem de aplicações financeiras, repasses do SUS e reembolsos de benefícios a funcionários

Receitas próprias da Universidade BRL milhões, 2015		Percentual sobre a receita total	Descrição
Total das receitas próprias	381	7,7	Receitas que não são provenientes de repasse do Tesouro do Estado
Aplicações financeiras	205	4,1	Receitas de rendimentos da poupança da universidade em bancos
Repasses SUS	48	1,0	Repasses do Sistema Único de Saúde (SUS) referentes a atendimentos prestados nos hospitais da Universidade
Reembolsos	32	0,6	Principalmente devolução de 20% do valor benefícios de VA e VR recebidos por servidores
Prestação de serviços	17	0,3	Principalmente serviços de consultoria prestados por professores
Vendas	12	0,2	Principalmente venda de madeira (campus Piracicaba), produtos laticínios e animais (campus Pirassununga)
Outros	67	1,3	Receitas diversas inferiores a R\$ 12 milhões, compostas por serviços médicos, taxas e aluguéis por exemplo

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO VON MIES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO1803868687. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 858318E.

Universidades europeias estão adotando três estratégias para aumentar as receitas: parcerias com o setor privado, doações e oferta de serviços

Fontes

Parcerias com o setor privado

Descrição

- Contratos com o setor privado, para pesquisas e atividades de ensino, são a principal fonte de receita adicional das instituições europeias
- Universidades com foco em desenvolvimento de tecnologias são as mais frequentes nas parcerias

Relevância¹

- Média entre 5-7%
- Até 25%

Filantropia e endowment

- Inclui ambas doações de fundações e caridades quanto investimentos de *endowment*
- Em geral, estruturas de geração de fundos ainda estão em fase embrionária na Europa

- Média entre 3-4%
- Até 10%

Oferta de serviços

- Compreende serviços como: aluguel de espaços para conferências, catering e acomodação (incluindo casas para estudantes)
- Também é composto de serviços específicos, como consultorias para o setor privado

- Média de 4%
- Até 25%

¹ Porcentagem da receita total universidades

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WPRO1803869587. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sj/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89.2018.8.26.0000 e código 856318E.

Objetivo e visão geral dos princípios propostos para a USP do Futuro

Breve diagnóstico da situação de partida

Potenciais programas para USP do Futuro



Potenciais programas que podem ser considerados para apoiar o atingimento da aspiração proposta(1/5)

Desafio/Oportunidade

Recomendação preliminar de programas/decisões

Há baixa conectividade com o setor privado e com o mundo

- 1 Criar laboratórios com estruturas compartilhadas para pesquisas multidisciplinares de ponta, com financiamento público e privado**
 - Inspirado no MIT Media Lab onde talentos da medicina, engenharia, economia, programação e outras áreas atuam em projetos inovadores

Avaliação personalizada da atuação dos docentes é pouco valorizada, dificultando o uso de mecanismos de incentivos

- 2 Criar sistema de avaliação docente**, estimulando a progressão horizontal (dentro de uma mesma categoria docente) e reconhecendo os diferentes perfis de professores
 - Modelo inspirado em universidades como a Nacional da Cingapura e Harvard, que obtiveram sucesso implementando diferentes carreiras

Atração de professores é passiva, sem busca pelos melhores talentos

- 3 Fortalecer programas de busca por professores promissores**, com foco em talentos das 20 melhores universidades do mundo, a fim de que estes cheguem a 20% do corpo docente:
 - 1. USP Talentos do Mundo:** atrair talentos que estejam concluindo pós-doutorado em universidades de referência – a exemplo do programa Capes-USP de atração de pós-doutorandos;
 - 2. USP Professores Ilustres:** trazer professores visitantes, que sejam referências globais em suas áreas, para uma temporada na USP;
 - 3. USP Líderes Inspiradores:** trazer líderes mundiais da política e das artes para se tornarem *visiting fellows* da USP – a exemplo das cátedras Olavo Setubal e José Bonifácio

Potenciais programas que podem ser considerados para apoiar o atingimento da aspiração proposta(2/5)

Desafio/Oportunidade

USP tem baixo percentual de alunos advindos de escolas públicas, gerando pouca inclusão social

Há demanda reprimida por cursos de curta duração que tenham o selo USP

Ausência de visão estratégica de quais temas a USP deseja ser referência mundial

Baixa taxa de alunos da USP em intercâmbio em universidades globais de ponta e baixa proporção de estrangeiros na USP

