

Programa de Gestão Diretoria da FD-USP

2026 – 2030

Gustavo Ferraz de Campos Monaco e Paula A. Forgioni,
candidatos a Diretor e a Vice-Diretora

*Propomos uma gestão
administrativamente eficiente,
academicamente moderna,
institucionalmente forte e
internamente coesa*

Índice

Introdução	3
1. Os quatro pilares de sustentação de nossas propostas	5
1.1. Uma gestão administrativamente eficiente	5
1.2. Uma gestão academicamente moderna	5
1.3. Uma gestão institucionalmente forte	6
1.4. Uma gestão internamente coesa	7
2. Administração predial, com cuidado e transparência	8
3. Gestão de recursos humanos, com empatia e valorização	11
4. Coordenação do ensino, com inclusão e pertencimento	14
5. Estímulo à pesquisa, com inovação e institucionalização	18
6. Fomento à extensão, com cultura e alcance social	20
Conclusão	22

Introdução

Decidimos colocar nossos nomes à disposição da Congregação e dos Conselhos Departamentais porque acreditamos que a Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo precisa retomar certos rumos que parece ter perdido nos últimos anos. Na proximidade de completar dois séculos, é imprescindível que a Faculdade volte a estar à altura dos desafios contemporâneos e seja capaz de entregar resultados concretos à sociedade.

Pretendemos realizar uma gestão administrativamente eficiente, academicamente moderna, institucionalmente forte e internamente coesa. A candidatura é baseada nos pilares aqui descritos e construída em torno da união por um projeto que visa a recolocar nossa Faculdade em um caminho virtuoso e profícuo, indo além do mero discurso. Buscamos aprender com o passado que vivenciamos para bem projetar o futuro, construindo soluções melhores, reais e perenes, para nossos alunos, servidores e docentes.

Nossas trajetórias na Faculdade, na Universidade, no sistema de Ciência e Tecnologia do Estado, na iniciativa privada e no terceiro setor ensinaram-nos muito sobre gestão.

Estamos dispostos a envidar nossos melhores esforços na execução do presente programa de gestão, assentado nos quatro pilares ora apresentados, em benefício da comunidade de estudantes, servidores técnicos e administrativos, docentes e antigos alunos. Ele foi apresentado à comunidade em forma de minuta, colheu críticas e sugestões e revela-se, por isso, participativo.

A Universidade é uma entidade composta por grupos que se organizam e se reorganizam de tempos em tempos. É democrática a disputa. Será democrático o resultado. Estamos convictos que, passadas as eleições, todos os esforços convergirão em prol da VELHA E SEMPRE NOVA ACADEMIA e de sua comunidade.

A Faculdade é um processo de construção que vem se desenrolando há 200 anos, com períodos melhores e piores; agora, é hora não apenas de comemorar o marco, mas de preparar o futuro. A situação atual da Faculdade é preocupante e nos impele a propor alternativas que nos permitam continuar a ser a melhor faculdade de direito do Brasil, internacionalmente reconhecida como tal.

De acordo com as regras da Universidade de São Paulo¹, os interessados em disputar eleições para Diretor e Vice-Diretor devem elaborar um **Programa de Gestão** a ser realizado e que deverá acompanhar o requerimento de inscrição da chapa.

Mais que uma formalidade, dirigida à Comissão Eleitoral designada pelo Diretor, acreditamos tratar-se de documento que se destina, a um só tempo, a cumprir importantes funções perante nossa comunidade:

- ❖ *formalmente*, atende ao requisito estatutário;
- ❖ *substancialmente*, dá a conhecer a visão que os candidatos têm da Faculdade e o que planejam por ela fazer;
- ❖ *prospectivamente*, serve como fiador do que deverá ser realizado, caso seus autores sejam eleitos; e, sobretudo,
- ❖ *democraticamente*, permitiu a participação efetiva da comunidade da Faculdade de Direito em sua construção e implementação.

Comprometemo-nos a pautar os 1.461 dias de nossa eventual Gestão por **concretas** ações, voltadas à **efetiva** consecução de cada uma das propostas aqui alinhavadas.

Quem nos conhece, sabe: aquilo que nos comprometemos a fazer é feito.

¹ Cf. art. 46, § 2º, do Estatuto da Universidade, com a redação que lhe foi dada pela Resolução do colendo Conselho Universitário nº 7.140/2015 e art. 6º, caput, da Portaria FD nº 31/2025, de 20 de agosto de 2025, publicada no DOE do Estado de São Paulo de 21/08/2025.

1. Os quatro pilares de sustentação de nossas propostas

1.1. Uma gestão administrativamente eficiente

Para a boa gestão de uma Unidade como a Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, a eficiência administrativa é essencial, seja no encaminhamento de assuntos aos órgãos competentes da Unidade ou da Universidade, seja no encaminhamento de temas para discussão nos órgãos colegiados.

Acreditamos que realizar uma gestão administrativamente eficiente não é necessariamente uma qualidade, mas um dever de quem se dispõe a realizar a gestão da coisa pública.

Nesse contexto, é inconcebível vivenciar perda de prazos, refeição de trabalho ou inação.

O gestor deve encaminhar a questão aos órgãos competentes a tempo e modo para que uma decisão possa ser tomada e executada no interesse da comunidade acadêmica, conhecendo os detalhes do caso, de sua tramitação e das consequências de uma providência que poderá ser tomada nesse ou naquele sentido, a fim de bem instruir o colegiado para que a melhor alternativa disponível seja adotada.

Acreditamos que a gestão administrativa deve ser voltada para as pessoas, usuárias do serviço público. É preciso avançar verdadeiramente no suporte a nossos alunos, pois o número de bolsas é insuficiente, a moradia escassa. Buscar meios para suprir as hipossuficiências torna-se premente. Por outro lado, é necessário esforço para dotar nossos servidores técnicos e administrativos de melhores condições para a prestação de suas atividades, o que pode beneficiar – e muito – o ambiente de atuação dos docentes.

