



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
REITORIA
GABINETE DO REITOR

1
D

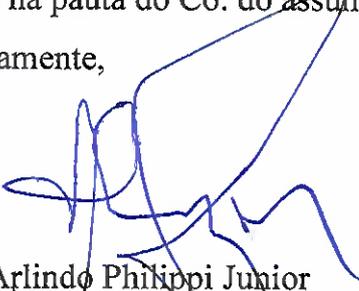
São Paulo, 31 de julho de 2024.

MEMO/GR/68

Senhor Procurador Geral

Encaminho a V. Sa., para apreciação dessa d. Procuradoria Geral, o material referente a “Missão, visão, valores, objetivo e metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão”, para elaboração de Resolução com proposta de alteração do Regimento Geral e inclusão na pauta do Co. do assunto MVV2029.

Atenciosamente,


Arlindo Philippi Junior
Chefe de Gabinete

Ilmo. Sr.
Prof. Dr. MARCELO JOSÉ MAGALHÃES BONIZZI
Procurador Geral da USP



USP

Missão, visão, valores, objetivos e metas
2029 para as Pró-Reitorias e Gestão

2

OFÍCIOS

GR/CIRC/393 de 20 de dezembro de 2023

Indicação do site e informações sobre próximas etapas

GR/CIRC/24 de 05 de fevereiro de 2024

Cronograma das próximas etapas do MVV2029
Solicitação de preenchimento do formulário eletrônico com prazo até
08/03/2024

GR/CIRC/141 de 09 de maio de 2024

Convite para participação dos workshops presenciais do MVV2029

GR/CIRC/141

Equipe Executiva MVV2029 <mvv2029@usp.br>

9 de maio de 2024 às 16:01

Para: diretoria-each@usp.br, eca@usp.br, Gabinete da Diretoria EERP-USP <eerp@usp.br>, Diretoria EEUSP <ee@usp.br>, eef@usp.br, eferp@usp.br, DIR EEL USP <dir@eel.usp.br>, direesc@sc.usp.br, diretoria@poli.usp.br, "diretoria.esalq USP" <diretor.esalq@usp.br>, fau@usp.br, fcf@usp.br, FCFRP-USP Diretoria <fcfrp@usp.br>, fd@usp.br, dirfdp USP <dirfdp@usp.br>, dirfea@usp.br, fearp@usp.br, fe USP <fe@usp.br>, ffich@usp.br, FFCLRP USP <ffclrp@usp.br>, Diretoria da Faculdade de Medicina da USP <fm@usp.br>, Diretoria da FMRP <diretoria@fmrp.usp.br>, fmvz@usp.br, Diretoria da FOUUSP <dirfo@usp.br>, fob@usp.br, forp@usp.br, Diretor FSP <diretor@fsp.usp.br>, FZEA USP <fzea@usp.br>, "iau.dir USP" <iau.dir@sc.usp.br>, DIRETORIA IAG-USP <iag@usp.br>, ib@usp.br, icbsedir@icb.usp.br, Diretoria ICMC-USP <diret@icmc.usp.br>, diretoria@if.usp.br, dirifsc@ifsc.usp.br, Diretoria IGc USP <igc@usp.br>, diretor@ime.usp.br, "diretoria.io USP" <diretoria.io@usp.br>, ip USP <ip@usp.br>, Diretoria do Instituto de Química <diretor@iq.usp.br>, diretor@iqsc.usp.br, diretoria.iri@usp.br, DIRETORIA MAC USP <mac@usp.br>, MAE USP <mae@usp.br>, dirmp USP <dirmp@usp.br>, Direçãomz USP <mz@usp.br>, cebimar@usp.br, diretoria@cena.usp.br, iea@usp.br, ieb@usp.br, Diretoria IEE <diretoria@iee.usp.br>, superintendencia@hu.usp.br
Cco: uvinha@usp.br, linapassarelli2@gmail.com, palha@eerp.usp.br, vilanice@usp.br, umbertoc@usp.br, tourinho@usp.br, silviosilverio@usp.br, Fernando Martini Catalano <catalano@sc.usp.br>, rgiudici@usp.br, Thais Vieira <tvieira@usp.br>, whitaker@usp.br, sferraz@usp.br, Sergio Akira <suyemura@fcfrp.usp.br>, celso@campilongo.com.br, nunocoelho@usp.br, madmdiaz@usp.br, fabiogomes@fearp.usp.br, reisboto@usp.br, paulomar@usp.br, mulato@usp.br, eloisa.bonfa@usp.br, raferrria@fmrp.usp.br, visintin@usp.br, ggavini@usp.br, mbuzalaf@fob.usp.br, nelson@forp.usp.br, leopoldo@usp.br, ceambrosio@usp.br, ianchajl@sc.usp.br, Ricardo Ivan Ferreira da Trindade <ricardo.trindade@iag.usp.br>, ricrocha@usp.br, Patricia Gama <patgama@usp.br>, andre@icmc.usp.br, kaline@if.usp.br, chu@ifsc.usp.br, cjuliani@usp.br, smo@ime.usp.br, psumida@usp.br, analoffredo@usp.br, pvolvei@iq.usp.br, hamiltonvarela@usp.br, pdallari@usp.br, Eduardo Neves <edgneves@usp.br>, rosaria@usp.br, mduartes@usp.br, acmorand@usp.br, ernani@usp.br, plonski2@usp.br, mddantas@usp.br, Tercio Ambrizzi <tercio.ambrizzi@iag.usp.br>, jose.pinhata@fm.usp.br, amagalhaes@usp.br, amagalhaes@amcham.com.br, fabiana_evangelista@yahoo.com.br, ehsmonteiro@hotmail.com, emonteiro@usp.br, egir@eerp.usp.br, alvilela@usp.br, rafaelpombo@usp.br, Nelson <anelson@sc.usp.br>, nabeta@pea.usp.br, macmilan@usp.br, gwisnik@usp.br, martinsj@usp.br, mtpupo@fcfrp.usp.br, anaelisabechara@usp.br, marciorique@usp.br, ssaes@usp.br, marcelosp@usp.br, barzotto@usp.br, meglani@usp.br, mcnamara@ffclrp.usp.br, paulo12@usp.br, jejuniior@fmrp.usp.br, mveiga@usp.br, garomito@usp.br, cebola@usp.br, Ricardo Gariba Silva <gariba@forp.usp.br>, constant@usp.br, carlosaf@usp.br, mbuzzar@sc.usp.br, b.barbuy@iag.usp.br, drfchadi@ib.usp.br, taborda@usp.br, kalinka@icmc.usp.br, crislopo@if.usp.br, anapaula@ifsc.usp.br, archan@usp.br, ronaldo@ime.usp.br, Eduardo Siegle <esiegle@usp.br>, iannirs@usp.br, chsfarah@iq.usp.br, carlos.montanari@usp.br, deisy.ventura@usp.br, mbogea@usp.br, cmvasco@usp.br, arnancioj@usp.br, lfsilvei@usp.br, ciotti@usp.br, martinelli@cena.usp.br, roseli.lopez@usp.br, lsgalvao@usp.br, illsauer@iee.usp.br, alemoreira@usp.br, durvairj@usp.br, durvai@demar.eel.usp.br

Prezados (as) senhores (as), boa tarde.

A pedido do Chefe do Gabinete do Reitor, Arlindo Philippi Junior, encaminho a GR/CIRC/141 para ciência e providências cabíveis.

Trata-se de convite para participação em um dos *Workshops* da ação "**Missão, visão, valores, objetivos e metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão**". Solicitamos divulgação em sua unidade aos Representantes de Congregação, Chefes de Departamento, e Presidentes de Comissões Estatutárias.

Atenciosamente,

Kátia Christol dos Santos

Assistente Técnica de Gabinete



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
REITORIA
GABINETE DO REITOR

São Paulo, 9 de maio de 2024.

GR/CIRC/141

Senhores(as) Diretores(as)

Dando sequência às tratativas relacionadas à ação "Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão" (MVV2029), estabelecemos o contato para reserva de agenda dos participantes previstos para cada um dos *workshops* a serem coordenados pelos respectivos Pró-Reitores, distribuídos em seis eventos presenciais, nos *campi* de Piracicaba, Pirassununga, Lorena, Bauru, Ribeirão Preto e São Carlos, seguindo a política de integração da universidade neste momento, conforme indicado abaixo. O *workshop* sobre Gestão será coordenado pelo Reitor.

Workshop PRCEU	10/06	Piracicaba
Workshop PRPG	12/06	Pirassununga
Workshop PRPI	18/06	Lorena
Workshop Gestão	20/06	Bauru
Workshop PRG	24/06	Ribeirão Preto
Workshop PRIP	27/06	São Carlos

junho de 2024

segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira
PRCEU PIRACICABA		PRPG PIRASSUNUNGA		
	PRPI LORENA		GESTÃO BAURU	
PRG RIBEIRÃO PRETO			PRIP SÃO CARLOS	

O objetivo principal dos *workshops* é realizar análise agregativa entre ambientes externo e interno, a partir dos interesses em relação à USP, das recomendações dos avaliadores externos da Avaliação Institucional – Ciclo V e de outros programas da Reitoria, que serão relacionados com as competências da USP. Novas propostas de missão, visão e valores da USP serão aplicadas para nortear os trabalhos.

