

PLANO ESTRATÉGICO ESALQ

2024 2028



ESALQ

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
Universidade de São Paulo

USP

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL E VISÃO DE FUTURO	4
3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E MAPA ESTRATÉGICO	5
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
4.1 OE 1: Ampliar o impacto das atividades de pesquisa, extensão e cultura	8
4.2 OE 2: Ampliar e garantir a atratividade, permanência e formação plena de estudantes, em todos os níveis	10
4.3 OE 3: Ampliar a atratividade das carreiras para docentes e funcionários	12
4.4 OE 4: Modernizar a gestão e a infraestrutura	14
4.5 OE 5: Promover equidade, diversidade, inclusão e pertencimento	16
4.6 OE 6: Ampliar e aprofundar o diálogo com a sociedade	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20



1 INTRODUÇÃO

Este documento apresenta o Plano Estratégico e Operacional da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq) da Universidade de São Paulo (USP).

Sua construção contou com a colaboração de membros da comunidade interna e externa, pesquisadores, egressos e outros grupos de interesse. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico do contexto atual, fundamentado na produção científica e na avaliação institucional. A seguir, foi realizada a etapa de construção de cenários futuros, e então definiram-se os objetivos estratégicos e a revisão da identidade organizacional.

A partir desse processo, foram formuladas propostas detalhadas, incluindo ações e projetos, para alcançar os objetivos estabelecidos. Durante todas as etapas de construção do Planejamento Estratégico, houve participação da equipe da reitoria da USP, para garantir alinhamento com o planejamento geral da Universidade.



2 POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL E VISÃO DE FUTURO

A Esalq posiciona-se como um centro de excelência, reconhecido nacional e internacionalmente por sua contribuição no ensino de qualidade, na pesquisa de excelência e em atividades de extensão que causam impacto positivo na sociedade. Manter e ampliar essa posição é, em si, nosso principal desafio. O Plano Estratégico, portanto, reforça os elementos constitutivos do nosso sucesso e, ao mesmo tempo, aponta novos caminhos a trilhar e desafios a enfrentar.

Atualmente, nossa instituição oferece 17 programas de pós-graduação, dos quais seis possuem conceito 7 e três têm conceito 6 na avaliação da Capes, fundação de fomento à pós-graduação no país. Esses programas envolvem mais de 1.100 pós-graduandos. Contamos com 7 cursos de graduação que totalizam cerca de 2.300 estudantes. Para alcançar um desempenho destacado nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, contamos com a atuação de cerca de 210 docentes e mais de 430 servidores técnico-administrativos.

3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E MAPA ESTRATÉGICO

A partir da discussão sobre o posicionamento institucional e a visão de futuro, foi estabelecida a nova identidade organizacional:

MISSÃO

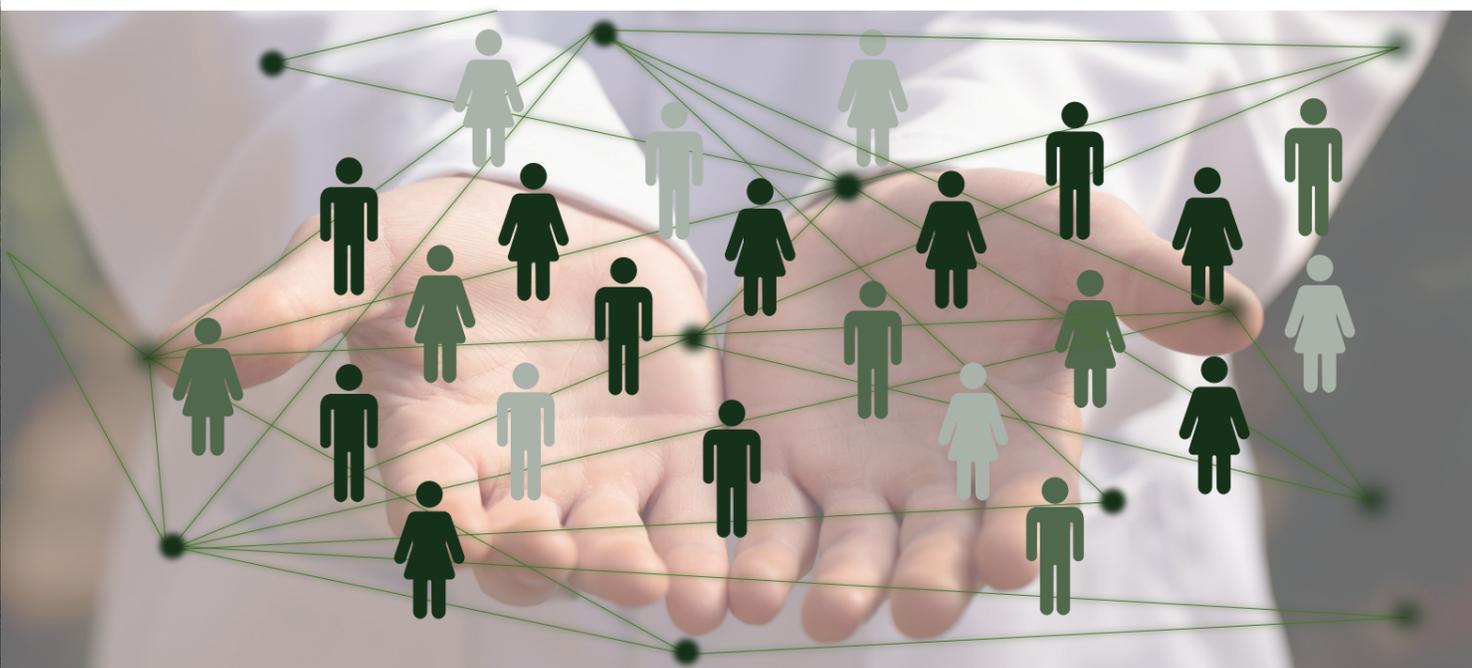
Formar pessoas por meio da criação e integração de conhecimentos, ideias e soluções para uma sociedade mais justa e sustentável.