1.2. Uma gestão academicamente moderna

Para que o tripé constitucional da missão universitária possa ser adequadamente alcançado, é bastante relevante a integração entre os responsáveis pelo ensino de graduação e pós-graduação, pela pesquisa e pela extensão universitária que, na USP e em suas Unidades, são axiológica e funcionalmente orientadas. Não se faz Pesquisa sem Inovação, nem se pratica Extensão sem os olhos voltados para a Cultura. Da mesma forma, não se ensina sem incluir e sem garantir a indispensável sensação de pertencimento.

Nesse contexto, as Comissões de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e Inovação, de Cultura e Extensão Universitária, de Inclusão e Pertencimento e de Cooperação

Nacional e Internacional são essenciais a uma gestão com foco na missão acadêmica da Faculdade de Direito.

É inconcebível que as Comissões atuem isoladamente e sem coesão. Cabe à Direção --- ouvida a Congregação e, se for o caso, os Departamentos – direcionar as atividades das Comissões em prol da missão, dos valores e sobretudo dos objetivos da Faculdade.

Enfrentar as modernas tecnologias, sem medo nem receios, exige não apenas um plano pedagógico adequado, como uma gestão de recursos materiais e imateriais que possam convergir para a inserção de novas tecnologias na prática pedagógica.

O domínio dos fundamentos da inteligência artificial, da análise jurisprudencial estatística, da pesquisa com base em metadados por nossos estudantes é imperioso. Equipar a Faculdade de Direito com instrumentos adequados depende de planejamento e de demonstração dos benefícios visados com tal política. Proceder a uma verdadeira revolução tecnológica no ensino, na pesquisa e na extensão é fundamental.

É premente ter a humildade de ouvir nossos estudantes para conhecermos suas demandas, pois são as novas gerações que melhor conhecem as tecnologias que precisam e devem ser aplicadas e quais os métodos pedagógicos que a elas melhor podem se adequar.

Em um cenário como esse, o dia XI de Agosto de 2027 precisa ser encarado como o primeiro dia de nossos próximos 200 anos.

1.3. Uma gestão institucionalmente forte

A Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo é uma Instituição em si mesma. Merece respeito, inclusive de seus gestores. É ela quem deve brilhar, especialmente na quadra que se avizinha.

Nascida para estabelecer as bases de funcionamento político-administrativo do Estado brasileiro, nossa Escola mantém-se relevante para o cenário nacional em múltiplos aspectos, adquirindo também crescente relevância no âmbito da Universidade, que a incorporou.

No plano internacional, é considerada uma Instituição relevante e que atrai parcerias a jusante e a montante. Somos parceiros relevantes para as instituições de ponta e temos uma função essencial para o crescimento de instituições que se inspiram em nós para a melhoria de sua própria atuação.

Acreditamos que formar quadros institucionais para os Poderes da República, para a iniciativa privada, para o Terceiro Setor e para a defesa de relevantes interesses sociais, seja no âmbito interno, seja no âmbito internacional, é um objetivo que se perfaz com

maior eficiência a partir do necessário fortalecimento institucional. Perfaz-se de modo mais representativo se conseguirmos preparar nossos alunos e, especialmente, nossas alunas para assumirem papéis de liderança acadêmica, profissional e institucional. E se perfaz de modo socialmente mais justo se acolhermos e formarmos os estudantes que acessam nossas salas por meio de ações afirmativas e que enriqueceram e continuam a enriquecer o ambiente acadêmico-institucional. A esmagadora maioria dos nossos professores entende que, ao contrário do que esperavam alguns, o nível dos estudantes e das aulas elevou-se com a chegada da diversidade. Agora, é preciso ir além do mero discurso e efetivamente proporcionar condições materiais de permanência aos estudantes que delas necessitem, auxiliando-os também em suas futuras jornadas profissionais e de transformação social.

1.4. Uma gestão internamente coesa

Internamente, a Faculdade deve necessariamente comemorar os 200 anos de seu funcionamento, com as usuais alegria Franciscana e seriedade acadêmica, por meio de eventos jurídicos, culturais e sociais. Mas deve ter em mente que essa festa não pode ser um fim em si mesma. Novamente: acreditamos que o XI de Agosto de 2027 deva ser encarado como o primeiro dia de nossos próximos 200 anos.

Sobreviver – e bem – a 200 anos de História é motivo de júbilo. Mas esse júbilo só resiste em razão de uma coesão interna que não deve ser perdida, mas, antes, fomentada.

É passado o momento de rever o organograma da Faculdade de Direito, reorganizar serviços, institucionalizar iniciativas relevantes como o Centro de Estudos sobre o Ensino do Direito que até hoje parece não ter saído do papel.

É preciso ter coragem para reconhecer, enfrentar – e sobretudo superar – nossas dificuldades internas. É arrumando a casa que conseguimos projetar novos percursos e estabelecer nova direção.

2. Administração predial, com cuidado e transparência

Caminhando pelos prédios da Faculdade de Direito é possível notar a existência de três diferentes estados de conservação e zeladoria de nossos espaços: há (i) os que se encontram adequadamente conservados, (ii) os que necessitam de reparos específicos e, ainda, (iii) uma imensa maioria de espaços abandonados, que exigem uma intervenção cuidadosa e efetiva da administração.

O sucesso do programa “Adote uma Sala”, iniciado em gestões anteriores, dotou-nos de espaços didático-pedagógicos com conforto acústico e térmico, que precisam ser mantidos e limpos. Não podemos deixar que esse patrimônio se perca. A manutenção dessas áreas é vital.

Espaços de uso comum, como corredores e banheiros, ou de uso específico, como os destinados aos serviços administrativos, encontram-se:

- ❖ - **ou** em longas e mal-sucedidas reformas. Por exemplo, a sala de reuniões da CPG, interditada há mais de 3 anos e o novo restaurante, cuja reforma foi recentemente finalizada, mas que não pode servir a seu propósito porque não se fez, a tempo e modo, a licitação para aquisição do mobiliário!;
- ❖ - **ou** em estado de abandono, sobretudo os corredores e algumas salas do 3º andar, com péssimo aspecto em razão das antigas infiltrações, solucionadas graças à reforma do telhado iniciada na gestão anterior e arrastada por longos semestres da atual, mantendo interditados, por longo período, tanto o Pátio do túmulo de Julius Frank, como parte do Largo de São Francisco (ora reabertos...);
- ❖ - **ou** fechados, sem qualquer utilização, como o Auditório XI de Agosto.