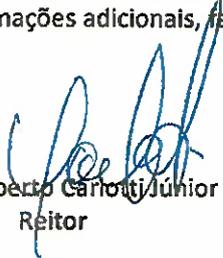
Para garantir a presença de todos, solicitamos o envio deste convite, por essa Diretoria, aos participantes selecionados da sua Unidade (Representantes de Congregação, Chefes de Departamento e Presidentes de Comissões Estatutárias), para **confirmação de presença até dia 17/05** através do *link* abaixo, de modo a otimizar a organização do evento. Neste *link* é informado para qual *Workshop* o participante foi convidado. Cada convidado foi selecionado para participar de apenas um *workshop*.

<https://docs.google.com/document/d/12C8PZN59dgcsWIB3t1GUgQFkKmUXUkT4u-jAYPDnOvA/edit?usp=sharing>

A Equipe Executiva do MVV2029 enviará os convites aos representantes dos alunos de Graduação, de Pós-Graduação e dos Servidores, a partir da lista do Conselho Universitário. Os *Alumni* convidados serão os vencedores dos prêmios de 2022 e 2023.

Para questões ou informações adicionais, favor contatar a Equipe Executiva pelo e-mail mvv2029@usp.br.

Saudações,


Carlos Gilberto Carloti Júnior
Reitor



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
REITORIA
GABINETE DO REITOR

5

São Paulo, 05 de fevereiro de 2024.

GR/CIRC/24

Senhores(as) Diretores(as)

Em continuidade às iniciativas vinculadas à ação "Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão", apresentamos o cronograma das próximas etapas para planejamento de participação.

Atualmente, as Unidades e os Órgãos Complementares e de Integração estão envolvidos com a discussão e preenchimento do Formulário Eletrônico "Missão, Visão, Valores", disponibilizado logo após realização do *Webinar* e cujo prazo para envio à coordenação vai até 08/03/2024. Neste momento, torna-se necessária a **indicação dos Stakeholders com o preenchimento da planilha anexa.**

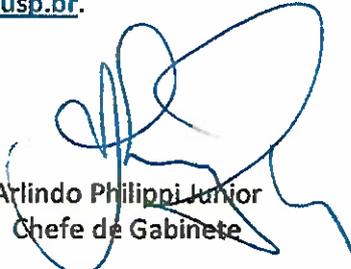
Orientações detalhadas sobre o preenchimento da planilha, bem como esclarecimentos conceituais sobre as partes interessadas e a geração de valor com a Universidade, podem ser acessados por meio do *site* criado para esse fim e que será o repositório de informações e atualizações referentes ao processo em curso, a saber:

<https://equipemvv2029.wixsite.com/equipemvv2029>

Informamos também que os *Workshops* a serem realizados em junho, nos *Campi* do Interior, já possuem datas definidas e podem ser consultados no *site* (Programação). A lista dos participantes de cada *Workshop* será enviada oportunamente.

Para questões ou informações adicionais, favor contatar a Equipe Executiva pelo e-mail mvv2029@usp.br.

Saudações,


Arlindo Philippi Junior
Chefe de Gabinete



GABINETE
DO
REITOR

São Paulo, 20 de dezembro de 2023.

GR/CIRC/393

Senhor(a) Dirigente

Em continuidade às iniciativas vinculadas à ação “Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão”, inicialmente agradecemos sua participação no Webinar realizado em 15 de dezembro. Gostaríamos de compartilhar as próximas etapas a serem desenvolvidas, no sentido de facilitar sua atuação ao longo do processo.

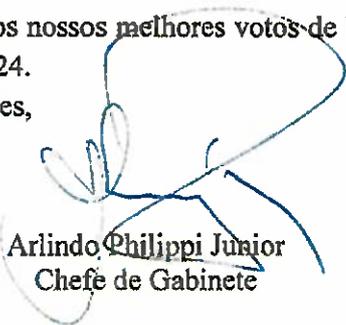
O retorno às atividades em 2024, após o recesso, será iniciado com a participação da Unidade, conforme proposto no Webinar, tanto para o preenchimento do Formulário Eletrônico “Missão, Visão, Valores”, quanto na utilização da planilha anexa relacionada ao processo de identificação dos *stakeholders*. Orientações detalhadas sobre o preenchimento, bem como esclarecimentos conceituais sobre as partes interessadas, podem ser acessados por meio do *site* criado para este fim, que será o repositório de informações e atualizações referentes ao processo em curso: <https://equipemvv2029.wixsite.com/equipemvv2029>.

Na sequência, os formulários preenchidos subsidiarão a consolidação dos documentos-base para os *Workshops*. Durante esse período, a equipe executiva realizará levantamento das competências da Universidade, como parte da consolidação preliminar antes dos *Workshops* agendados para junho de 2024. Informações adicionais pertinentes serão encaminhadas oportunamente.

Compre ressaltar os nomes que compõem a equipe executiva que estará em contato com as Unidades para o desenvolvimento dos trabalhos voltados à realização dos *Workshops* e respectivos desdobramentos: Prof. João Maurício Boaventura (Coord. Metodológico), Prof. Edmilson Dias de Freitas (Coord. Executivo e Governança), Dra. Kátia Christol dos Santos (Servidora), Dra. Adriana Dias Pasco e Dr. Daniel Vasconcelos (Pós-Docs) e Dr. Ronaldo Oliveira (Colaborador). Para questões ou informações adicionais, favor entrar em contato pelo *e-mail* mvv2029@usp.br.

Enviamos nossos melhores votos de boas festas e de um retorno produtivo para todos nós em 2024.

Saudações,



Arlindo Philippi Junior
Chefe de Gabinete



USP

Missão, visão, valores, objetivos e metas
2029 para as Pró-Reitorias e Gestão

CONVITE WEBINAR

METODOLOGIA
WORKSHOPS
ETAPAS
 VALORES **MISSÃO**
 PARTES INTERESSADAS
VISÃO

USP
 Missão, visão, valores, objetivos e metas
2029 para as Pró-Reitorias e Gestão

AO VIVO
2023
15 DEZ
08h30

CARLOS CARLOTTI
 REITOR

MARIA ARMINDA N. ARRUDA
 VICE-REITORA

EDMILSON DIAS FREITAS
 COORD. GESTÃO E GOVERNANÇA

JOÃO MAURICIO BOAVENTURA
 COORD. METODOLÓGICO

ARLINDO PHILIPPI JR
 COORD. GERAL



USP

Missão, visão, valores, objetivos e metas
2029 para as Pró-Reitorias e Gestão

8
①

PROJETO MVV2029

Versão apresentada em 22 de agosto de 2023.



Universidade de São Paulo
Reitoria
Gabinete do Reitor

**Missão, visão, valores
objetivos e metas 2029
para Pró-Reitorias e Gestão**

São Paulo, 22 de agosto de 2023.

1. Apresentação

A Universidade de São Paulo (USP), aproximando-se de seu aniversário de 90 anos e não tão distante de seu centenário, tem se desafiado a encontrar seu compromisso social, com inclusão e pertencimento, o que determina a valorização das pessoas, sejam elas da comunidade interna ou externa, em um relacionamento transparente. Desde a sua criação, em 1934, tem como propósito a formação de profissionais, com ensino de qualidade, excelência em pesquisa e inovação, estendendo suas atividades à sociedade. Para atingir a relevância destes propósitos, tem-se o desafio de discutir e formalizar estratégias que mantenham sua qualidade em relação às universidades de classe mundial e ofereçam respostas aos problemas emergentes que a sociedade brasileira demanda.

O Planejamento Estratégico é uma metodologia que sugere um esforço formativo de tomada de decisão organizacional. A sua abordagem participativa torna a própria participação como uma das estratégias. Os produtos esperados são: revisão da visão, missão e valores da universidade, considerando seu passado, presente e futuro; diagnóstico da USP por consulta das partes interessadas, objetivos estratégicos baseados nas competências essenciais da universidade; e o legado de aprendizagem do seu primeiro planejamento institucionalizado (aprovado pelo Conselho Universitário).

A primeira ação coordenada inicia-se pela determinação da visão (futuro) e da missão (vocação) organizacional e valores. Como é de conhecimento geral, a USP é uma universidade de direito público. Por atuar em setores intrinsecamente de ordem pública, como educação e ciência, a USP é também uma organização de natureza pública. Ou seja, a USP é duplamente pública. Neste caso, sugere-se conhecer também seu mandato (ordenamento jurídico que regula sua existência) e o arranjo institucional estabelecido, identificando partes interessadas.

Realiza-se, então, um diagnóstico do ambiente organizacional, composto pela avaliação institucional, estratégias de universidades de classe mundial (internacional e latino americanas) e brasileiras, bem como tendências prospectivas, interesses de *Stakeholders* externos e internos no que se refere a favorecer o alcance da visão organizacional e lidar com empecilhos a este alcance.

Como parte integrante do diagnóstico e também das ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos, elenca-se o portfólio de competências essenciais da USP, valendo-se de seus recursos. A gestão por competências propõem a administração com base nos recursos necessários para o alcance da efetividade institucional e estratégica. As etapas do MVV2029, bem como o conjunto de suas atividades (Fig. 1), serão detalhadas em etapas de execução, conforme agenda proposta (Item 7). Ao final do documento, quadro resumo descritivo do MVV2029 (Item 9). Concebe-se, a posteriori da conclusão do planejamento, uma gestão também baseada por competências estratégicas, conforme sugerido acima.