Recomendação preliminar de programas/decisões

- 4 **Fortalecer programa de inclusão "USP para Todos", visando atrair os melhores talentos das escolas públicas brasileiras** através do contato proativo com medalhistas e alunos mais bem colocados em olimpíadas acadêmicas e exames nacionais, **oferecendo gratuidade na taxa de inscrição, bolsa-auxílio e apoio estudantil**
- 5 **Expandir o leque de cursos de extensão**, ampliando o compartilhamento de conhecimento especializado da USP com a sociedade
- 6 **Desenvolver critérios de priorização dos recursos entre unidades, reforçando áreas de excelência para tornar-se referência mundial**
 - Prioridade na contratação de docentes
 - Aumento do número de estudantes e da oferta de cursos
 - Alocação extra de recursos financeiros para pesquisas acadêmicas
- 7 **Intensificar as parcerias de intercâmbio de alunos** com as melhores universidades do mundo, aumentando a conectividade da USP com o resto da comunidade acadêmica internacional – tendo 20% dos alunos brasileiros em intercâmbio no exterior e mesmo percentual em intercâmbio na USP

Potenciais programas que podem ser considerados para apoiar o atingimento da aspiração proposta(3/5)

Desafio/Oportunidade

Conselho Universitário é difícil de mobilizar, além de ter pauta ampla e diversificada

Falta de participação da sociedade, em especial setor produtivo e comunidade internacional

Definição de parâmetros de sustentabilidade financeira

Fortalecer critérios para escolha da liderança

USP não tem cultura de planejamento e excelência em gestão

Recomendação preliminar de programas/decisões

- 8 - **Criar um Comitê Executivo**, em linha com o que já funciona nas unidades, formado a partir de membros do Conselho Universitário, para dar agilidade às decisões administrativas e estratégicas da Reitoria
- 9 **Implementar o Conselho Consultivo**, órgão já previsto no estatuto da USP, formado por membros externos para se debruçar sobre temas-chave de alta complexidade e auxiliar diretamente o Reitor
- 10 **Institucionalizar a atuação da recém-criada Controladoria da USP** na definição de parâmetros de sustentabilidade do orçamento e de responsabilidade fiscal, seguindo as diretrizes fiscais e a governança da Controladoria do Estado de São Paulo
- 11 **Fortalecer o processo interno de desenvolvimento de lideranças da USP**, garantindo que os critérios de seleção estejam em linha com o planejamento de longo prazo da universidade
- 12 **Instituir melhores práticas de planejamento e gestão na USP**, com definição de prioridades, seleção de indicadores-chave e estabelecimento de metas de médio e longo prazos, tanto para a universidade como um todo como para as unidades

Potenciais programas que podem ser considerados para apoiar o atingimento da aspiração proposta(4/5)

Desafio/Oportunidade

Há gasto excessivo com pessoal, que consome 90% do orçamento da universidade

Há gasto excessivo com atividades meio e básicas, onde existe espaço para melhoria operacional

A USP tem gastos elevado com unidades não-fim, que poderiam ser reduzidos

Existem diversas unidades com serviços duplicados, principalmente RH e atendimento ao aluno

Recomendação preliminar de programas/decisões

Para não docentes:

- 13 **Analisar viabilidade do Plano de Redução de Jornada de Trabalho (PRJT)**
- 14 **Expandir o Plano de Demissão Voluntária (PIDV), com foco em áreas específicas a serem redimensionadas (p.ex.: restaurantes)**

Para docentes:

- 15 **Incentivar permanência de docentes com idade para se aposentar**
- 16 **Priorizar contratações para unidades com maior necessidade**

17 **Terceirizar atividades básicas** ainda realizadas por funcionários próprios, garantindo captura de ganhos com restaurantes e com auxiliares de serviços básicos

18 **Renegociar grandes contratos** com terceirizadas (p.ex.: vigilância) e **reduzir principais componentes de custo** (p.ex.: energia elétrica)

19 **Desenhar plano que permita uma desvinculação sustentável dos hospitais da USP,**

20 **Centralizar serviços** de RH (em andamento), compras, tesouraria, contabilidade e gráfica, **duplicados em unidades**

Potenciais programas que podem ser considerados para apoiar o atingimento da aspiração proposta(5/5)

