

Augusto A. V. Flores (Professor Associado, CEBIMar – USP)

André C. Morandini (Professor Associado, IB – USP)

Diretrizes gerais

A USP enfrenta no presente um de seus maiores desafios face às restrições financeiras impostas por uma grave crise econômica que assola o país e, em consequência, aos anseios de reforma de toda a comunidade uspiana em prol de uma Universidade mais eficiente e sustentável. De certa forma, o CEBIMar tem se antecipado nessas reformas ao buscar incessantemente alternativas de desenvolvimento institucional que, embora alinhadas com a missão da unidade, não resultem em um impacto financeiro que coloque em risco nossas atividades-fim. O plano de gestão que propomos pode ser dividido, portanto, em duas partes: (i) o que sabemos que pode ainda ser feito, mesmo em um cenário de recuperação econômica desfavorável; e (ii) o que poderá ser concretizado caso nossas tentativas de captar investimentos adicionais tenham êxito, principalmente aquelas já em curso que visam a instalação de novas infraestruturas de pesquisa, a contratação de docentes e a alocação de outros pesquisadores na unidade. No entanto, para atingir nossos objetivos é fundamental contar com a contribuição de todos os docentes, alunos, pesquisadores de pós-doutorado e servidores do CEBIMar. Esse diálogo constante permitirá uma gestão mais plural e eficiente, que resulte em um impacto muito positivo nas atividades de pesquisa, docência e extensão universitária. Além disso, buscaremos sempre que possível a colaboração de acadêmicos externos, que usam a unidade como base de apoio a seus projetos, e que, portanto, podem avaliar a unidade de uma perspectiva muito importante. Nesse processo, a crítica construtiva será sempre valorizada.

O plano de gestão no contexto histórico

Entendemos que o CEBIMar é um Instituto Especializado em processo profundo de transformação, e que quaisquer diretrizes a estabelecer devem levar em consideração essa realidade. Nomeadamente, desde sua criação em 1955 até o presente, a unidade evoluiu de uma base de pesquisa para docentes da então Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP, para um centro que, além de apoiar inúmeros projetos de docentes da USP e de outros pesquisadores, desenvolve atividade independente nos três pilares da missão universitária. Esse processo foi possível, inicialmente, graças a um esforço notável de um grupo relativamente restrito, composto pelos docentes que fundaram o Centro e aqueles que os seguiram, formando um primeiro quadro de professores residentes. Nessa primeira fase foram obtidas, a muito custo, as condições necessárias para manter uma atividade regular e, assim, promover um salto qualitativo para um nível maior de complexidade institucional. No presente, o CEBIMar é uma instituição de classe mundial em sua categoria. Todos os indicadores de atividade acadêmica mostram uma evolução muito positiva. A produção científica dos pesquisadores associados ao centro é hoje internacionalmente reconhecida, tanto pela quantidade como a qualidade do material publicado; a unidade contribui regular e amplamente na formação de alunos de graduação e pós-graduação matriculados em cursos de várias unidades da USP e de outras universidades; e as ações de cultura e extensão

universitária são marcadamente diversificadas envolvendo ações locais e outras de maior abrangência. Durante a próxima gestão, caso eleitos, procuraremos assegurar a consolidação de todos esses avanços, mas buscaremos também maneiras de ampliar o impacto do CEBIMar na USP e, dentro de nossas possibilidades, a relevância do CEBIMar nos municípios do Litoral Norte do Estado de São Paulo, em especial São Sebastião e Ilhabela, mediante ações coordenadas com outras instituições de ensino, e com gestores de órgãos ambientais e secretarias municipais, em especial do Meio Ambiente e Educação.

Temos a convicção que a pesquisa, na fronteira do conhecimento, deve ser o norteador das demais ações que compõem a missão da unidade. A atividade científica de qualidade exige a revisão permanente de conceitos e o teste formal a teorias vigentes, provendo a excelência necessária para a prática docente. Da mesma maneira, é a divulgação do conhecimento científico gerado na unidade, e não a mera transmissão de conteúdos acadêmicos gerais, que mais beneficia a sociedade, principalmente no âmbito municipal. O CEBIMar está certamente no rumo correto, como constatado pela progressão geométrica dos principais indicadores do impacto da pesquisa científica produzida pelo centro (p. ex. número de artigos publicados em periódicos indexados, número de contribuições em periódicos de impacto muito elevado, número de citações). Mas há certamente como melhorar, e essas melhorias passam a nosso ver por ações em dois níveis, condizentes com o indicado acima. Em um primeiro nível, trabalharemos em ações que intensifiquem ainda mais o intercâmbio acadêmico entre o CEBIMar e as demais unidades da USP, além de outras instituições de pesquisa no Brasil e no exterior. Essas iniciativas terão por objetivo, principalmente, uma maior *visibilidade* do centro, e uma gestão de recursos financeiros que *viabilize um maior apoio a projetos externos* no CEBIMar, as quais independem de uma suplementação orçamentária substancial. Em outra esfera, nos dedicaremos a um projeto maior de desenvolvimento da unidade, que envolve tratativas mais difíceis e requer uma concatenação complexa de iniciativas. Trata-se da consolidação de um projeto de *formação avançada de recursos humanos*, o qual requer a contratação de novos docentes e, idealmente, o aumento da área do CEBIMar e a construção de mais um *prédio de laboratórios e salas de estudo*, alinhado com o plano diretor da unidade. Embora do mais alto interesse para a unidade, este projeto de desenvolvimento depende de captação específica, e substancial, de recursos, além da contratação de novos docentes, o que é incerto em um cenário de ainda tímida recuperação econômica. Essas frentes de gestão são descritas em mais detalhe a seguir.