VISÃO

Ser reconhecida como uma instituição inovadora na formação de pessoas, produção e difusão do conhecimento face aos desafios da sustentabilidade.

VALORES

Desenvolver todas as atividades com princípios de ética, excelência, respeito à diversidade e equidade, consciência ambiental e gestão eficaz, fortalecendo o legado visionário fundador da Escola.



Em plena consonância com a identidade organizacional, foram estabelecidos nossos Objetivos Estratégicos. A questão orientadora para a definição de Objetivos Estratégicos foi: Como as trajetórias robustas, pensadas para enfrentar os diferentes cenários, podem ajudar a reforçar nossos pontos fortes, aproveitar oportunidades, superar nossos pontos fracos e neutralizar ameaças?

O Mapa Estratégico, apresentado a seguir, resume nossa nova Identidade Organizacional e traz uma visão geral dos nossos Objetivos Estratégicos.

Missão

Formar pessoas por meio da integração de conhecimentos, ideias e soluções para uma sociedade mais justa e sustentável

Visão

Ser reconhecida como uma instituição inovadora na formação de pessoas, produção e difusão de conhecimento face aos desafios da sustentabilidade



4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A Esalq definiu seis objetivos estratégicos que guiarão suas ações nos próximos anos. Esses objetivos foram cuidadosamente definidos para abordar áreas essenciais e promover melhorias contínuas na instituição. A seguir apresentaremos cada um deles:



4.1 OE 1: Ampliar o impacto das atividades de pesquisa, extensão e cultura

A Esalq como referência em impactos científicos, econômicos, sociais e ambientais.

Para consolidar a Esalq como instituição referência em impactos positivos na sociedade, desenvolvemos uma estratégia abrangente que direciona nossas atividades de pesquisa, extensão e cultura. Esta estratégia é sustentada por três direcionamentos principais:

Ampliação da Escala e Impacto em Projetos de Pesquisa:

Nosso objetivo é expandir significativamente a escala e o impacto de nossos projetos de pesquisa. A instituição está focada em temas estratégicos de interesse global, como mudanças climáticas, recursos hídricos, energia renovável, economia verde e descarbonização. Além disso, estamos comprometidos com temas "orientados por missão" de importância nacional, como a sustentabilidade do agro brasileiro, a preservação de biomas e a economia e gestão da produção familiar.

Expansão das Atividades de Extensão:

Acreditamos na importância de expandir nossas atividades de extensão para maximizar nosso impacto na sociedade. Para isso, pretendemos ampliar a oferta de cursos de formação para diversos públicos em diferentes temas, bem como serviços técnicos especializados e ações comunitárias. Queremos garantir que nossos projetos e programas de extensão atinjam uma escala maior e causem um impacto mais eficaz, conectando nosso conhecimento com as necessidades da sociedade.

Interconexão entre Pesquisa, Ensino e Extensão:

Para criar uma sinergia mais forte entre nossas áreas de atuação, estamos promovendo uma interconexão orgânica entre as linhas de pesquisa da Esalq, tanto básicas quanto aplicadas, e o ensino de graduação,



pós-graduação e as atividades de extensão. Esse esforço visa garantir que nossas linhas de pesquisa, currículos acadêmicos e atividades de extensão se alimentem mutuamente, criando um ambiente educacional e de pesquisa mais integrado e enriquecedor para todos os envolvidos.