A maioria das áreas solenes e cerimoniais encontra-se bem conservada, mas necessita de reparos pontuais e de fácil execução. As cadeiras quebradas na sala da Congregação, os tetos mal pintados ou descascando, como no Salão Nobre, são apenas alguns exemplos.

Agregar novos espaços à Faculdade, como o Palácio do Comércio, exige planejamento quanto ao mobiliário e à forma de utilização. Isso não vem sendo feito de modo eficiente, tampouco transparente. Há sucessivas promessas de cessão do espaço para vários setores da Faculdade e posterior volta atrás da Direção. Salas do Palácio do Comércio estão sendo utilizadas em benefício de nossa Fundação de Apoio, o que contraria Termo de Ajustamento de Conduta firmado entre a Universidade e o Ministério Público, ainda na gestão reitoral de Jacques Marcovitch e com versão mais recente assinada na gestão reitoral de João Grandino Rodas. O convênio geral firmado entre a USP e a Fundação menciona que convênios específicos regulariam o uso do

espaço da USP pela Fundação e os convênios específicos que tramitaram pelo sistema e-Convênios são silentes quanto a esse aspecto.

Prejudicou-nos muito a perda, por duas vezes, do prazo para envio de projetos para reformas de espaços destinados ao ensino à Pró-Reitoria de Graduação que distribuiu vários milhões às Escolas, Faculdades e Institutos, mas nenhum centavo à Faculdade de Direito na primeira rodada – o que se explica pela perda do prazo.

Considerando esse pano de fundo, propomos:

- ❖ elaborar, com auxílio do Conselho Técnico-Administrativo e com a participação dos(as) Presidentes das Comissões Estatutárias, representantes das entidades estudantis e representantes dos servidores técnicos e administrativos, um plano para a racional ocupação do Palácio do Comércio, do edifício da Nova Biblioteca, do edifício Dalmo de Abreu Dallari, do Prédio Histórico e dos demais edifícios circundantes pertencentes à USP e destinados ao uso da Faculdade de Direito. Isso somente pode ser feito levando em consideração as necessidades didático-pedagógicas, administrativas, de pesquisa, de acolhimento e de extensão universitária e dando mensal conhecimento à Congregação das propostas desenhadas por esse grupo;
- ❖ lutar por um espaço de moradia estudantil adequado e bastante próximo à Faculdade, sem prejuízo de auxiliar o Centro Acadêmico a obter verbas para as necessárias melhorias na tradicional Casa do Estudante;
- ❖ acompanhar as reformas em andamento com zelo e competência para que sejam finalizadas em tempo adequado, sem procrastinações, acionando a Superintendência do Espaço Físico ou o Departamento de Administração da Coordenadoria de Administração Geral, sempre que necessário;
- ❖ planejar novas intervenções, sobretudo nos banheiros não reformados e naqueles que (ainda que reformados nos últimos anos) estejam em pior estado de conservação;
- ❖ planejar ações que visem a dotar os departamentos, suas secretarias e os demais setores destinados aos serviços técnicos e administrativos dos necessários confortos térmico, acústico e ergonômico;
- ❖ zelar pela conservação do mobiliário, seja aquele de cunho histórico, seja o destinado à consecução das atividades-fim, seja, ainda, o mobiliário essencial para a realização das atividades-meio;
- ❖ providenciar a limpeza da fachada do Edifício Histórico, removendo pichações;
- ❖ cuidar, também e a todo tempo (não apenas às vésperas das eleições), de detalhes que poderiam ser considerados menores, como as fechaduras das salas de aula, mas que têm extrema importância para evitar a percepção coletiva de falta de manutenção e cuidado;
- ❖ cuidar de microfones e projetores, bem como de seu posicionamento e efetivo funcionamento nas salas de aula;

-
- ❖ Impedir que móveis quebrados e deteriorados fiquem espalhados pelas áreas comuns, dando a sensação de abandono e descuido (algo que foi recentemente feito pela atual gestão, após longo período de descuido);
 - ❖ planejar a reposição escalonada do mobiliário e dos equipamentos informáticos utilizados pelos servidores técnicos e administrativos, iniciando por aqueles que se encontram em pior estado de conservação/mais desatualizados;
 - ❖ tornar mais eficiente o processo de limpeza das salas de aula, evitando o acúmulo de pó de giz e de poluentes;
 - ❖ tornar mais eficiente o processo de limpeza dos banheiros, bem como a reposição de papéis e sabonete;
 - ❖ cumprir o Termo de Ajustamento de Conduta firmado entre a Universidade e o Ministério Público, ainda na gestão reitoral de Jacques Marcovitch e refirmado na gestão reitoral de João Grandino Rodas, no qual a Universidade se comprometeu a impedir a utilização de seus imóveis por Fundações de Apoio;
 - ❖ organizar o adequado processo administrativo de reparo e pintura dos corredores dos prédios da Faculdade e da fachada dos edifícios mais modernos; mais do que uma questão estética, trata-se de conservação dos prédios universitários.

Para que isso seja feito, é preciso não apenas a vistoria cotidiana e cuidadosa pelos dirigentes, como o conhecimento dos contratos administrativos celebrados, de sua mecânica de funcionamento e, sobretudo, dos corredores e escaninhos da Administração Central que devem ser percorridos. Não basta o envio de pedidos e documentos à Cidade Universitária de forma burocrática; isso, é o mínimo que se exige. Indo além, é necessário acompanhar e zelar, de perto, pelo trâmite do procedimento, para que seus resultados beneficiem a Faculdade a tempo e modo.