Desafio/Oportunidade

A USP possui vasta rede de *alumni* que pode ser acionada

A USP tem potencial de rentabilização do ativo imobiliário

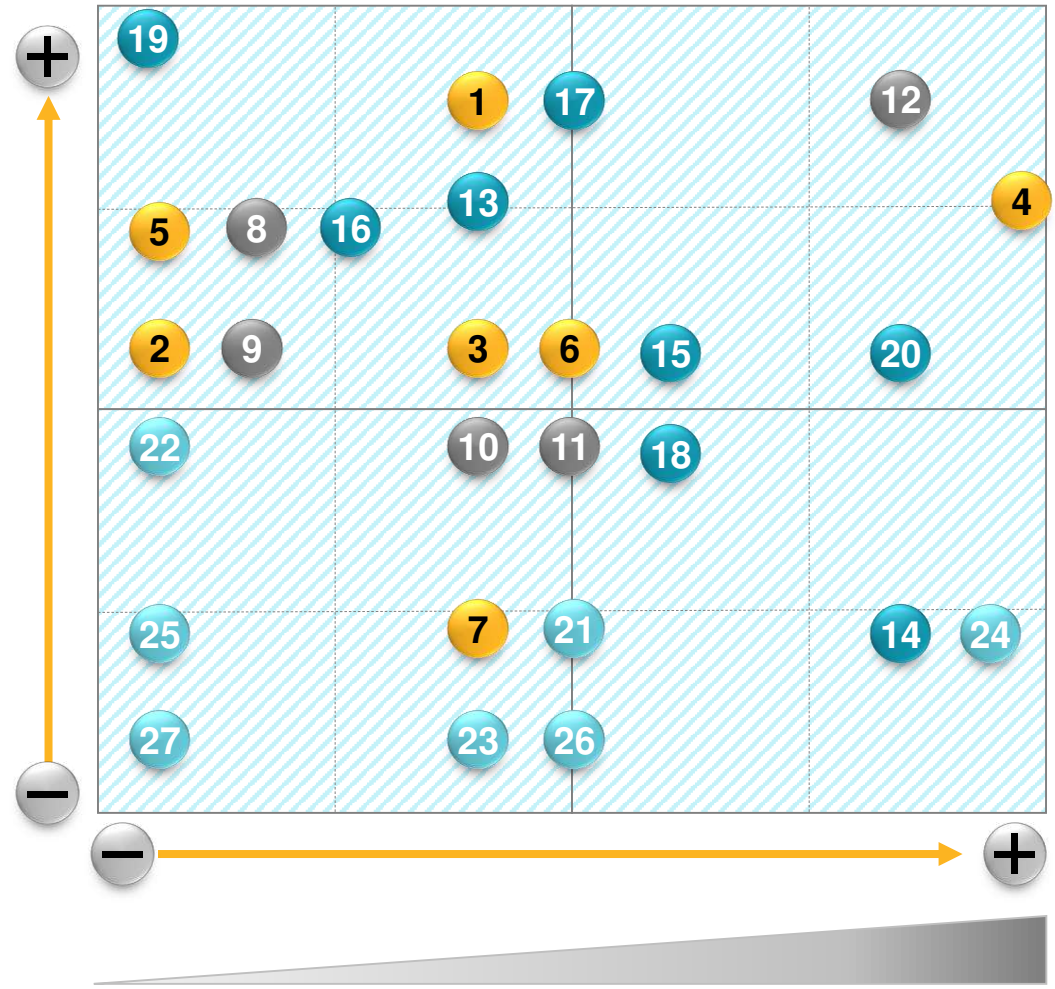
A USP possui excelente reputação, que pode ser alavancada economicamente

Recomendação preliminar de programas/decisões

- 21 **Estruturar modelo de captação e gestão de um fundo patrimonial** que beneficie toda a universidade
- 22 **Implementar cobrança de estacionamento de veículos** nos campi
- 23 **Disponibilizar para aluguel** novos dormitórios para moradia estudantil
- 24 **Cobrar, de usuários externos, pelo uso de auditórios** das unidades para eventos
- 25 **Contratar gestor imobiliário para venda imediata dos ativos herdados** pela universidade
- 26 **Levantar recursos com o setor privado** para oferecimento de bolsas de pesquisa e cátedras para a universidade
- 27 **Regularizar o uso do nome** em espaços físicos, em bolsas para pesquisa e em cátedras de ensino na Universidade