Atingir esse objetivo demanda:

Ampliar o número de projetos de pesquisa de grande e médio portes:

Esses projetos são caracterizados por uma maior agregação de recursos humanos, materiais e financeiros, e possuem objetivos abrangentes, com impactos multidimensionais a médio e longo prazos, envolvendo diversas áreas do conhecimento e a participação de *stakeholders* externos, como indústria, agropecuária, comunidades locais e governos. Com essa ampliação, pretende-se promover a cooperação nacional e internacional e estimular a interdisciplinaridade e a interdepartamentalidade dentro da própria Esalq.

Estimular e aumentar a valorização, a visibilidade e o impacto das iniciativas e dos projetos de cultura e extensão:

Desenvolver, pelo menos, um programa permanente de apoio, como editais internos e em cooperação com outras unidades da USP ou de outras universidades ou, ainda, *stakeholders* fora da academia. Este programa deve estimular, mensurar e aumentar a visibilidade e o impacto dos projetos de cultura e extensão, com ampla participação da comunidade interna e externa.

Integrar a pesquisa, ensino, cultura e extensão: Estimular a integração entre todas as dimensões da pesquisa com a cultura e extensão, e com o ensino de graduação e pós-graduação. Atuando em consonância com os projetos anteriores, vamos identificar oportunidades de projetos integrados que envolvam pesquisa, ensino, extensão e cultura, promovendo uma abordagem multidisciplinar e interdepartamental.

4.2

OE 2: Ampliar e garantir a atratividade, permanência e formação plena de estudantes, em todos os níveis

A Esalq protagonista de novas práticas de ensino-aprendizagem em sintonia com as transformações da sociedade e do mercado de trabalho.

A Esalq visa atuar de forma sistemática para atualizar e flexibilizar os currículos, alinhando-os com as expectativas de uma formação técnica e humanística de alta qualidade, que acompanhe as demandas e transformações do mercado de trabalho. Isso inclui o desenvolvimento de *soft skills*, que privilegiem espaços de prática profissional e a utilização de novas tecnologias digitais.

Pretendemos atuar como protagonistas em práticas de ensino-aprendizagem, acompanhando as tendências da sociedade e do mercado de trabalho, e desenvolvendo nos estudantes habilidades essenciais para a sociedade contemporânea. Para isso, a revisão dos currículos e formas de ingresso, a exploração de possibilidades de percursos formativos específicos e a integração entre vivências acadêmicas e profissionais são fundamentais.

Atingir esse objetivo demanda:

Atualizar currículos:

Atualizar e modernizar os currículos dos cursos de graduação e pós-graduação para formar cidadãos plenos, com aguçado pensamento crítico e analítico. A reestruturação das disciplinas será baseada em elementos estratégicos como sustentabilidade (nas dimensões social, ambiental e econômica), digitalização e vivência em situações do mercado de trabalho, visando uma maior integração à vida profissional.

Formar profissionais empreendedores:

Introduzir formação empreendedora e voltada para a geração e transferência de tecnologias visando inovação, bem como desenvolver habilidades gerenciais, empreendedoras e inovadoras como diferencial na atratividade do mercado de trabalho dos setores público e privado. Será implantada uma “central de inovação disruptiva”, um grupo de professores que atualizará os estudantes e colegas sobre novas tecnologias emergentes, como ciência de dados, inteligência artificial, computação quântica, *blockchain*, entre outros. Além disso, ampliaremos a oferta de disciplinas em línguas estrangeiras.

Implementar a formação unificada:

Mudar o formato de ingresso por curso, por exemplo, para ingresso único, que compõe um período de ciclo básico e depois um percurso formativo para cada carreira em sintonia com o mercado de trabalho e demandas por formação técnica, ao menos para uma parcela dos ingressantes. A formação unificada proporcionará vivências acadêmicas e profissionais, aumentando o tempo para o desenvolvimento de atividades extraclasse, com uso de novas tecnologias aplicadas ao ensino, metodologias pedagógicas atualizadas e fornecimento de apoio à orientação de carreiras aos estudantes. O objetivo é ter uma formação mais abrangente, com incorporação de novas habilidades por parte dos estudantes, disciplinas iniciais estimulantes, e aproveitamento adequado dos diferentes perfis dos estudantes.

4.3 OE 3: Ampliar a atratividade das carreiras para docentes e funcionários

Uma Escola que atrai e abriga as melhores competências.