Ações específicas

Visibilidade – Aqui inserimos uma série de ações que tem como objetivo deixar o CEBIMar mais acessível. A nossa experiência tem mostrado que existe um enorme interesse de pesquisadores e educadores do Brasil e do exterior em utilizar a infraestrutura do centro e estabelecer relações de colaboração científica de longa duração. A internacionalização tem sido, de fato, uma característica do CEBIMar desde os primeiros anos de sua existência e apontada como uma mais-valia nas duas últimas avaliações externas do Centro. Estamos convencidos que essas qualidades estão relacionadas principalmente à capacidade do CEBIMar de atrair pesquisadores do mundo inteiro, e acreditamos que devem ser direcionados todos os esforços necessários para explorar plenamente esse potencial. No presente, a maior parte das ações de colaboração se dá através de contatos prévios individuais, entre docentes do centro e pesquisadores de outras instituições, para tratar de questões científicas específicas. Poucos são os casos de pesquisadores que tenham decidido entrar em contato com base somente em informações disponíveis na internet. Para tentar atrair acadêmicos que estejam procurando

uma instituição parceira, sem antes ter estabelecido contato com acadêmicos já vinculados ao CEBIMar, procuraremos incluir o Centro em listas internacionais de laboratórios de biologia marinha (p. ex. marinebio.org), assim como promover associações entre laboratórios que possibilitem não somente uma maior divulgação, mas também o levantamento de fundos para mobilidade acadêmica e a realização de encontros científicos específicos (como, p.ex., a Associação de Laboratórios de Biologia Marinha do Caribe – <http://www.amlc-carib.org/>). Além disso, tentaremos melhorar as páginas da internet institucionais já existentes, em particular promover atualização mais frequente dos conteúdos, principalmente em língua inglesa, e a publicação de notícias breves, em linguagem menos técnica, citando os resultados de pesquisas de maior relevância realizados no centro. Em conjunto com os folhetos de divulgação já existentes, será importante também preparar outros materiais impressos, como cartazes, detalhando possibilidades acadêmicas no CEBIMar. Esses materiais poderão ser afixados em murais ou distribuídos por secretarias acadêmicas de unidades de ensino, e assim cumprir uma função importante na atração de estudantes (Graduação e Pós-Graduação) e candidatos a bolsas de treinamento técnico (CNPq, FAPESP).

Apoio a projetos externos – O CEBIMar foi fundado como uma base de apoio à pesquisa e essa é uma atividade que foi mantida ao longo dos anos e deve ser garantida no futuro. Assim como nas demais unidades da USP, o CEBIMar se viu obrigado a impor restrições orçamentárias para atingir um equilíbrio orçamentário responsável, reduzindo assim quaisquer subsídios. Essas restrições resultaram, entre outras consequências, em um aumento substancial das taxas cobradas pela unidade para o apoio prestado a projetos. Essas despesas eram anteriormente acessíveis e condizentes com a nossa missão, mas hoje estão muito próximas aos valores de mercado, como observado nos valores cobrados pelo alojamento e, em especial, pelas refeições. Esse aumento explica, ao menos parcialmente, o declínio dos projetos submetidos nos últimos anos. Essa redução certamente terá um impacto negativo em diferentes métricas de produtividade nos próximos anos, pelo que se faz urgente encontrar soluções que permitam voltar a oferecer apoio logístico alinhado com o que entendemos ser adequado. Para tal, propomos a criação de um grupo de trabalho específico para estudar as diferentes possibilidades de gestão desses serviços, com especial atenção ao caso do refeitório.

Projeto de formação avançada de recursos humanos – Apesar dos docentes do Centro apoiarem regularmente cursos de Graduação e Pós-Graduação de outras unidades da USP (em especial IB, IO, ESALQ, FFCLRP e ICB), em todas as três últimas avaliações institucionais, compreendendo, portanto, um período de 15 anos, foi indicado o enorme potencial para o desenvolvimento de um projeto de formação avançada próprio. Entre outras iniciativas, o CEBIMar tem investido na elaboração de uma proposta para a criação de um curso de Pós-Graduação interunidades em Biodiversidade Marinha. Apesar de termos produtividade do quadro docente e infraestrutura no CEBIMar adequados, ainda dependemos de docentes externos. Considerando essa proposta de formação, consideramos crucial a ampliação do quadro docente do CEBIMar.