2. Pressupostos

O Planejamento Estratégico USP (MVV2029) considerará, como fonte de consulta prévia aos participantes dos *workshops*, sínteses compondo um sinótico referencial (V Ciclo de Avaliação Institucional, *Benchmarking* das universidades de classe mundial e quadros prospectivos) para criar um panorama proximal do planejamento da USP. Uma vez que os

1. Apresentação

A Universidade de São Paulo (USP), aproximando-se de seu aniversário de 90 anos e não tão distante de seu centenário, tem se desafiado a encontrar seu compromisso social, com inclusão e pertencimento, o que determina a valorização das pessoas, sejam elas da comunidade interna ou externa, em um relacionamento transparente. Desde a sua criação, em 1934, tem como propósito a formação de profissionais, com ensino de qualidade, excelência em pesquisa e inovação, estendendo suas atividades à sociedade. Para atingir a relevância destes propósitos, tem-se o desafio de discutir e formalizar estratégias que mantenham sua qualidade em relação às universidades de classe mundial e ofereçam respostas aos problemas emergentes que a sociedade brasileira demanda.

O Planejamento Estratégico é uma metodologia que sugere um esforço formativo de tomada de decisão organizacional. A sua abordagem participativa torna a própria participação como uma das estratégias. Os produtos esperados são: revisão da visão, missão e valores da universidade, considerando seu passado, presente e futuro; diagnóstico da USP por consulta das partes interessadas, objetivos estratégicos baseados nas competências essenciais da universidade; e o legado de aprendizagem do seu primeiro planejamento institucionalizado (aprovado pelo Conselho Universitário).

A primeira ação coordenada inicia-se pela determinação da visão (futuro) e da missão (vocação) organizacional e valores. Como é de conhecimento geral, a USP é uma universidade de direito público. Por atuar em setores intrinsecamente de ordem pública, como educação e ciência, a USP é também uma organização de natureza pública. Ou seja, a USP é duplamente pública. Neste caso, sugere-se conhecer também seu mandato (ordenamento jurídico que regula sua existência) e o arranjo institucional estabelecido, identificando partes interessadas.

Realiza-se, então, um diagnóstico do ambiente organizacional, composto pela avaliação institucional, estratégias de universidades de classe mundial (internacional e latino americanas) e brasileiras, bem como tendências prospectivas, interesses de *Stakeholders* externos e internos no que se refere a favorecer o alcance da visão organizacional e lidar com empecilhos a este alcance.

Como parte integrante do diagnóstico e também das ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos, elenca-se o portfólio de competências essenciais da USP, valendo-se de seus recursos. A gestão por competências propõem a administração com base nos recursos necessários para o alcance da efetividade institucional e estratégica. As etapas do MVV2029, bem como o conjunto de suas atividades (Fig. 1), serão detalhadas em etapas de execução, conforme agenda proposta (Item 7). Ao final do documento, quadro resumo descritivo do MVV2029 (Item 9). Concebe-se, a posteriori da conclusão do planejamento, uma gestão também baseada por competências estratégicas, conforme sugerido acima.

2. Pressupostos

O Planejamento Estratégico USP (MVV2029) considerará, como fonte de consulta prévia aos participantes dos *workshops*, sínteses compondo um sinótico referencial (V Ciclo de Avaliação Institucional, *Benchmarking* das universidades de classe mundial e quadros prospectivos) para criar um panorama proximal do planejamento da USP. Uma vez que os



Universidade de São Paulo
Reitoria
Gabinete do Reitor

**Missão, visão, valores
objetivos e metas 2029
para Pró-reitorias e Gestão**

São Paulo, 22 de agosto de 2023.

rankings estão capturando as impressões da interação e importância da universidade para a sociedade, como documento balizador para o PE, prevê-se a produção de uma Nota Técnica sobre como está a “Instituição chamada Universidade”, sob a visão mundial, essencialmente apresentando um quadro sintético de estratégias publicizadas de universidades de excelência acadêmica, de impacto social e ambiental (identificadas por meio do ranking *Times Higher Education - Impact*) e multiáreas acadêmicas (universidades com grande número de estudantes e com múltiplas áreas de conhecimento).

O Planejamento Estratégico USP poderá ser utilizado como estratégia unificada de revisão anual do Plano Acadêmico das Unidades, preliminarmente, no período entre 2024 e 2029, além de norteador para os demais períodos de planejamento, sobretudo pensando o centenário da USP.

Diante das adaptações que se propõem para a metodologia MVV2029, por decorrência das singularidades próprias da instituição que conferirão ao PE a identidade USP, além de elementos de enfoque de gestão trazidos pelos membros da Comissão de Avaliação Institucional (CAI), coordenação do MVV2029, Assessores do Gabinete e equipe executiva, considerada neste projeto como Comissão Assessora (CA) – aqui identificados como Acordos Institucionais, recomenda-se: (i) facilitar a integração da equipe de pós-docs do Programa Eixos Temáticos da Universidade de São Paulo (ProETUSP) como agentes facilitadores nos *workshops* e sobretudo em decorrência da tabulação e análise de dados prévios ao *workshop*; (ii) realizar um piloto em uma unidade, com características distintas, para melhor calibrar a metodologia MVV2029.

A metodologia do MVV2029 foi dimensionada para participação interna das Unidades (42), dos Órgãos de Integração (5), dos Museus (4), do Órgão Complementar (1), das Pró-Reitorias (5) e Presidentes das Comissões Estatutárias relacionadas às Pró-Reitorias, além de várias Partes Interessadas como representações docente, discente, Alumni, de servidores técnicos e administrativos e das três esferas da sociedade (Mercado, Estado e Sociedade Civil Organizada), conforme ilustra a Figura 1: Estrutura Organizacional MVV2029. Estas representações, além das unidades acadêmicas, teriam a função de ouvidoria (*Ombudsman*).

3. Objetivos Gerais

Elaborar o Plano Estratégico da Universidade de São Paulo (USP), edição 2024–2029, em processo com a participação consultiva da direção das Unidades, Órgãos de Integração, Museus e Órgão Complementar, além das Pró-Reitorias e representações.

4. Objetivos Específicos

4.1. Propor diretrizes metodológicas que componham o Planejamento Estratégico, a partir de reflexões significativas sobre o futuro da instituição, estratégias publicizadas de universidades de referência acadêmica e de impacto, expectativas das partes interessadas fundamentada em sínteses elaboradas a partir dos planos acadêmicos institucionalizados por meio da Avaliação Institucional - Ciclo V e de documentos que constituem o sinótico referencial.

- 4.2. Realizar capacitação da metodologia de *Workshops* do MVV2029 (dinâmicas para *workshops*) para a equipe executiva, facilitadores, coordenação e grupo de pessoas que se fizer oportuno¹.
- 4.4. Conceber um Plano Estratégico da USP, revisando a visão, missão e valores da universidade, considerando seu passado, presente e futuro; diagnóstico da USP a partir de seus demandantes (partes interessadas); objetivos estratégicos norteado pelas competências essenciais da universidade.
- 4.6. Produzir material formativo para os públicos interno e externo à USP revelando o potencial impacto das competências da USP junto à sociedade, e subsidiar a possibilidade de gestão de projetos baseado por competências.

5. Justificativa

Ainda que a metodologia aplicada tenha características próprias, construída por toda a Equipe envolvida, baseou-se inicialmente na metodologia *Planeação Estratégica Comunicativa (PEC)*, aplicada em mais de 288 experiências, devidamente catalogadas no apêndice do livro Souto-Maior Fo. (2012)². Sinteticamente, o autor enumera suas principais características: (i) está focalizada na ação, além da reflexão; (ii) adota não só uma perspectiva racional, mas também ética; (iii) visa ao entendimento intersubjetivo, ou seja, acordo entre todos os concernidos; (iv) é adaptável para aplicação aos três setores: mercantil, governamental e terceiro setor; (v) é orientada para a efetividade e sustentabilidade organizacionais; (vi) está baseada na teoria de Habermas e na pesquisa ação com quase 300 organizações; (vii) oferece exemplos práticos dos procedimentos e instrumentos que podem ser adotados; (viii) é compreensível a um amplo espectro de leitores. No caso da USP, como se fez em outras ocasiões, serão realizadas as devidas adaptações da metodologia, como se aponta a seguir.

A USP é a universidade brasileira de maior relevância nos *rankings* mundiais. Como instituição de vanguarda, tem tido papel relevante no desenvolvimento paulistano, paulista e brasileiro com atuação sempre voltada para antecipação de desafios. Ainda assim, a instituição até o momento não tem um Plano Estratégico institucionalizado, que seja fruto de um processo adequado ao seu tamanho e às suas características democráticas e que, de fato, comunique sua identidade.

Neste sentido, propõe-se aqui a elaboração do Plano Estratégico da USP (PEUSP – 2024-2029), como um exercício coletivo de aprendizado organizacional, visando à definição conjunta de rumos e prioridades, à melhoria contínua e à inovação na instituição. Além disso, o planejamento estratégico traz uma característica de engajamento da comunidade da USP, bem como aprofunda relações mais transparentes.

A construção do método PEUSP foi orientada por resultados efetivos em planejamento institucional, conduzidos de forma participativa, garantindo a noção de pertencimento, engajando os participantes de forma responsável na construção do cenário orientado pela visão da instituição. A mudança de cultura organizacional é um dos propósitos além da sinergia do planejamento estratégico ao processo de avaliação institucional, em cada parte da universidade e em seu todo.

¹ Caso conveniente, a equipe executora poderia capacitar os Assistentes Acadêmicos das unidades de ensino, difundindo a cultura do planejamento.

² SOUTO-MAIOR Fo, J. *Planeação estratégica comunicativa*. João Pessoa: Editora UFPB, 2012.

6. Metodologia

O MVV2029 constitui-se de uma metodologia de planejamento estratégico, cujo Plano Estratégico resultante será elaborado participativamente de modo representativo, na qual são desenvolvidas técnicas de trabalho em equipe, estimulando a dinâmica de grupo e, ao mesmo tempo, construindo a sua singularidade.