Desenvolver, propor e implementar, dentro do marco legal do setor público e em sintonia com as políticas da USP, formas de ingresso, progressão, formação continuada e avaliação de docentes e funcionários que sejam mais atraentes e/ou efetivas.

Para tal, é preciso que estes processos sejam menos burocratizados e que considerem vocações e perfis complementares para o melhor cumprimento das missões da universidade pública de qualidade e da Missão Institucional da Esalq.

Atingir esse objetivo demanda:

Valorizar a carreira docente:

Propor critérios e mecanismos de progressão da carreira docente, possibilitando flexibilidade e valorização de diversas vocações (ensino, pesquisa, extensão e gestão).

Valorizar a carreira dos funcionários:

Elaborar e implementar um programa de gestão de pessoas que contemple a valorização da carreira de funcionários. Assim como na valorização da carreira docente, deve-se propor critérios e mecanismos de progressão da carreira, tanto para progressão horizontal como vertical, possibilitando flexibilidade e valorização de diversas funções e vocações.

Implementar trilhas formativas:

Elaborar e implementar três trilhas formativas (administrativa, apoio à gestão da pesquisa e apoio tecnológico-laboratorial) e fortalecer programas de treinamento/capacitação dos funcionários técnico-administrativos, de maneira que seja reconhecido no desenho das trilhas formativas a existência dos diferentes perfis profissionais e geracionais dos funcionários.

4.4 OE 4: Modernizar a gestão e a infraestrutura

A Esalq eficaz, responsiva e competitiva.

Para que tenha sucesso operacional, qualquer ação de planejamento necessita de uma base administrativa e de gestão que torne os processos mais simples, fáceis de operar e de entender, com duração e formatos conhecidos. A digitalização e o uso da inteligência artificial são, sem dúvida, componentes centrais em um esforço de modernização.

O ambiente competitivo das organizações de ensino superior, representados por estudantes, docentes, recursos financeiros e infraestrutura requer, cada vez mais, ambientes operacionais internos que apoiem, adequadamente, o desenvolvimento das missões de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Da mesma forma, a infraestrutura física e digital deve igualmente estar apta a suportar as atividades finalísticas da universidade.



Atingir esse objetivo demanda:

Melhorar processos e integrar sistemas:

Expandir o mapeamento, a otimização, a digitalização e a integração dos processos (ou parte deles) e sistemas que compoñam a esfera de atuação da Esalq e a interface com os sistemas USP.

Otimizar o uso da infraestrutura física:

Implantar um plano de uso e ocupação do espaço físico, em geral, e das salas de aulas e laboratórios, em particular. É importante propor a alocação dos espaços no campus de forma otimizada e implementar um sistema de gestão institucional dos espaços físicos, como aqueles destinados ao ensino, pesquisa e reuniões. Isso visa melhorar a distribuição e o uso desses espaços, garantindo que sejam liberados quando não estiverem em uso, revisando questões patrimoniais e atribuindo responsabilidades claras para a manutenção e cuidado dos espaços alocados.

Recuperar, adequar e manter a infraestrutura e áreas verdes:

Desenvolver um programa de recuperação, adequação e manutenção da infraestrutura predial e das áreas verdes, tendo como referenciais o melhor atendimento das atividades finalísticas, da acessibilidade, da segurança e da sustentabilidade ambiental (com especial atenção ao manejo da fauna silvestre).

4.5 OE 5: Promover equidade, diversidade, inclusão e pertencimento

Uma Escola inclusiva.

Alinhados à política de inclusão e pertencimento da USP, a Esalq considera fundamental a promoção de ações interseccionais que promovam equidade, diversidade e inclusão junto a docentes, discentes e funcionários, englobando ações de ensino, pesquisa, inovação e extensão universitária, assim como atividades de gestão.

Tal estratégia passa pelo mapeamento e reconhecimento da situação atual dos grupos minorizados na Escola e, ainda, pela capacitação da comunidade sobre estes temas, mas também por ações afirmativas com o objetivo de corrigir desigualdades e promover a igualdade de oportunidades, e por iniciativas que considerem os aspectos de saúde mental.

Atingir esse objetivo demanda:

Mapear os grupos minorizados e capacitar a comunidade: Identificar quais são e como se configuram os grupos minorizados na Esalq e capacitar e desenvolver continuamente o tema na comunidade visando a promoção da inclusão.

Promover a paridade: Reduzir a disparidade de gênero entre docentes, funcionários e estudantes, incluindo, no caso de docentes e funcionários, a ocupação de cargos de gestão.