3. Gestão de recursos humanos, com empatia e valorização

As carreiras docente e dos servidores técnicos e administrativos da Universidade são geridas *centralmente* e estruturam-se a partir de decisões tomadas pelo Conselho Universitário (CO), pela Comissão Central de Recursos Humanos (CCRH), pela Comissão Especial de Regimes de Trabalho (CERT), pela Câmara de Atividades Docentes (CAD) da Comissão Permanente de Avaliação (CPA), pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Coordenadoria de Administração Geral (CODAGE), subordinadas, tanto a CPA como a CODAGE, ao Gabinete da Vice-Reitoria.

Nesse contexto, pode parecer sobrar pouco espaço para que a Direção da Faculdade de Direito interfira na gestão de recursos humanos.

Trata-se, todavia, de percepção falha, pois a interlocução da Diretoria com os órgãos da Administração Central pode e **deve** ser feita por meio da efetiva participação de docentes e servidores de nossa Unidade nas mencionadas comissões.

A presença constante do Diretor na Cidade Universitária é essencial, seja para colaborar com a Administração Central, seja para reivindicar atenção para as demandas e soluções dos problemas vivenciados pela Faculdade e sua comunidade.

Gerir recursos humanos é ir além da necessária reposição de perdas salariais e de benefícios. É também alocar servidores em atividades adequadas às competências pessoais e às habilidades que possuam, conforme o Plano de Classificação de Funções (PCF) da USP e nosso organograma. É ser capaz de mediar, de forma constante e efetiva, os conflitos de interesses que eventualmente surjam entre chefias e subordinados e entre colegas de setor, buscando coibir, não apenas pelo exemplo, mas pela fiscalização dos encarregados, que casos de assédio possam se perpetuar. Por vezes, é preciso agir rápida e eficientemente, para que os conflitos não aumentem desnecessariamente e acabem por expor nossa Escola, criando juízos desabonadores na opinião pública.

Assim, baseados em nossa experiência na gestão de pessoas como Chefes de Departamento, Presidente de Comissão, Assistente Acadêmico, Procurador-Geral da USP, Procurador-Chefe da FAPESP, Chefe de Gabinete da Presidência da FAPESP, Diretor-Executivo da FUVEST, além da experiência no setor privado, propomos:

- ❖ elaborar, com auxílio do Conselho Técnico-Administrativo e com a participação dos(as) Presidentes das Comissões Estatutárias, dos Chefes das grandes áreas (Acadêmica, Administrativa, Financeira, Informática e Serviço de Biblioteca e Documentação) e representantes dos servidores técnicos e administrativos, um **novο organograma** que leve em consideração as necessidades **reais e atuais** da Faculdade. Como exemplo, a extinção do Setor de Comissões e a criação de uma secretaria para

-
- a Comissão de Pesquisa e Inovação, uma secretaria para a Comissão de Cultura e Extensão Universitária e uma secretaria para a Comissão de Inclusão e Pertencimento, dada a dimensão que tais vertentes tomaram nos últimos anos; não estamos mais nos anos 90, quando essas áreas eram secundárias ou inexistentes.
- ❖ elaborar **novο organograma**, fundamental para a eficiência da nova administração. É urgente dispormos de um instrumento que permita visualizar a estrutura organizacional da Faculdade, a hierarquia entre os servidores e os fluxos de comunicação necessários à obtenção de resultados. Com isso, facilita-se a tomada de decisões, a comunicação interna, a formatação do planejamento estratégico, além de evidenciar as responsabilidades envolvidas no êxito ou no insucesso das iniciativas;
 - ❖ zelar, nos termos do item 1 acima, pela melhoria das condições físicas para o exercício das funções por servidores docentes e por servidores técnicos e administrativos;
 - ❖ estabelecer programas de bem-estar laboral para os servidores e professores, em colaboração com a Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento, o Instituto de Psicologia e a Escola de Educação Física e Esporte (programa de ginástica laboral, por exemplo);
 - ❖ atuar de maneira firme e efetiva junto aos órgãos centrais para que a nossa Faculdade possa recuperar os cargos de Professor Doutor e de Professor Titular e os empregos públicos de servidores técnicos e administrativos, que ficaram vagos na última década e ainda não foram repostos pela Reitoria²;
 - ❖ enviar, com rapidez, os pedidos de cargos e empregos públicos à Reitoria, eliminando qualquer possibilidade da perda de prazos ou refeição de trabalho, como, infelizmente, tem sido comum;
 - ❖ avaliar, dentre as múltiplas especialidades disponíveis na Universidade, as necessidades reais da Faculdade de Direito para selecionar a função dos servidores técnicos e administrativos a serem contratados³;

² Na qualidade de Diretor-Executivo da FUVEST, o Professor Gustavo tem participado da organização dos concursos para reposição dos funcionários técnicos e administrativos e sabe que muitas unidades conseguiram, com muito maior eficiência, repor seu efetivo, seja pelo número de empregos públicos que receberam, seja pela diversificação de funções proporcionada pela atual gestão reitoral.

³ Na atual gestão Reitoral, a Universidade de São Paulo adotou a política de distribuição de vagas de nível superior, mesmo que em reposição de servidores de nível médio; assim, por exemplo, a Faculdade de Direito de Ribeirão Preto contratou um Educador (com formação em pedagogia, que fica à disposição para auxiliar os docentes nas práticas ensino-aprendizagem), um Psicólogo (para atender as demandas da comunidade discente, docente e de servidores técnicos e administrativos e atuar na melhoria das condições de trabalho), além de outros servidores de nível superior ao passo que nossa Faculdade de Direito manteve a vetusta política de contratação de técnicos (servidores de nível médio). Apenas para que se tenha uma ideia do impacto dessa política na Universidade, o edital RH nº 09/2023 para contratação de Analistas para Assuntos Administrativos (nível superior) foi publicado com 119 vagas em disputa (https://www.fuvest.br/wp-content/uploads/analista-adm-usp2023_concurso_edital_2023-06-19.pdf) ao passo que o Edital RH nº 10/2023, para contratação de Técnicos para Assuntos Administrativos (nível médio) foi publicado com apenas 17 vagas em disputa, sendo 3 delas para a Faculdade de Direito (https://www.fuvest.br/wp-content/uploads/tecnico_adm_usp2023_edital.pdf). Isso mostra que estivemos na contramão da política de contratação vigente na Universidade. Apenas uma servidora da CPG foi contratada pelo Edital específico de Especialista em Cooperação e Extensão Universitária (de nível superior), que exigia fluência em inglês. Isso só foi possível por insistência desse candidato, enquanto presidente da CPG. A servidora (que também é fluente em alemão) está encarregada dos processos de internacionalização da pós-graduação.