O MVV2029 é formatado para as especificidades da USP. As coletas de dados através de formulários eletrônicos e discussões presenciais serão norteadas em cinco temas centrais, em consonância com as Pró-Reitorias (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, Cultura e Extensão, Inclusão e Pertencimento). O sexto tema é transversal e tratará sobre a governança/gestão administrativa da universidade. A metodologia considera o trabalho sequencial e incremental, de forma que as ações e a validação serão construídas participativamente, para a estruturação de um documento coletivo orientado pela Missão, Visão e Valores da USP.

Para que o plano estratégico seja concebido, etapas de participação virtual (*webinar*) e presencial (*workshop*) foram previstas na metodologia. A própria Equipe Executora será capacitada para aplicar as metodologias MVV2029 nas atividades presenciais nos *workshops*, além da previsão de contar com os pós-doutorandos dos Eixos Temáticos para as dinâmicas. Os membros da Coordenação serão convidados a participar³.

Diante das adaptações conceituais realizadas quanto às diretrizes metodológicas e no *modus operandi*, considerando a estrutura e cultura organizacional implícita na USP, sugere-se realizar um piloto, em uma unidade, antes de aplicar a metodologia do PEUSP na instituição, além de conceber uma etapa de sensibilização para criar ambiência favorável em sua implantação, de maneira a garantir as condições necessárias e o engajamento dos participantes. O detalhamento da participação dos *workshops* presenciais está discriminado adiante, no item 6.1 - Etapas Metodológicas.

Utilizar-se-á a metodologia MVV2029 incorporando ou, então, se inspirando em elementos de outras abordagens – *Stakeholders*⁴ (tratado no PEUSP como “Partes Interessadas”) e portfólio de competências⁵. A *posteriori*, será prevista a gestão por competências, método adequado para administrar uma organização, seja pública ou privada, com base nos seus recursos necessários para o alcance da efetividade institucional e estratégica. As etapas do MVV2029, bem como o conjunto de suas atividades (Fig. 1), serão detalhadas em etapas de execução, conforme agenda proposta (Item 7).

³ Tem-se como possibilidade oferecer capacitação aos assistentes das unidades acadêmicas, caso seja oportuno diante do resultado do pré-teste.

⁴ FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

⁵ Utiliza-se da teoria de Valor de Recursos/Resource-based View - RBV (BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-129, 1991), valendo-se do Modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização/Value, Rarity, Inimitability, and Organization - VRIO (BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 5. ed. São Paulo. Pearson Educação, 2017). As competências são classificadas pelo modelo VRIO, utilizando recursos da USP que: (i) possuem capacidade de agregar VALOR; (ii) capacidade de gerar vantagem competitiva a partir de uma competência que lhe é própria e que também seja RARA, na ocasião que se compara com as demais IES e organizações; (iii) capacidade que gera vantagem competitiva mais duradoura, considerando a dificuldade que outras IES e organizações possuem de reproduzi-la (IMITAR); (iv) indicam capacidade ORGANIZATIVA para melhorar seu desempenho (BARNEY, HESTERLY, 2017).

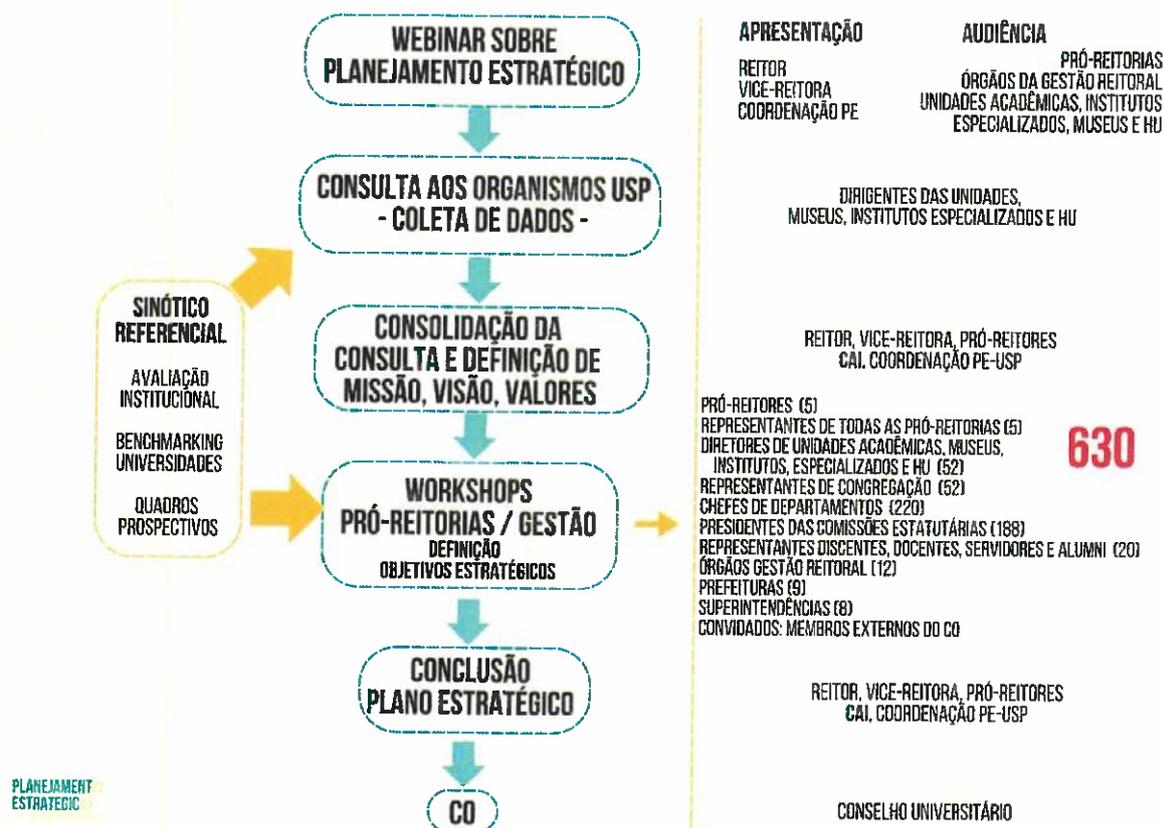


Figura 1: Planejamento Estratégico USP: 2024-2029. Fonte: Adaptação a partir de Souto-Maior (2012), Sampaio (2000)⁶ e Boaventura (comunicação pessoal)⁷.

6.1. Etapas Metodológicas

Há duas atividades que antecedem a realização propriamente dita do MVV2029. Preliminarmente serão estabelecidas as Diretrizes Metodológicas, na qual há concordância da Comissão Avaliadora (CA) (Reitoria - Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e membros da Comissão de Avaliação Institucional - CAI, coordenação do MVV2029 e Assessores de Gabinete) quanto à proposição das linhas norteadoras do MVV2029; e Acordo Institucional, que prevê os arranjos necessários entre os membros do Conselho Universitário, possibilitando um ambiente proativo na universidade por meio de campanha de sensibilização, com ações da Superintendência de Comunicação Social.

Após adaptações da metodologia PEC para a concepção do MVV2029, iniciou-se uma etapa exploratória de levantamento de dados, com documentos que possuem a equivalência de um plano estratégico - como o PDI, a Avaliação Institucional Relatórios de Gestão, dentre outros documentos pertinentes, como análise de cenários.

Neste caminho, um sinótico referencial reunirá sínteses que serão disponibilizadas durante o *Webinar* e os *Workshops* composto de: (i) Síntese da Avaliação Institucional - Ciclo V; (ii) Síntese do *Benchmarking* de estratégias publicizadas de universidades de excelência acadêmica e de impacto social identificadas em *rankings* internacionais (*Times Higher Education – THE* e *QS World University*), identificando aspectos considerados em seus planos

⁶ SAMPAIO, C. A. C. Gestão Organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável. Itajaí: Editora Univali, 2000.

⁷ BOAVENTURA é Coordenador Metodológico do PEP.

estratégicos, além de (iii) quadros prospectivos, considerando itens de agenda para políticas públicas abrangentes provenientes do Programa Eixos Temáticos – PROETUSP.

Diante do cenário vislumbrado, e também das adaptações que forem necessárias em relação à metodologia de planejamento estratégico comunicativo, um pré-teste (denominado “piloto”), está previsto a ser realizado em uma unidade acadêmica para caso necessário, realizar ajustes. A unidade acadêmica para este fim será a Faculdade de Economia e Administração (FEA), *campus* Butantã. Esta fase experimental faz-se necessária, pois a metodologia está sendo personalizada para a ambiência organizacional da USP, antes de seu início formal.

A divulgação e convite para participação no MVV2029 serão realizadas pelo Reitor e pela Vice-Reitora, a partir de comunicação interna com o intuito de apresentar o escopo do projeto de PEUSP e seus benefícios institucionais (produtos gerados e oportunidades para cada setor), de maneira a criar uma ambiência favorável para o engajamento das direções.

A exemplo de benefícios, um portfólio de competências essenciais da universidade apontado pelas Pró-Reitorias possibilitará mapear a capacidade sistemática e sistêmica a partir dos talentos humanos e recursos físicos, financeiros e organizacionais. Após o piloto e ajustes na metodologia (se necessários), as próximas etapas serão precedidas de *webinar* direcionados aos participantes, com a apresentação do programa, descrição da metodologia, *links* para material de apoio, apresentação dos formulários eletrônicos para captação de informações acompanhados de instruções para o seu preenchimento (breves tutoriais em vídeo). Recomenda-se, quando possível, considerar participantes que representem diversidade multicultural [gênero, etnia/cor, faixa geracional (jovem, meia-idade e sênior), residência (São Paulo ou não), tempo de casa, grau de ensino (educação básica, graduação e pós-graduação) e setorial (Unidades), *Campi/Polos*].