Promover a diversidade na pós-graduação: Promover o acesso e permanência dos grupos minorizados nos cursos de pós-graduação, à luz de diretrizes da própria USP.

Ampliar e fortalecer a saúde mental: Ampliar e fortalecer os mecanismos de acolhimento de estudantes de graduação e pós-graduação. Embora aplicado aos discentes, esse projeto terá também ações complementares voltadas a servidores e docentes.

4.6 OE 6: Ampliar e aprofundar o diálogo com a sociedade

Uma Escola integrada, reconhecida e admirada.

A Esalq criou uma política de comunicação com ampla consulta e formatação de estratégias que agora precisa ser atualizada e implementada. A comunicação dialógica, realizada por universidades públicas de pesquisa, é hoje um dos pilares de sustentabilidade dessas organizações.

É necessário comunicar a importância do trabalho da universidade e os benefícios gerados por ela para a sociedade, assim como trazer as demandas e perspectivas dos *stakeholders* para dentro da universidade, melhorando sua legitimidade e reputação.

Atingir esse objetivo demanda:

Ampliar a divulgação das atividades da Esalq:

Ampliar a divulgação das atividades e da produção acadêmica da Esalq a partir da revisão e implementação do plano de comunicação institucional da Escola.

Incrementar a produção e disseminação de informações:

Incrementar a capacidade institucional da Esalq para produzir e disseminar informações, conteúdos e indicadores sobre seus esforços, atividades, resultados e impactos para diferentes *stakeholders*.

Estreitar relações institucionais e expandir parcerias:

Estreitar o relacionamento institucional com os egressos e com organizações privadas, públicas e do terceiro setor, impulsionando e agregando valor mútuo às parcerias estabelecidas e potenciais, visando à melhor inserção dos estudantes no mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano Estratégico apresentado traça um caminho claro para a evolução e excelência contínua de nossa Escola, delineando metas e ações concretas para atingir objetivos estratégicos. À medida que avançarmos, permaneceremos atentos às mudanças no ambiente educacional e às necessidades emergentes, o que nos permitirá ajustar e aprimorar estratégias.

Com uma perspectiva voltada para o futuro, reconhecemos que a implementação bem-sucedida deste plano requer flexibilidade e revisão contínua. Incentivamos todos a permanecerem engajados e colaborativos para transformar desafios em oportunidades para garantir um futuro promissor.

Agradecemos pelo empenho na construção e implementação deste plano e estamos confiantes de que, com trabalho e comprometimento, fortaleceremos nossa posição no ensino superior.



PLANO ESTRATÉGICO ESALQ 2024 2028



Thaís Vieira
Diretora da Esalq
(2023-2026)



Marcos Milan
Vice-Diretor da Esalq
(2023-2026)

Texto original:

Comissão do Planejamento Estratégico 2022-2023:

Brunno da Silva Cerozi, Carlos Eduardo de Freitas Vian, Carmen Maria da Silva Fernandez Pilotto, Durval Dourado Neto, Edwin Moises Marcos Ortega, Fabiana Lumi Kikuchi Hamada, Francides Gomes da Silva Junior, Heliani Berlato, João Roberto Spotti Lopes, José Djair Vendramin, Julio Marcos Filho, Luciano Mendes, Luiz Fernando Novello, Ruy de Araújo Caldas

Comissão do Planejamento Estratégico 2023-2024:

Alexandre Reis Percequillo, Aline Silva Mello Cesar, Carlos Eduardo Pellegrino Cerri, Carlos Guilherme Silveira Pedreira, Daniel Scherer de Moura, Eduardo Eugênio Spers, Heliani Berlato, Iran José Oliveira da Silva, Ivete Aparecida Steffe, Jorge Alberto Marques Rezende, José Baldin Pinheiro, José Maurício Simões Bento, Luis Fernando Novello, Luiz Carlos Estraviz, Marcia Maria Silveira, Marcia Regina Migliorato Saad, Marcos Milan, Marcos Y. Kamogawa, Patrícia Angélica Alves Marques, Severino Matias de Alencar, Simone da Costa Mello, Thaís Vieira, Thiago Libório Romanelli, Vera Marli Caro

Consultores da Universidade Estadual de Campinas:

Adriana Bin, Marcelo Knobel, Milena Pavan Serafim, Milena Eugênio da Silva, Sérgio Luiz Monteiro Salles Filho

Resumo:

Alester Mafra Mendonça
Flavia Ferreira de Souza dos Santos

Revisão de texto:

Alicia Nascimento Aguiar
Caio Albuquerque

Fotografias

Denise Guimarães
Gerhard Waller

Projeto gráfico

Denise Guimarães



ESALQ

USP