-
- ❖ investigar oportunidades e desenhar estratégias para participação nas comissões centrais e identificar entre nossos docentes e/ou servidores técnicos e administrativos interessados em pleitear tais vagas, seja por eleição, seja por sugestão de seus nomes à Reitoria ou outra autoridade da Administração Central;
 - ❖ atuar efetivamente para restaurar a remuneração aos docentes do Programa de Pós-Graduação mantido pela Faculdade, por sua participação em bancas examinadoras de mestrado e doutorado, avaliando a possibilidade normativa e orçamentária dessa medida;
 - ❖ reivindicar, junto aos órgãos centrais, a recomposição da alínea para aquisição de passagens aéreas no nosso orçamento, incentivando a presencialidade nos processos de interlocução e avaliação acadêmicas;
 - ❖ zelar, com antecedência e planejamento, para que os processos de progressão horizontal na carreira docente sejam realizados com lisura e impessoalidade, selecionando avaliadores isentos e sem conflitos de interesse nas instâncias internas da Faculdade de Direito;
 - ❖ zelar, com antecedência e planejamento, para que os processos de progressão horizontal e/ou vertical na carreira de servidores técnicos e administrativos sejam realizados com lisura e impessoalidade, selecionando avaliadores isentos e sem conflitos de interesse nas instâncias internas da Faculdade de Direito;
 - ❖ conduzir o necessário processo de reformulação do Regimento Interno em decorrência da aprovação, pelo Conselho Universitário (Resolução 8840/2025⁴), de novas regras para os concursos públicos para ingresso na carreira docente, para Livre-Docência e para concursos para Professor Titular, preservando a identidade da Faculdade de Direito e absorvendo apenas as mudanças que a Congregação entender adequadas, dentro do espaço delegado às Congregações para a regulamentação dos certames⁵.

⁴ <https://leginf.usp.br/resolucoes/resolucao-no-8840-de-14-de-agosto-de-2025/>

⁵ Como representantes de nossa Congregação junto ao Conselho Universitário, conseguimos barrar proposta formulada por outras unidades no sentido de proibir a participação de antigos orientadores de candidatos em bancas da carreira docente, o que inviabilizaria, em nossa Unidade, a realização de concursos com a participação de especialistas locais nas diversas áreas de abertura dos concursos.

4. Coordenação do ensino, com inclusão e pertencimento

Acreditamos na qualidade do processo ensino-aprendizagem desenvolvido na Faculdade de Direito, seja no âmbito do curso de Graduação, seja no curso de Pós-Graduação. Ainda somos a melhor do Brasil. Isso se deve, em enorme medida, à qualidade dos corpos docente e discente, cujos processos de seleção são marcadamente estabelecidos a partir do mérito dos selecionados. Ninguém está aqui por favor ou por benemerência.

De um lado, o vestibular e o processo seletivo de ingresso na pós-graduação contribuem para a formação de um corpo discente intelectualmente comprometido, crítico e socialmente engajado. De outro, os processos de seleção de novos docentes, fortemente caracterizado pela exogenia dos avaliadores e por provas de elevada exigência demonstrativa de competências construídas, permite selecionar professoras e professores vocacionados para o ensino, a pesquisa e a extensão, ainda que cada qual apresente preferências quanto ao modo de atuação preponderante, que costuma alinhar-se a suas habilidades pessoais.

Nesse contexto, a Direção da Faculdade muito ajuda se pouco atrapalhar.

São as comissões de graduação e de pós-graduação, sob a influência de suas respectivas presidências, as encarregadas de coordenar os cursos, respeitada a liberdade de cátedra e ouvidos os departamentos interessados.

Não obstante, a Direção da Faculdade pode – e deve – desempenhar papel articulador de propostas e catalisador de iniciativas que possam contribuir para o incremento de dinâmicas mais modernas e adequadas aos tempos atuais no processo ensino-aprendizagem, além de modelos avaliativos mais condizentes com a realidade do curso.

Além disso, a Diretoria deve garantir que as iniciativas tendentes à efetiva inclusão de todos os estudantes na comunidade franciscana sejam **eficientes, concretas e capazes** de desenvolver a indispensável sensação de pertencimento à vida acadêmica universitária. Não raro, temos entre nós a primeira geração de universitários ou de estudantes que buscam a pós-graduação *stricto sensu* em suas famílias. A articulação e a colaboração entre Faculdade, família e sociedade trazem a superação das principais dificuldades, a fim de garantir o florescimento e a demonstração das qualidades de nosso corpo discente.

Temos convicção de que inclusão implica [i] alimentação e [ii] espaço físico no Largo para viver, estudar e trabalhar. **Sem isso, a ideia é vazia e populista. Por vezes, cruel.**

É nesse contexto que uma comunidade onde não existem ex-alunos, mas apenas **Antigos Alunos** ganha relevo e importância. Fomentar o engajamento de egressos em

programas dessa natureza é também papel a ser desempenhado pela Diretoria da Faculdade.

Mas, isso longe está de bastar. Uma Faculdade como a nossa não se mantém apenas com doações. ***Temos que pleitear insistentemente e obter recursos públicos, para proporcionar o mínimo que se espera de uma administração decente:***

- proporcionar alimento quente, nutritivo, fresco e limpo (sem baratas!) nos horários certos, todos os dias da semana, incluindo feriados,

- espaço físico adequado (incluindo uma boa internet gratuita!) para que nossos alunos possam estudar, trabalhar e pesquisar, viver e conviver e

- transporte.