As etapas descritas a seguir estão organizadas no item 9 - Quadro Resumo, ao final deste documento. No momento do *webinar*, além do sinótico referencial e tutoriais, será solicitado o preenchimento de um formulário (sobre Missão - Visão - Valores) para cada unidade⁸ participante, com a recomendação para que seja respondido após consulta da unidade aos seus representantes, de maneira que cada unidade devolva apenas uma resposta do formulário, totalizando 52 respondentes.

Também será solicitada a indicação de Partes Interessadas relacionadas aos participantes. Estas indicações serão hierarquizadas por meio da técnica da Matriz de Poder vs Interesse, adaptado no MVV2029 como “Poder X Importância” (Ackermann & Eden, 2011)⁹.

Está previsto que as respostas de campo livre provenientes dos formulários eletrônicos terão tratamento a partir de análise de conteúdo, baseado no Método de Eisenhardt¹⁰ e de Krippendorff (1980¹¹, 2018¹²), além de tratamento quantitativo de parte das respostas. Todas

⁸ Aqui o termo unidade deverá ser entendido como unidades participantes, sendo considerados Unidades, Órgão de Integração, Museus e Órgão Complementar, totalizando 52 participantes ou 52 questionários.

⁹ Ackermann, F. & Eden, C. (2011) Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Range Planning, 44:179-196, para hierarquização e definição dos respondentes externos sobre interesses em relação à USP, assim como o grau de satisfação de atendimento destes. .

¹⁰ Eisenhardt, K.M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? Strategic Organization, 19 (1): 147-160.

¹¹ Krippendorff, K., (1980). Validity in content analysis. In: Mochmann, E. (Ed.), Computer Strategies for Communication Analysis. Campus, Frankfurt, Germany, pp. 69–112.

¹² Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology. Sage publications.

as análises serão consolidadas pela equipe executiva e validadas junto à Comissão Assessora¹³. A validação final será realizada pela Vice-reitora e pelo Reitor, assim como todos os documentos a serem disponibilizados.

Previamente à realização da etapa presencial, a equipe executiva realizará a consolidação e proposição de objetivos estratégicos a partir dos documentos síntese do sinótico referencial e consolidação dos formulários eletrônicos para serem discutidos e hierarquizados pelos participantes dos *workshops*. Os Objetivos Estratégicos têm a finalidade de solucionar as questões fundamentais da organização que a impedem de alcançar sua visão organizacional. Esta hierarquização servirá como referência de priorização de ações no mapa estratégico, utilizando-se do portfólio de competências da USP.

Cabe ressaltar, a significância para a metodologia da identificação e priorização dos interesses dos *Stakeholders* em relação à USP, e que constituem demandas sistêmicas que podem impactar ora positivamente ora negativamente quanto às suas estratégias organizacionais no tocante ao atendimento de sua missão e de sua visão, constituindo uma agenda de temas essenciais que também devem ser administrados pela organização.

Outra providência prévia aos *workshops* é a construção do Portfólio de Competências da USP, com indicação a partir dos Pró-Reitores e CA¹⁴. A gestão por competências, apesar de ter o escopo original voltado para o indivíduo, pode ser extrapolada para a organização. Tal refere-se a um método adequado para administração, seja pública ou privada, com base nas competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Com as competências da instituição elencadas, haverá a análise denominada VRIO¹⁵, método de validação que mapeia as competências e que podem ser mantidas e melhoradas, auxiliando o reconhecimento das ações que devem ser realizadas para investir no valor relacionado ou, caso não esteja como o desejável, traçar estratégias para melhorar as potenciais competências quando o diagnóstico for desfavorável.

Os objetivos estratégicos hierarquizados serão tratados pelos grupos temáticos nos *Workshops* (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, Cultura e Extensão, Inclusão e Pertencimento e Gestão) para proporem ações através de lentes específicas, contribuindo para a diversificação de estratégias de ação, seja elencando uma ou mais competências mapeadas, seja sugerindo novas ações para a efetivação do objetivo estratégico em questão.

¹³ Coordenação e equipe executiva do MVV2029,-Assessores do Gabinete e Membros da Comissão de Avaliação Institucional (CAI).

¹⁴ Coordenação do MVV2029,-Assessores do Gabinete e Membros da Comissão de Avaliação Institucional (CAI).

¹⁵ Barney, Jay B and Hesterly, William S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. 2005 Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458

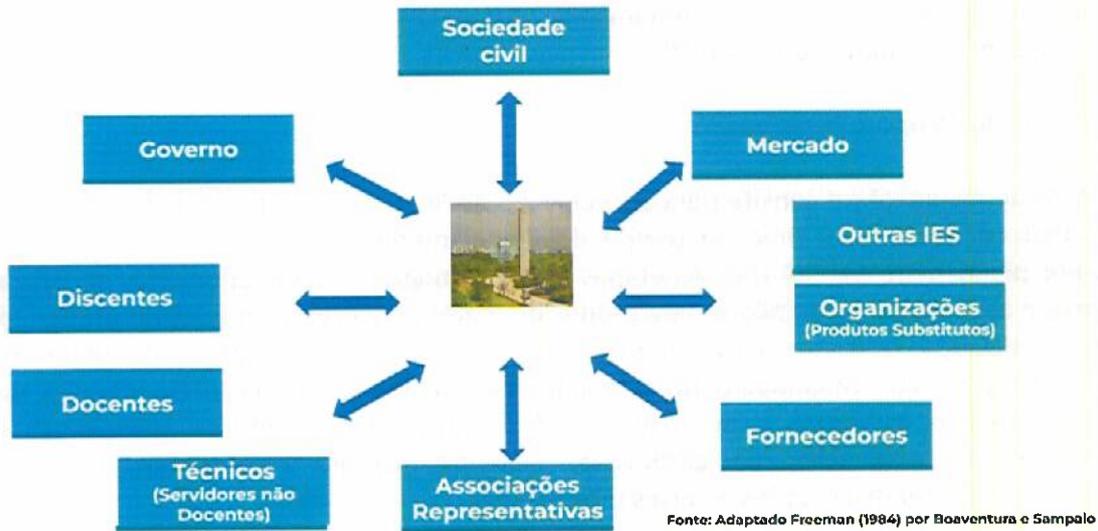


Fig.2. Arranjo Institucional com identificação das partes interessadas.

Os *workshops* serão distribuídos em seis, preferencialmente realizados nos *campi* do interior (Fig.2). Para tanto, em cada dia haverá a realização de trabalhos relacionados às áreas temáticas das Pró-Reitorias, coordenados pelos próprios Pró-Reitores, com a participação dos Diretores ou Vice das unidades (52 - respondentes dos formulários eletrônicos), Representantes de Congregação (52 - preferencialmente não o presidente, podendo ser membro ou não, sendo designado representante para o evento), Representantes da Pró-Reitorias (5 - indicados pela Pró-Reitorias para participação em dias não relacionados à sua área), Chefes de Departamento (220), Presidentes das Comissões Estatutárias relacionadas às Pró-Reitorias, Representação discente, docente e de servidor (24), Alumni (12), Membros Externos do Co (6 - Entidades Associadas, FAPESP, FIESP, FAESP FECOMERCIO, Classes Trabalhadoras).

No *workshop* que tratará especificamente o tema *Gestão* deverá ser coordenado pelo Reitor e Vice-Reitora e terá a participação dos Diretores ou Vice das unidades (52 - respondentes dos formulários eletrônicos), Presidentes das Comissões Estatutárias relacionadas às Pró-Reitorias (9), Representação discente, docente e de servidor (4), Alumni (2), Membros Externos do Co (1), Superintendências (8), Órgãos da Gestão Reitoral (8 - SG, PG, CODAGE, EGIDA, ABCD, AUCANI, AUSPIN, INOVA) e Prefeituras (8).

O produto final dos *workshops*, terá a configuração de um mapa estratégico. Assim como as demais etapas de consolidação, a CA¹⁶ será consultada para validação. Em seguida, é realizada a etapa de elaboração do documento denominado Plano Estratégico que também sofrerá validação da CA e posteriormente a apreciação da Vice-Reitora e finalmente do Reitor.

Assim, o MVV2029 tem como desafio deflagrar em toda a instituição um pensamento estratégico, enquanto fluxo sistêmico, ou seja, professora ou professor, técnica ou técnico e estudante, internalizar a visão uspiana nas suas atividades. Sugere-se estabelecer ciclos de planejamento, anualmente, retomando os objetivos estratégicos anteriormente elencados,

¹⁶ Coordenação do MVV2029,-Assessores do Gabinete e Membros da Comissão de Avaliação Institucional (CAI).

diante de novos contextos contemporâneos, até então não previstos, a exemplo o que ocorreu com a Pandemia de Covid 19

6.2. Linha do Tempo e Participação

A partir da divulgação e convite para participação no MVV2029, realizada pelo Reitor e pela Vice-Reitora, inicia-se a linha do tempo do Planejamento Estratégico. Implementa-se o projeto piloto junto à FEA-USP. As etapas deste cronograma estão apontadas na Figura 3. Alinhado aos resultados do piloto, será produzido material referente ao *webinar* preparatório para participação e material associado (formulários eletrônicos, material de apoio, etc.), além da capacitação da equipe para as dinâmicas do *workshop* presencial. Na primeira etapa está prevista a participação de mais de 600 atores, entre diretores, presidentes das comissões de graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura e extensão, inclusão e pertencimento, representações e partes interessadas.