Avaliação qualitativa preliminar das ações propostas

Impacto



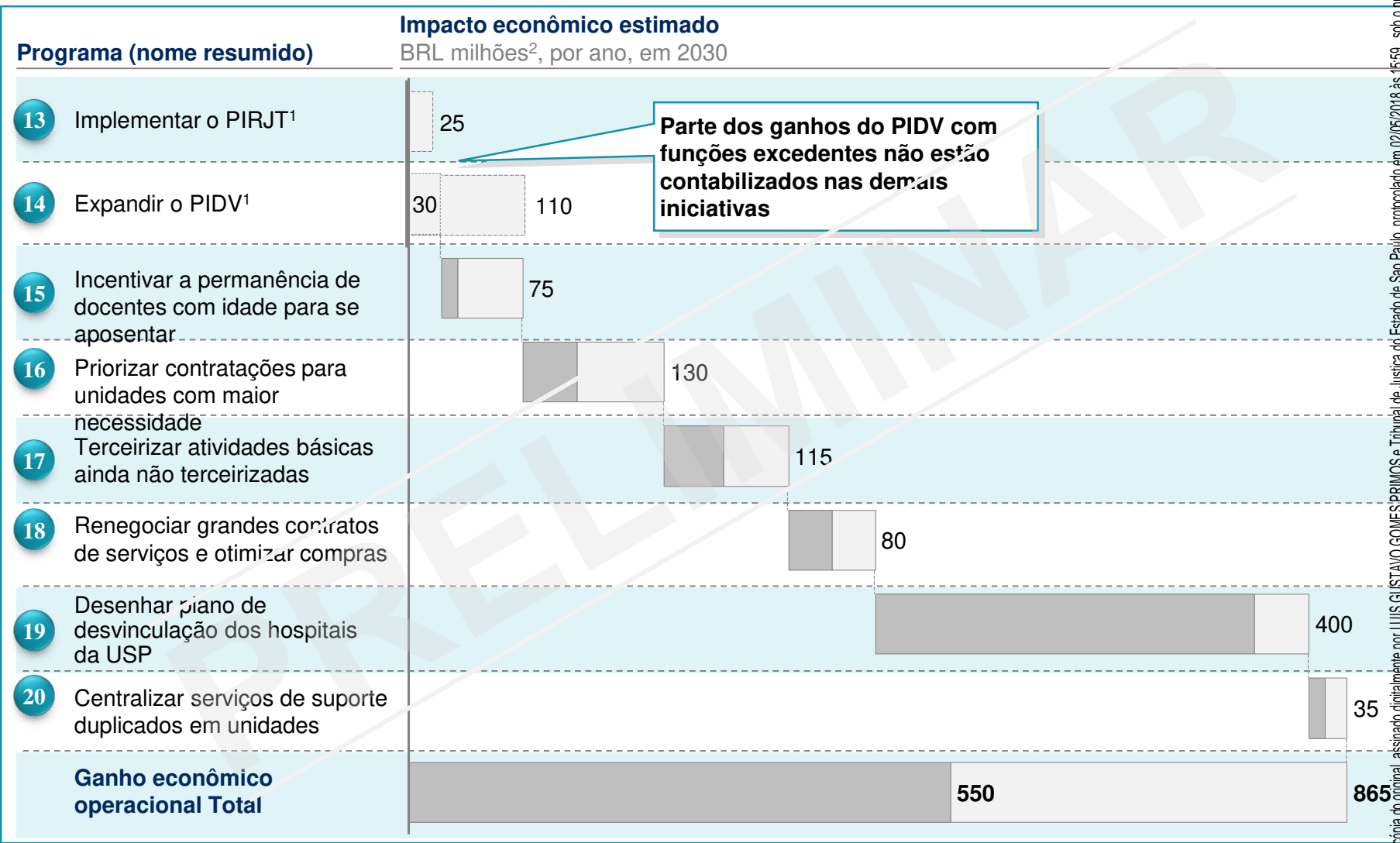
Facilidade de implementação





No longo prazo, programas de melhoria operacional têm valor econômico potencial para a USP de ~R\$ 550 a ~R\$ 850 milhões por ano