Repetimos: sem isso, encher a boca para falar em inclusão é uma falácia!

Para atingir tais objetivos, propomos:

- ❖ garantir, junto à Administração Central da USP, a abertura do Restaurante Universitário sete dias na semana, nas três refeições, em condições efetivas de atendimento, pois é inconcebível que nossos estudantes passem **fome**, tenham que atravessar a cidade para se alimentar na Cidade Universitária ou retirar-se mais cedo das salas aulas para enfrentar as filas do restaurante; um espaço mais adequado – e que está em eterna reforma ou processo de mobília – já teria melhorado há alguns anos esse inadmissível problema;
- ❖ avaliar medidas para a melhoria da qualidade e variedade dos alimentos servidos; é necessária, urgente e indispensável a construção de uma cozinha industrial onde a empresa terceirizada possa trabalhar; ainda são necessários maiores estudos, mas tudo indica que a recente incorporação do Palácio do Comércio permitirá soluções eficazes e criativas para que consigamos alterar o cenário atual; mais que uma medida de gestão, trata-se, em nossa concepção, de ***medida essencial para garantir condições de desenvolvimento adequado do processo de ensino e aprendizagem;***
- ❖ implementar um abrangente Programa de Mentoria capaz de engajar os egressos na formação pessoal, acadêmica e profissional dos atuais estudantes, com especial preocupação com as alunas, auxiliando-os na construção de trilhas formativas por meio de disciplinas optativas, desenvolvimento pessoal e aconselhamento técnico-profissional;
- ❖ estudar a viabilidade de criarmos trilhas formativas previamente formatadas, porém com grau adequado de flexibilidade, capazes de permitir a formação em área especializada e o aprofundamento da formação obrigatória consoante os interesses dos estudantes de graduação e da carreira profissional a que pretendem se dedicar;
- ❖ acompanhar, de perto, intervindo e apoiando a formulação das novas diretrizes nacionais para os cursos de direito, discutindo com a Comissão de Graduação os ajustes necessários na grade curricular;

-
- ❖ acompanhar, de perto, intervindo e estimulando os impactos da curricularização das atividades de extensão, apoiando as Comissões de Graduação e Cultura e Extensão Universitária nas medidas necessárias para o atendimento da normativa específica, em benefício do corpo discente;
 - ❖ acompanhar, de perto, intervindo e apoiando a implementação da nova Ficha de Avaliação da CAPES, válida para o quadriênio 2025-2028 e apoiar a Comissão de Pós-Graduação no mapeamento, documentação e implementação da prática dos macroprocessos⁶;
 - ❖ acompanhar, de perto, intervindo e apoiando a implementação do Programa de Aperfeiçoamento da Pós-Graduação (PAPG), dando o suporte necessário à Comissão de Pós-Graduação, para que adequue o Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Direito aos ditames do PAPG;
 - ❖ acompanhar, de perto, intervindo e apoiando a finalização dos Doutoramentos Interinstitucionais em andamento com as Universidades Eduardo Mondlane, de Moçambique (UEM) e Federal do Acre (UFAC), dando todo o suporte necessário à Comissão de Pós-Graduação para garantir a formação de quadros acadêmico-profissionais adequados à nação africana amiga e ao estado amazônico;
 - ❖ acompanhar, de perto, intervindo e apoiando a submissão, aprovação e implementação de dois projetos de Mestrados Interinstitucionais com o Instituto Superior de Ciências Jurídicas e Sociais de Cabo Verde (ISCJS) e o Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA), dando todo o apoio necessário à Comissão de Pós-Graduação para garantir a formação de quadros acadêmico-profissionais adequados a essa outra nação africana amiga e a esse outro estado amazônico;
 - ❖ acompanhar, de perto, intervindo e apoiando o trabalho da Comissão de Inclusão e Pertencimento da Faculdade de Direito, designando-lhe servidor(es) específico(s) e espaço apropriado. Vale destacar que o psicólogo da Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento segue atendendo a comunidade em uma sala cedida informalmente pela Chefia do Departamento de Direito Comercial, pois o espaço anteriormente utilizado era absolutamente inapropriado. Deve-se garantir o atendimento, com sigilo e discrição, das demandas que tramitam pelo órgão, envidando todos os esforços para que servidores com formação específica possam ser contratados para atuação junto à Comissão;
 - ❖ implementar, finalmente, o Centro de Estudos e Pesquisas sobre o ensino Jurídico (CEJUD), com atuação transversal à das Comissões Estatutárias, garantindo a capacitação contínua dos docentes interessados em desenvolver novas estratégias pedagógicas aplicadas ao ensino jurídico e suas metodologias, de promover a interdisciplinaridade, além de conduzir pesquisas que avaliem os processos de avaliação comumente utilizados em nossa comunidade, analisando sua pertinência e adequação aos objetivos avaliativos visados pelos docentes;

⁶ Trata-se de um conceito forjado na Área do Direito na CAPES para designar atividades de ensino e pesquisa realizadas em rede, de modo interdisciplinar, com múltiplas produções e que engajem uma quantidade relevante de docentes, discentes e pesquisadores como os pós-doutorandos.

-
- ❖ auxiliar as Comissões de Graduação e Pós-Graduação a aprofundarem a atuação multi e transdisciplinar da Faculdade de Direito com unidades próximas (FEA, FM, ESALQ, IME, IP, ECA dentre outras), garantindo a oferta de disciplinas de interesse do corpo discente de nossa Faculdade, como gestão aplicada às carreiras jurídicas privadas, gestão de tempo e de processos, comunicação no ambiente jurídico e psicologia social, direito do agronegócio, análise jurisprudencial estatística, pesquisa com base em metadados, além de ampliarmos a oferta de disciplinas de interesse dessas Unidades, de modo recíproco.