Fig.3. Linha do Tempo com principais ações do MVV2029

7. Agenda

7.1. Detalhamento das atividades.

Previamente aos eventos presenciais, os facilitadores serão capacitados para desenvolver os trabalhos de forma adequada, a fim de garantir que todas as etapas serão cumpridas, uma vez que são interligadas e dependentes umas das outras. Essencialmente, as atividades previstas para o *workshop* são: 1) na parte da manhã a discussão da adequação das propostas de objetivos estratégicos (consolidadas a partir do sinótico referencial) e posterior hierarquização ; 2) Na parte da tarde a realização da correlação entre objetivos estratégicos e portfólio de competências, com breves discussões para atingir consenso, representando o posicionamento da USP a respeito das etapas propostas pela metodologia. O resultado da consolidação do *workshop* constituirá material para a construção do Mapa Estratégico, norteador do Plano Estratégico.

O objetivo principal dos *workshops* é realizar análise agregativa entre ambiente externo e interno, a partir dos interesses atendidos e não atendidos indicados pelas partes interessadas (*Stakeholders*) e por meio dos objetivos estratégicos, mapeados em um diagnóstico gerado a partir dos resultados da Avaliação Institucional - Ciclo V, sendo

correlacionados com o portfólio de competências da USP, segundo a visão de cada uma das Pró-Reitorias.

7.2. Cronograma e Programação dos Workshops

Cada tema será abordado em um dia distinto, em subgrupos de 15 a 20 participantes por sala, permitindo, a partir dos objetivos estratégicos definidos como prioritários, apontar as competências da USP que devem ser utilizadas para efetividades das ações estratégicas. Este resultado deverá ser consolidado em plenária com a moderação do Pró-Reitor da respectiva área. Cada dia de reunião será realizada em um *campus* distinto seguindo a política de integração com a Reitoria.

O *workshop* específico que tratará o tema gestão, deverá ter representatividade de Presidentes de Comissão de cada um dos 9 *campi*, para tratar de suas especificidades. Os demais participantes exclusivamente para este *workshop*, devido ao tema, serão as Superintendências (8), Órgãos da Gestão Reitoral (8) e Prefeituras (9).

PARTICIPANTES	WORKSHOPS					
	SÃO PAULO	RIBEIRÃO PRETO	SÃO CARLOS	PIRASSUNUNGA	PIRACICAMA	GESTÃO E GOVERNANÇA LORENA
REITOR E VICE-REITORA	2					2
PRÓ-REITOR (A)	5	1	1	1	1	
DIRETORES (AS) OU VICE	52	10	10	10	11	52
REPRESENTANTES DE CONGREGAÇÃO	52	10	10	10	11	
REPRESENTANTES DAS PRÓ-REITORIAS	5	1	1	1	1	
CHEFES DE DEPARTAMENTO	220	44	44	44	44	
PRESIDENTES DAS COMISSÕES ESTATUTÁRIAS	227	47	50	48	33	9
REPRESENTAÇÃO DISCENTE, DOCENTE, SERVIDOR	24	4	4	4	4	4
ALUMNI	12	2	2	2	2	2
MEMBROS EXTERNOS Co	6	1	1	1	1	1
(ENTIDADES ASSOCIADAS - FAPESP - FAPESP - FEMINICÓRIO - FIESP - CLASSES TRABALHADORAS)						
SUPERINTENDÊNCIAS	8					8
ÓRGÃOS GESTÃO REITORAL	8					8
PREFEITURAS	9					9
TOTAL POR EVENTO	119	122	120	123	78	99
PARTICIPANTES/ SALA (x6)	20	21	20	20	13	15

TOTAL GERAL 630

VOLTAR

Figura 2. Proposta inicial de distribuição de participantes do *workshop* temático.

8. EQUIPE

A equipe de coordenação é composta pelos professores Arlindo Philippi Jr. (Coordenador Geral), Marcos Buckeridge (Coordenador Acadêmico), Edmilson Dias de Freitas (Coordenador Governança Executiva), João Mauricio Gama Boaventura (Coordenador Metodológico) e Carlos Alberto Cioce Sampaio (Coordenador Metodológico e Coordenador Gestão Executiva).

Constitui-se uma Comissão Assessora composta pelos professores Bruno Caramelli (CGR), Celia Regina da Silva Garcia (CGR), Geciane Silveira Porto (FEARP), Hugo Hioshizaki (EP), Guilherme Ary Plonski e Fábio Frezatti (FEA).

A Equipe Executiva é composta pela doutora Kátia Christol dos Santos (Assistente da Coordenação Executiva), doutora Adriana Dias Pasco e doutor Daniel Bruno Vasconcelos (ambos Pós-Docs Programa Eixo Temático Planejamento Estratégico em Universidades).

Quadro resumo resultados dos workshops - PRCEU

SELEÇÃO PRCEU ou USP	STAKEHOLDER	CÓDIGO INTERESSES (ORIGINAL)	INTERESSE DE STAKEHOLDER (REVISADO)	NOTA DA AVALIAÇÃO DO INTERESSE PELA USP	IMPACTO DO INTERESSE (REVISADO)	NOTA FINAL IMPORTANCIA DO IMPACTO PARA A USP	COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS [1]	NOTA FINAL CONJUNTO DE	STAKEHOLDERS ENTÃO SIGUEM INTERESSE [5]	OBSERVAÇÕES DOS INTERESSES (REVISADO)
USP	SOCIEDADE CIVIL	57 (20)	1. Foco forte de desenvolver as atividades de extensão. 2. Melhorar na interação com públicos específicos de diferentes níveis dentro da sociedade.	3		4,9	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10	3,15	Sociedade civil, Governo (Estadual/Federal - Executivo)	(Workshop da PRCEU não tinha esta coluna)
PRCEU	SOCIEDADE CIVIL	18 (9)	Promover relações de cultura e extensão que integram a USP com suas comunidades.	3	1. Legitimação da universidade 2. Maior aproximação da universidade com a sociedade civil 3. Aumento da qualidade de vida no entorno 4. Melhor formação dos alunos 5. Novas oportunidades de após	4,7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	4,83	Docentes, sociedade civil, Técnicos-administrativos / Servidores	(Workshop da PRCEU não tinha esta coluna)
PRCEU	DISCENTES (Pós-graduação)	8 (2)	Promover interação de egressos em ações de cultura e extensão integradas à pesquisa.	2	Contribuição da educação continuada; Melhor conhecimento das demandas da sociedade; Melhor reconhecimento da universidade por suas ações de extensão	4,37	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9	3,62	Discentes (graduação e pós-graduação), docentes, sociedade civil, Governo (Estadual/Federal - Executivo)	(Workshop da PRCEU não tinha esta coluna)
PRCEU	GOVERNO (Estadual/Federal - Executivo)	35 (13)	Ampliar a interdisciplinaridade nas atividades de cultura e extensão.	4	aumento da visibilidade das atividades de extensão da universidade; aumento dos benefícios sociais; aumento da interação entre as várias unidades; favorecimento para a inovação; promover e aprimorar a formulação de políticas públicas;	4,36	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10	3,92	Discentes (pós-graduação), docentes, sociedade civil, Governo (Estadual/Federal - Executivo), Agências de Fomento	A Pró-Reitora ficou todo o período da manhã nessa sala. Pode ter ocorrido algum vés na nota de atendimento do interesse. Observação da Equipe Executiva MVV 2023.
USP	DOCENTES, SERVIDORES ADMINISTRATIVOS e SOCIEDADE CIVIL	29 (13) 43 (21) 47 (22)		1 1 2	Aumento do engajamento dos servidores com as atividades de extensão e com a integração da pesquisa e ensino, além de ampliação das atividades de extensão e possibilidade de maior interação e reconhecimento da sociedade. Aumento da valorização da USP pela sociedade.	4,33	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	2,81	Docentes, Técnicos-administrativos / Servidores, sociedade civil, Governo (Estadual/Federal - Executivo), Agências de Fomento	(Workshop da PRCEU não tinha esta coluna)
PRCEU	GOVERNO - AGENCIAS DE FOMENTO	35 (18)	Orientar as ações de cultura e extensão com foco nos ODS.	4	aumento da inserção da universidade no atendimento dessas necessidades; permitir o diálogo entre as unidades e também a nível interinstitucional em relação ao atendimento aos ODS dentro das atividades de extensão; aumento e melhoria no atendimento aos ODS; ampliar da visão dos egressos em relação da ação deles junto aos ODS; melhor cumprimento e visibilidade da atuação da universidade junto a sociedade; maior aumento da conscientização das pesquisas relacionadas aos ODS; aumento da conscientização sobre a importância da atuação dos ODS;	4,27	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	3,75	Docentes, Técnicos-administrativos / Servidores, sociedade civil, Governo (Estadual/Federal - Executivo), Agências de Fomento	A Pró-Reitora ficou todo o período da manhã nessa sala. Pode ter ocorrido algum vés na nota de atendimento do interesse. Observação da Equipe Executiva MVV 2023.
PRCEU	GOVERNO (Estadual/Federal - Executivo)	3 (4) 16 (8)	Fortalecer o papel da USP como interlocutora ativa na construção de políticas públicas.	1 2 2	Ampliação da atuação da USP com mais possibilidades de captação de recursos e visibilidade do trabalho de extensão. Por outro lado, há o risco de perda de autonomia e possibilidade de prejuízos para a efetiva atuação e sobrecarga de professores.	4,26	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10	3,56	Docentes, Técnicos-administrativos / Servidores, sociedade civil, Governo (Estadual/Federal - Executivo), Agências de Fomento	(Workshop da PRCEU não tinha esta coluna)
PRCEU	SOCIEDADE CIVIL	28 (14)	Avaliar o impacto social das ações de cultura e extensão.	2	necessidade de diagnósticos dos impactos, aumento dos diálogos nas pesquisas, vocalização da sociedade nas ações de extensão, melhoria nos instrumentos de comunicação, necessidade de comunicação mais assertiva, melhoria na integração com a sociedade	4	1, 2, 4, 5, 7, 8, 10	3,33	Discentes (pós-graduação), docentes, sociedade civil, Governo (Estadual/Federal - Executivo), Agências de Fomento	(Workshop da PRCEU não tinha esta coluna)