PARA DISCUSSÃO



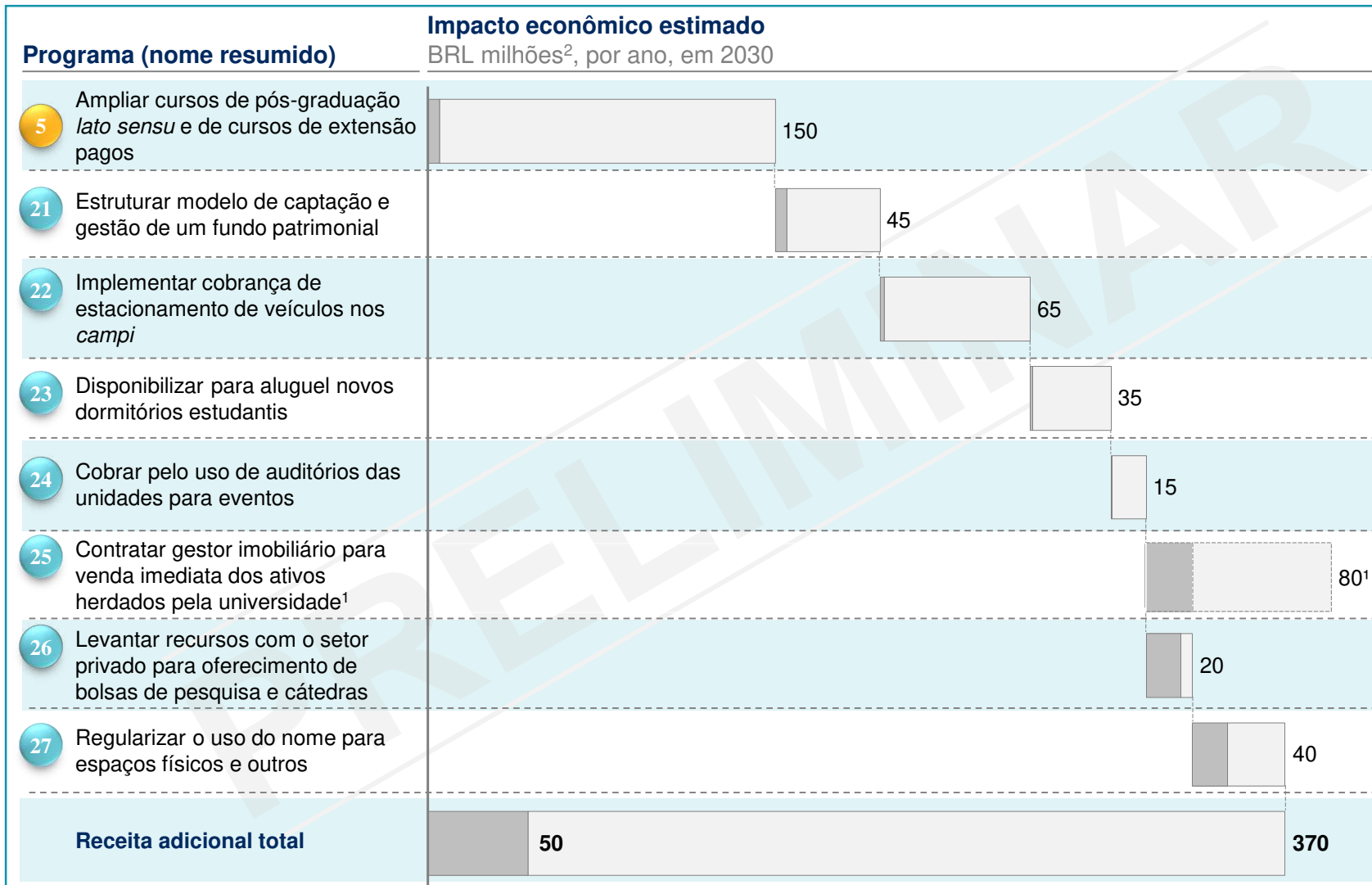
1 Maior parte do ganho com as iniciativas de redução de pessoal já estão capturados nas iniciativas de terceirização, centralização e desvinculação

2 Em valores de 2016

FONTE: Análise do time

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por LUIS GUSTAVO GOMES PRIMOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, protocolado em 02/05/2018 às 15:59, sob o número WP 2018.00369587. Para conferir o original, acesse o site: <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/sig/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 2012251-89-2014.8-26-0000 e código 856318E.

Considerando os programas de criação de receita adicional, a USP poderia gerar mais de R\$ 350 milhões ao ano



1 Ganho com iniciativa seria contabilizado uma única vez, por se tratar da venda dos ativos

Programas ainda não incluídos nesta etapa do projeto podem ter seu impacto estimado e serem detalhados em uma próxima fase do projeto

Programas *on-hold*



Excelência acadêmica

- N/A



Governança

- Estabelecer processo de centralização de informações hoje dispersas pelas unidades – p.ex., financiamento público e privado para pesquisas na Universidade, tamanho e rendimento de fundos de *endowment*



Melhoria operacional

- Realizar redesenho de processos em áreas administrativas (p.ex., expedição de diplomas)
- Implementar orçamento base-zero para a Universidade



Receitas adicionais

- Explorar espaços publicitários nos campi, aproveitando a circulação de pessoas (p.ex., como faz o metrô de SP com os painéis de LED em suas estações)
- Criar modelo de captura de parte do financiamento de pesquisas pelo setor privado