Para que isso seja feito é preciso dotar as iniciativas da Faculdade de Direito de organicidade e coesão, incorporando aspectos relevantes da formação profissional para focar também na **formação de líderes**, especialmente mulheres, para os setores público e privado, manejando instrumentos e conceitos vinculados à tecnologia e à comunicação.

5. Estímulo à pesquisa, com inovação e institucionalização

Em muitas universidades brasileiras e estrangeiras, a gestão da pesquisa está vinculada à gestão da pós-graduação. O modelo é coerente se pensarmos que os programas de iniciação científica devem preparar estudantes interessados em forjar seu futuro por meio da pesquisa científica e que os estágios pós-doutorais são relevantes para o desenvolvimento de uma pesquisa supervisionada, e não orientada.

Na Universidade de São Paulo, possivelmente em razão de sua enorme estrutura, a gestão da pesquisa e da pós-graduação encontra-se separada há décadas.

Não obstante essa cisão administrativa, é importante que as Comissões de Pesquisa e de Pós-Graduação tenham atuação sinérgica e afinada, sobretudo em razão da seleção, pelos órgãos externos à Universidade, de indicadores sólidos e relativos ao desenvolvimento de pesquisas marcadas pela busca da inovação, com a consequente mensuração de seu impacto na sociedade.

Faz-se cada vez mais relevante nos processos avaliativos externos a capacidade de demonstração da pesquisa conduzida em rede, de modo institucionalizado e com resultados inovadores e benéficos para a sociedade.

Acreditamos na relevância do estabelecimento de redes nacionais e internacionais de pesquisa, que mostrem o potencial que a Faculdade tem para contribuir, em posição de liderança ou de igualdade, para o desenvolvimento de pesquisas relevantes, inovadoras e com alcance social. Exatamente por isso, é essencial reivindicar, em ambientes como esses, o protagonismo ou o coprotagonismo de nossa Faculdade na elaboração, na disseminação e na efetivação de resultados decorrentes da pesquisa.

Na Ficha de Avaliação da área do Direito para o quadriênio recentemente iniciado (2025-2028), a tônica utilizada pela CAPES para a seleção dos indicadores de avaliação foi a capacidade de demonstração, pelos Programas de Pós-Graduação, dos macroprocessos em curso na Instituição. Isso exigirá, da próxima gestão da Faculdade de Direito, a capacidade de institucionalizar grupos e redes de pesquisa já existentes, integrando-os, quando necessário e conveniente, para a demonstração de que a pesquisa aqui levada a efeito é realizada em redes nacionais, internacionais ou mistas, bem assim inovadora e capaz de gerar impactos positivos na sociedade a que se destina, caracterizando um macroprocesso.

Nesse contexto, propomos:

-
- ❖ Acompanhar e intervir no processo de assinatura de periódicos (físicos ou eletrônicos), nacionais e, principalmente, estrangeiros, cientes de que a Biblioteca é nosso principal laboratório;
 - ❖ atuar na interlocução entre as comissões de pesquisa e de pós-graduação, fomentando e catalizando a articulação de suas atividades, tendo como motor os interesses da Faculdade como um todo;
 - ❖ mapear exaustivamente as redes formais e informais de pesquisa de que participem os docentes, discentes e pós-doutorandos da Faculdade de Direito, buscando subsídios e incentivos para sua formalização ;
 - ❖ mapear os macroprocessos de maneira articulada com os indicadores da CAPES, documentando suas ações e destacando sua missão, sua visão e seus valores a fim de dotar a coordenação do Programa de Pós-Graduação de dados e instrumentos para o adequado preenchimento do sistema Sucupira;
 - ❖ detectar as oportunidades de captação de recursos de estímulo à pesquisa, seja por agências de fomento, por órgãos governamentais ou por fundações e demais instituições privadas, incentivando a submissão de propostas, nas esferas nacionais e internacionais;
 - ❖ colaborar com os pesquisadores, também fornecendo subsídios materiais para a elaboração das prestações de contas devidas aos órgãos de financiamento, por meio da criação de uma secretaria da Comissão de Pesquisa e Inovação que conte com servidores capacitados e disponíveis para prestar esse auxílio;
 - ❖ detectar oportunidades de publicação de resultados de pesquisas realizadas na Faculdade de Direito, capacitando os servidores técnicos e administrativos da futura Secretaria da Comissão de Pesquisa e Inovação para preparar submissões, acompanhar o processo e auxiliar em providências de adequação solicitadas no processo de *peer review*;
 - ❖ detectar oportunidades de atração de pesquisadores estrangeiros ou brasileiros residentes no exterior e que estejam interessados em se dedicar à pesquisa no Brasil, em Universidade de classe mundial como a USP, sobretudo em razão de políticas estatais que têm sido adotadas em alguns Estados estrangeiros, com cortes de verbas e estabelecimento de dificuldades para a permanência dos respectivos pesquisadores nacionais e estrangeiros;
 - ❖ criar espaços para acolhimento de pesquisadores estrangeiros ou nacionais temporários, estabelecendo estratégias funcionais adequadas para ampliar sua permanência entre nós por algumas semanas, fomentando a interlocução entre eles e os corpos docente e discente locais;
 - ❖ recuperar, com urgência, a periodicidade da tradicional Revista da Faculdade de Direito, permitindo que a mesma sirva como veículo de difusão da pesquisa aqui levada a cabo.

6. Fomento à extensão, com cultura e alcance social

Ao estabelecer a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, o constituinte de 1988 alertou as Universidades e a comunidade universitária para um duplo risco: o risco do ensino exclusivo e o risco de certo ensimesmamento.

Ensinar sem pesquisar, ou pesquisar e ensinar sem oferecer qualquer retorno efetivo à sociedade, limitando-se a formar profissionais acríticos, pouco criativos ou fechados em seus próprios temas, não é a missão da Universidade. O que se produz na Faculdade deve, de algum modo, reverter à sociedade ou se configurar como pesquisa de base para a pesquisa aplicada a ser realizada por outros grupos, locais ou parceiros. Isso passa pela formação de profissionais críticos e com pensamento original, pela proposição de medidas viáveis e construtivas voltadas à comunidade externa, ao país e à sociedade como um todo, ou ainda pela preparação de egressos capazes de difundir uma cultura orientada ao enfrentamento dos desafios vividos nas diversas formas de coletividade.