PRCEU	TECNICOS ADMINISTRATIVOS / SERVIDORES	34 (17)	Qualificar profissionais para a captação de recursos voltada à cultura e extensão.	2	vinda de mais recursos; otimização de trabalho dos técnicos; necessidade de prospecção de oportunidades de parcerias e de captação de recursos financeiros; valorização do trabalho dos técnicos; aumento da visibilidade da universidade junto a sociedade; necessidade de aprimoramento técnico / treinamento; necessidade de reduzir burocracia;	4	2, 3, 4, 9	3	Docentes, Técnico-administrativos / Servidores, Governo (Agências de Fomento)	(Workshop da PRCEU não tinha esta coluna)
PRCEU	DISCENTES (Graduação)	22 (11)	Consolidar a burocratização das atividades de extensão.	2	melhorar a formação dos discentes, humanização, necessidade de qualificação do corpo técnico, melhoria da infraestrutura, aumento da demanda do serviço financeiro, aumento da visibilidade, melhoria da integração da usp com a	4,11	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	3,88	Discentes (graduação e pós-graduação), docentes, sociedade civil, Governo (Estadual/Federal)	(Workshop da PRCEU não tinha esta coluna)

[1] Planilha workshop tarde.
Referência do interesse: coluna E (entre parênteses)

[2] Média dos resultados do Formulário tarde.

DEPOIS

MÉDIA DOS VALORES DAS CÉLULAS MESCALDAS

[3] É possível detectar stakeholders envolvidos nos comentários do formulário da tarde.



Missão, visão, valores, objetivos e metas
2029 para as Pró-Reitorias e Gestão

RESUMO MVV2029

CONTEXTUALIZAÇÃO

METODOLOGIA

E

RESULTADOS

Ação “Missão, visão, valores, objetivos e metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão”

Resumo

A iniciativa de construção representativa de definições de missão, visão e valores para a Universidade de São Paulo, visando à sua institucionalização em seu Estatuto, teve início em dezembro de 2023 com a apresentação da ação por meio de Webinar, apresentando metodologia contemporânea personalizada para a USP, convidando sua comunidade para a construção do diagnóstico atual para definição de objetivos e metas para nova cultura organizacional. Neste processo toda a comunidade USP foi envolvida, através de seus Diretores, chefes de Departamento, Presidentes de Comissões Estatutárias, Representações Discente, Docente e de Servidores, além das Congregações e *Alumni*.

Contexto

A Universidade de São Paulo (USP), não tão distante de seu centenário, tem se desafiado a encontrar seu compromisso social, com inclusão e pertencimento, o que determina a valorização das pessoas, sejam elas da comunidade interna ou externa, em um relacionamento transparente. Desde a sua criação, em 1934, tem como propósito a formação de profissionais, com ensino de qualidade, excelência em pesquisa e inovação, estendendo suas atividades à sociedade. Para atingir a relevância destes propósitos, tem-se o desafio de discutir e formalizar estratégias que mantenham sua qualidade em relação às universidades de classe mundial e ofereçam respostas aos problemas emergentes que a sociedade brasileira demanda.

O Planejamento Estratégico é uma metodologia que sugere um esforço formativo de tomada de decisão organizacional. A sua abordagem participativa torna a própria participação como uma das estratégias. Os produtos esperados são: revisão da visão, missão e valores da universidade, considerando seu passado, presente e futuro; diagnóstico da USP por consulta das partes interessadas, objetivos estratégicos baseados nas competências essenciais da universidade; e o legado de aprendizagem do seu primeiro planejamento institucionalizado (aprovado pelo Conselho Universitário).

A primeira ação coordenada inicia-se pela determinação da visão (futuro) e da missão (vocação) organizacional e valores. Realiza-se, então, um diagnóstico do ambiente organizacional, composto pela avaliação institucional, estratégias de universidades de classe mundial (internacional e latino-americanas) e brasileiras, bem como tendências prospectivas, interesses de *stakeholders* externos e internos no que se refere a favorecer o alcance da visão organizacional e lidar com empecilhos a este alcance.

Como parte integrante do diagnóstico e também das ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos, elenca-se o portfólio de competências essenciais da USP, valendo-se de seus recursos. A gestão por competências propõe a administração com base nos recursos necessários para o alcance da efetividade institucional e estratégica.

Planejamento Estratégico na USP

Tradicionalmente, há planejamentos de curto e médio prazos na Universidade, por meio das Diretrizes de Gestão Reitoral através da Administração Central e através dos Planos Acadêmicos quinquenais nas Unidades de Ensino e Pesquisa, sob supervisão da Comissão Permanente de Avaliação (CPA).

Como resultado do MVV2029, espera-se construir um Plano Estratégico para pensar nos caminhos trilhados pela Universidade de São Paulo. Os produtos esperados são: revisão da visão e missão da universidade, considerando seu passado, presente e futuro; diagnóstico da USP por consulta das partes interessadas, objetivos estratégicos baseados nas competências essenciais da universidade e o legado de aprendizagem do seu primeiro planejamento institucionalizado. Para tanto, realizou-se um diagnóstico a partir dos próprios interesses e influências desses demandantes, compreendidos sobretudo no ambiente externo, mas também no interno, emergindo questões estratégicas originadas da significância de interesses (posicionamento) das partes interessadas em relação à USP, no que se refere a favorecer e/ou impedir o alcance da visão organizacional. Como parte integrante do diagnóstico, mas também na identificação de objetivos estratégicos, elenca-se o portfólio de competências essenciais da USP, valendo-se de seus recursos, para dar respostas às questões estratégicas selecionadas.

Para a construção da Missão, Visão e Valores da USP, foi adotada a abordagem participativa, consultando todas as Unidades de Ensino e Pesquisa, Órgãos Complementares e de Integração através de formulários eletrônicos. Nestes, houve orientação em cada um dos termos, visando à padronização de elementos considerados para essa construção. Estas diretrizes serão apontadas em cada um dos subitens relacionados. Um *workshop* realizado com os Pró-Reitores e membros da Câmara de Avaliação Institucional (CAI) discutiu esses resultados através de dinâmicas, culminando em quatro sugestões de missão, quatro de visão e dez de valores. As versões geradas foram validadas pelos coordenadores do MVV, Pró-Reitores, Vice-Reitora e Reitor para proposta de alteração regimental, para compor o Estatuto da Universidade de São Paulo.

Construção das Questões Estratégicas

A construção das Questões Estratégicas é o primeiro passo na elaboração de um plano de ação para alcançar um desempenho superior sustentável. No MVV2029, as questões estratégicas representam as demandas de alto impacto na criação de valor aos *stakeholders* prioritários.

As Questões Estratégicas da comunidade interna foram relacionadas às informações obtidas considerando os documentos do Sinótico Referencial (*Benchmarking*, Avaliação Institucional e ProETUSP) e comunicações dos Conselhos Universitários Temáticos, com apresentação dos trabalhos desenvolvidos pelas Pró-Reitorias.

Representando os *stakeholders* internos, foram colhidas as demandas produzidas durante o Programa Reitoria no *Campus* (2022 e 2023), através de levantamento dos formulários prévios aos eventos. As solicitações ainda não solucionadas e que se encaixem na relevância de impacto e criação de valor para a USP serão consideradas como questões estratégicas e

relacionadas aos *stakeholders* internos. Os *stakeholders* representantes da comunidade externa foram indicados¹ pelas Unidades de Ensino e Pesquisa, Órgãos Complementares e Órgãos de Integração da USP, após compreensão do processo de criação da cadeia de valor.

Participantes do Planejamento Estratégico da USP

Workshops

O objetivo principal dos *workshops* foi realizar análise agregativa entre ambiente externo e interno, a partir dos interesses em relação à USP indicados pelas partes interessadas (*stakeholders*) e por meio das questões estratégicas mapeadas em um diagnóstico gerado a partir dos resultados da Avaliação Institucional – Ciclo V, sendo correlacionados com o portfólio de competências da USP, segundo a visão de cada uma das Pró-Reitorias.

Durante os *workshops*, os interesses foram tratados pelos grupos temáticos (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação, Cultura e Extensão, Inclusão e Pertencimento e Gestão) para proporem ações através de suas missões, contribuindo para a diversificação de estratégias de ação, seja elencando uma ou mais competências mapeadas, seja sugerindo novas ações para a efetivação do objetivo estratégico em questão.

Cada *workshop* foi realizado em um *campus* distinto, seguindo a política de integração com a Reitoria. Para tanto, em cada dia houve a realização de trabalhos relacionados às áreas temáticas das Pró-Reitorias, coordenados pelos próprios Pró-Reitores, com a participação dos seguintes convidados: Diretores ou Vice-Diretores das Unidades (52 – respondentes dos formulários eletrônicos), Representantes de Congregação (52), Representantes da Pró-Reitorias (5 – indicados pelas Pró-Reitorias atuando como facilitadores), Chefes de Departamento (220), Presidentes das Comissões Estatutárias relacionadas às Pró-Reitorias, Representação Discente, Docente e de Servidores (24), *Alumni* (12), Membros Externos do Conselho Universitário (6 – Entidades Associadas, FAPESP, FIESP, FAESP, FECOMERCIO, Classes Trabalhadoras). Relatório logístico dos eventos anexado a este processo.

O *workshop* que tratou especificamente do tema Gestão foi coordenado pelo Reitor e Vice-Reitora e teve convites direcionados à participação de Diretores ou Vice-Diretores das Unidades, Chefes de Departamento, Representação Discente, Docente e de Servidores (4), *Alumni* (2), Superintendências (8), Órgãos da Gestão Reitoral (8 – SG, PG, CODAGE, EGIDA, ABCD, AUCANI, AUSPIN, INOVA) e Prefeituras (8).

Cada tema foi abordado em um dia distinto, em subgrupos de 15 a 20 participantes por sala, permitindo, a partir das questões estratégicas definidas como prioritárias, associar as competências da USP que deverão ser utilizadas para efetividades das ações estratégicas. Este resultado foi consolidado em plenária com a moderação do Coordenador-Geral e Pró-Reitor da respectiva área e posteriormente irá estruturar o Mapa de Objetivos. Tal mapa será apresentado na reunião do Conselho Universitário para aprovação.

¹ Através de formulário eletrônico.



USP

Missão, visão, valores, objetivos e metas
2029 para as Pró-Reitorias e Gestão

30

CONSOLIDAÇÃO MISSÃO, VISÃO, VALORES

Textos validados pelo Reitor

**USP**Missão, visão, valores, objetivos e metas
2029 para as Pró-Reitorias e Gestão**31**

Missão

Formar profissionais líderes e cidadãos conscientes de seu papel social. Produzir, transmitir e aplicar o saber e a ciência em benefício da sociedade, por meio de ensino, pesquisa, inovação, extensão, cultura, arte e difusão do conhecimento.

Visão

Ser reconhecida nacional e internacionalmente por sua liderança e qualidade na formação de profissionais, pesquisa, impacto no desenvolvimento social, inovação, cultura, arte, diversidade, meio ambiente e sustentabilidade.

Valores

Guiar-se pela excelência acadêmica, respeito aos direitos humanos e compromisso com a democracia. Na qualidade de instituição pública, orienta-se pela autonomia universitária, ética, equidade, diversidade, colaboração interinstitucional, sustentabilidade e responsabilidade social.

Arquivo final 25/07/2024 - Versão Reitor.



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Parecer. n.º 96028/2024

PROCESSO Nº: 2024.1.05164.01.5

INTERESSADO: RUSP - Reitoria da Universidade de São Paulo

ASSUNTO: Análise de regimento - Alteração do Estatuto e/ou do Regimento Geral. Missão, visão, valores, objetivos e metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão da Universidade de São Paulo - MVV2029. Temporariedade. Minuta de Resolução.

PARECER

Senhor Procuradora Geral,

1. Trata-se de de pedido formulado pelo Gabinete do Reitor, que encaminhou "material referente a 'Missão, visão, valores, objetivo e metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão', para elaboração de Resolução com proposta de alteração do Regimento Geral e inclusão na pauta do Co. do assunto MVV2029" (fl. 2).

2. Em que pese a consulta mencionar a inclusão da matéria no Regimento Geral (fl. 2), vale mencionar que tanto o Regimento Geral quanto o Estatuto são normas superiores no âmbito universitário, das quais as demais extraem seu pressuposto de validade e, por isso, demandam relativa estabilidade.

3. Por outro lado, a proposta de alteração normativa consigna matérias no âmbito do planejamento estratégico que, por sua própria



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

natureza, são passíveis de revisão a cada período, no caso, com vigência até 2029. Considerada essa transitoriedade, esta Procuradoria sugere que tais elementos do plano estratégico da Universidade sejam veiculados em resolução específica, conforme **minuta anexa**.

4. Com tais considerações, sugiro o encaminhamento dos autos à Secretaria Geral, para tramitação da minuta normativa pelas instâncias superiores.

À consideração superior.

São Paulo, 08 de agosto de 2024.

**Cristiana Maria Melhado Araújo Lima
Procurador (a) Chefe
Procuradoria Acadêmica**



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Processo: 2024.1.05164.01.5

Interessado: RUSP - Reitoria da Universidade de São Paulo

Assunto: Análise de regimento - Alteração do Estatuto e/ou do Regimento Geral

DESPACHO

01. Acolho o Parecer de lavra da Dr.^a Cristiana Maria Melhado Araújo Lima.

02. Encaminhem-se os autos nº 2024.1.05164.01.5 à Secretaria Geral.

São Paulo, 08 de agosto de 2024.

Adriana Fragalle Moreira
Procuradora Geral Adjunta

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
REITORIA

INFORMAÇÃO Nº _____

FLS. N.º _____

Proc. N.º _____

Rub. _____

PROCESSO: 2024.1.5164.1.5

INTERESSADO: REITORIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Encaminhem-se os autos ao Prof. Dr. Celso Fernandes Campilongo, para a gentileza de relatar.

Solicito que o parecer seja encaminhado à Secretaria Geral pelo e-mail sgclr@usp.br.

São Paulo, 9 de agosto de 2024.


Marina Gallottini
Secretária Geral

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
REITORIA****PARECER N.º _____**

FLS. N.º _____

Proc. N.º _____

Rub. _____

PROCESSO 2024.1.5164.1.5**INTERESSADA: REITORIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Minuta de Resolução que dispõe sobre a missão, visão e valores, no âmbito do Planejamento Estratégico da Universidade de São Paulo.

Trata-se de Memorando do Chefe de Gabinete, Prof. Dr. Arlindo Philippi Junior, ao Procurador Geral, Prof. Dr. Marcelo José Magalhães Bonizzi, encaminhando, para apreciação, o material referente a "Missão, visão, valores, objetivo e metas 2029 para Pró-Reitorias e Gestão", para elaboração de Resolução com proposta de alteração do Regimento Geral e inclusão na pauta do Co do assunto MVV2029 (31.07.2024).

Como aponta o Parecer PG n.º 96028/2024, em que pese a consulta mencionar a inclusão da matéria no Regimento Geral, vale mencionar que tanto o Regimento Geral quanto o Estatuto são normas superiores no âmbito universitário, das quais as demais extraem seu pressuposto de validade e, por isso, demandam relativa estabilidade. Verifica que a proposta de alteração normativa consigna matérias no âmbito do planejamento estratégico que, por sua própria natureza, são passíveis de revisão a cada período, no caso, com vigência até 2029."

Considerada essa transitoriedade, sugere a PG que tais elementos do plano estratégico da Universidade sejam veiculados em resolução específica, conforme minuta que encaminha anexa.

Com tais apontamentos, sugere o encaminhamento dos autos à Secretaria Geral, para tramitação da minuta normativa pelas instâncias superiores (08.08.2024).

OPINO na mesma direção oferecida pela Doutra Procuradoria Geral. O caráter transitório e provisório da proposta – em que pese incorporar e repetir determinações Estatutárias, Regimentais e até Constitucionais – indica que a proposta pode ser formalizada nos termos da minuta de simples Resolução oferecida pela PG.

É como voto.

São Paulo, 12 de agosto de 2024.

Prof. Dr. CELSO FERNANDES CAMPILONGO
Presidente da Comissão de Legislação e Recursos

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
REITORIA****INFORMAÇÃO Nº _____**

FLS. N.º _____

Proc. N.º _____

Rub. _____

PROCESSO: 2024.1.5164.1.5**INTERESSADO:** REITORIA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

A CLR, em sessão realizada em **12.08.2024**, aprovou o parecer do relator, favorável à Resolução que dispõe sobre a missão, visão e valores, no âmbito do Planejamento Estratégico da Universidade de São Paulo.

De ordem do Magnífico Reitor, incluem-se os autos na pauta do Conselho Universitário.

São Paulo, 12 de agosto de 2024.



Marina Gallottini
Secretária Geral

RESOLUÇÃO XXXX, DE XX DE XXXXXXXXXX DE 2024.

Dispõe sobre a missão, visão e valores, no âmbito do Planejamento Estratégico da Universidade de São Paulo.

O Reitor da Universidade de São Paulo, usando de suas atribuições legais, com fundamento no art 42, IX, do Estatuto, tendo em vista o deliberado pela Comissão de Legislação e Recursos, em sessão realizada em xx de xxxx de xxx, e pelo Conselho Universitário, em sessão realizada em xx de xxxx de xxx, baixa a seguinte:

RESOLUÇÃO

Artigo 1º – A presente resolução estabelece a missão, visão e valores da Universidade de São Paulo:

I – É missão da Universidade de São Paulo: “Formar profissionais líderes e cidadãos conscientes de seu papel social. Produzir, transmitir e aplicar o saber e a ciência em benefício da sociedade, por meio de ensino, pesquisa, inovação, extensão, cultura, arte e difusão do conhecimento”.

II – É visão da Universidade de São Paulo: “Ser reconhecida nacional e internacionalmente por sua liderança e qualidade na formação de profissionais, pesquisa, impacto no desenvolvimento social, inovação, cultura, arte, diversidade, meio ambiente e sustentabilidade”.

III - São valores da Universidade de São Paulo: “Guiar-se pela excelência acadêmica, respeito aos direitos humanos e compromisso com a democracia. Na qualidade de instituição pública, orienta-se pela autonomia universitária, ética, equidade, diversidade, colaboração interinstitucional, sustentabilidade e responsabilidade social”.

Artigo 2º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação. (Proc. USP xxx).

Reitoria da Universidade de São Paulo, [Data do sistema por extenso].

Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor

Marina Gallottini
Secretária Geral