A Faculdade de Direito tem muito a entregar, pois são quase 200 anos de influência massiva, estratégica e construtiva na cultura e na sociedade paulistana, paulista e brasileira, de contribuição para a formatação de políticas públicas essenciais para a nação e de formulação de propostas normativas capazes de enfrentar os problemas que o Brasil vivenciou ou vivencia.

Existe muita dificuldade da comunidade em perceber o potencial extensionista e de indução cultural de que a Faculdade de Direito dispõe. Com efeito, no tripé da atuação universitária, a extensão foi muitas vezes diminuída e quase apagada.

A dificuldade que temos de compreender a relevância da extensão dificulta o processo de convencimento da Administração Central a respeito da relevância, da pujança e do potencial sempre crescente que as atividades de cultura e extensão desenvolvidas na e pela Faculdade de Direito na comunidade e na nação têm para a penetração da Universidade.

Mais uma vez, a Diretoria da Faculdade muito ajudará se pouco atrapalhar essas iniciativas. No entanto, a Diretoria não pode ficar inerte, paralisada até, diante das dificuldades colocadas pelos órgãos centrais da USP para a gestão local de atividades seculares como o Departamento Jurídico XI de Agôsto e outras mais.

Nesse contexto, propomos:

- ❖ acompanhar, de perto, intervindo e apoiando, os impactos da curricularização das atividades de extensão, apoiando as Comissões de Graduação e Cultura e Extensão

-
- Universitária nas medidas que se mostrem necessárias e razoáveis para o atendimento da normativa específica e o interesse do corpo discente;
- ❖ mapear exaustivamente as redes formais e informais de extensão universitária de que participem os docentes, discentes e pós-graduandos da Faculdade de Direito, buscando subsídios para a necessária formalização das que ainda não tenham se adequado à normativa vigente;
 - ❖ avaliar, em conjunto com as comissões de Cultura e Extensão e de Graduação, o potencial formativo complementar de cada uma das atividades extensionistas existentes na Faculdade de Direito, agregando-as às trilhas formativas propostas no item 4 deste **Programa de Gestão**;
 - ❖ incentivar a maior participação da Pós-Graduação nas atividades de extensão. A adoção dessa postura é especialmente oportuna neste momento, em que a CPG superou boa parte dos entraves internos acumulados ao longo do tempo, hoje integralmente resolvidos, e a CCEx articulou suas principais iniciativas com a Comissão de Graduação, o que se pautou pela premência de tais iniciativas. Abre-se, assim, a possibilidade de direcionar esforços ao fortalecimento dessa frente;
 - ❖ articular as atividades das Comissões de Cultura e Extensão Universitária e de Pesquisa e Inovação para construir e garantir mecanismos de aplicação e desenvolvimento empírico de novas tecnologias, articuladas com a adaptação, o aprimoramento e sua efetiva utilização em atividades jurídicas tradicionais, indicando as etapas e circunstâncias em que a supervisão humana é necessária;
 - ❖ integrar servidores técnicos e administrativos no desenvolvimento e acompanhamento das atividades de Cultura e Extensão, permitindo que os servidores desenvolvam suas habilidades e demonstrem suas competências de modo voluntário.

Conclusão

Eis nosso **Programa de Gestão**. Em sua elaboração, estivemos não apenas abertos, mas efetivamente ansiosos para ouvir as críticas e as sugestões que a comunidade de docentes, discentes e servidores técnicos e administrativos da Faculdade pudesse nos fornecer. As sugestões e as críticas foram recebidas, avaliadas e, após nossa reflexão, incorporadas ao documento.

Reforçamos nossa intenção de gerir a Faculdade não a partir de conceitos abertos e indeterminados, de discursos tão pomposos quanto vazios, mas a partir de propostas concretas e factíveis.

Gerir com responsabilidade é também se adaptar ao imponderável que possa, nos próximos quatro anos, se impor. É negar, quando necessário, pedidos e propostas, justificando as razões pelas quais as consideramos impossíveis ou inoportunas.

Reafirmamos o que já dissemos. Quem nos conhece sabe: aquilo que nos propomos a fazer é feito; aquilo com o que nos comprometemos, cumprimos.

De maneira eficiente e efetiva.

Eis as razões que nos animaram a disputar essas eleições: realizar uma gestão administrativamente eficiente, academicamente moderna, institucionalmente forte e internamente coesa, por meio da organização de iniciativas e planejamento.

É essencial, para tanto, organizar grupos para pensar a SanFran2035 e a SanFran2050, organizar o curto e o médio prazos de nossa unidade e de nossa comunidade, estabelecer as linhas mestras de um planejamento que perpassa gerações e nos une a todos.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry, no matter how small, should be recorded to ensure the integrity of the financial statements. This includes not only sales and purchases but also expenses, income, and any other financial activity. The text explains that proper record-keeping is essential for identifying trends, managing cash flow, and complying with tax regulations.

Next, the document addresses the process of reconciling bank statements. It highlights that regular reconciliation helps to detect errors, such as double entries or missing transactions, and ensures that the company's records match the bank's records. This process is crucial for maintaining the accuracy of the balance sheet and for identifying any discrepancies that need to be investigated.

The document also covers the importance of budgeting and financial forecasting. It explains that a well-defined budget allows a company to allocate resources effectively and track its performance against its financial goals. By forecasting future income and expenses, management can make informed decisions about investments, hiring, and other strategic initiatives.

Finally, the document discusses the role of internal controls in preventing fraud and ensuring the reliability of financial information. It outlines key control measures, such as segregation of duties, authorization requirements, and regular audits. These controls are designed to minimize the risk of errors and misstatements, thereby protecting the company's assets and reputation.