Outra opção seria investir mais pesadamente na Graduação, oferecendo, por exemplo, uma habilitação em 'Biologia Marinha' para estudantes de Graduação em Ciências Biológicas ou Oceanografia. Porém, essa possibilidade esbarra no mesmo problema: não há um número suficiente de docentes no CEBIMar que possa garantir um projeto dessa envergadura. Dessa maneira, não se vislumbra qualquer alternativa de desenvolvimento da unidade para um nível de complexidade maior sem o reforço do seu quadro docente. Nas últimas gestões, o CEBIMar concorreu com as demais unidades da Universidade em todas as oportunidades que surgiram

para a disputa de claros docentes, mas sem resultados positivos. No presente, existem dois processos em análise para a incorporação de Jovens Pesquisadores (FAPESP) no corpo de investigadores associados ao CEBIMar, os quais podem gerar dois novos pleitos para a admissão de Professores Doutores, além da solicitação de um cargo de Professor Titular, submetida à Comissão de Atividades Acadêmicas, para corrigir a falta histórica de uma liderança acadêmica própria no CEBIMar. Será necessário assegurar que a nova reitoria mantenha essas possibilidades abertas e que nós sejamos enfáticos, em todas as oportunidades possíveis, ao esclarecer a importância dessas poucas vagas para a unidade. É preciso fazer entender que a distribuição de claros com base em número de cursos ou número de alunos atendido nunca contemplará devidamente as necessidades de unidades diferenciadas, como os Institutos Especializados e Museus. Ao invés disso, a administração central precisa levar em consideração o impacto das solicitações apresentadas nos *projetos de desenvolvimento* das unidades, para daí estabelecer de forma mais ponderada políticas de distribuição de vagas.

Prédio de laboratórios e salas de estudo – O CEBIMar, juntamente com pesquisadores do IB, IO, IQ, IQSC e do MZ, organizou o Núcleo de Pesquisas em Biodiversidade Marinha (NP-Biomar) e teve sucesso ao submeter a solicitação para seu financiamento, por ocasião do Programa de Incentivo à Pesquisa da Universidade de São Paulo, lançado em Outubro de 2010 pela Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade. Apesar de terem sido inicialmente destinados R\$ 2.000.000,00 para consolidar essa iniciativa, somente puderam ser executados R\$ 615.933,02, tendo sido o restante contingenciado. Dentre as demandas que puderam ser atendidas, foram investidos R\$ 234.000,00 na execução do projeto executivo do prédio de pesquisas sede do NP-Biomar, o qual seria destinado à pesquisa interdisciplinar, na interface das linhas de pesquisa coordenadas pelos docentes participantes. Na ocasião, o custo para a construção desse edifício foi estimado em R\$ 1.233.130,03. Apesar do contingenciamento de verba e da inexistência dessa infraestrutura, o Núcleo se mantém ativo graças ao financiamento obtido por meio de projetos de pesquisa temáticos ou regulares, que, embora de forma fragmentada, têm viabilizado a colaboração entre os docentes.

Esse novo prédio será fundamental para assegurar no médio e longo prazo a infraestrutura necessária para a consolidação de nosso projeto de desenvolvimento institucional. Em novas negociações haverá, portanto, a necessidade de esclarecer que a recuperação do financiamento institucional contingenciado é prioridade. Será preciso também contar com novas propostas de financiamento, atualizadas, caso o Programa de Incentivo aos NPs venha a ser reativado, daí a importância de manter o NP-Biomar vivo mesmo em tempos de indisponibilidade de recursos financeiros próprios.

Ainda, conforme o plano diretor e devido a restrições ambientais para a criação de novas infraestruturas, será necessário adquirir terrenos vizinhos à área da unidade para poder dar prosseguimento ao projeto de desenvolvimento do CEBIMar. Em específico, a negociação para a aquisição do terreno que inclui a Ponta do Jarobá e adjacências, de frente para o mar e com área útil (desprovida de vegetação) disponível para a construção de um novo prédio de laboratórios de pesquisa, já está em fase avançada, aguardando apenas tramitação final na administração central da Universidade. Mais uma vez, faz-se urgente, portanto, a retomada das tratativas ainda pendentes, assim que a nova reitoria assuma suas funções.

Interação entre acadêmicos e servidores técnico-administrativos

Na próxima gestão buscaremos uma interação mais dinâmica entre os diferentes setores do CEBIMar, em especial entre os que estão envolvidos nas atividades-fim e os servidores técnico-administrativos que, por vezes, desconhecem o impacto de suas atividades rotineiras na pesquisa, docência e extensão do Centro. Em especial, acreditamos que o entendimento dessa pluralidade de relações de causa-e-efeito poderá ter dois resultados muito positivos; em primeiro lugar uma maior conscientização da importância do trabalho de cada um no desempenho geral da unidade e, por outro, um ganho de eficiência por possibilitar a correção rápida de procedimentos e encaminhamentos. Nesse sentido, a Diretoria procurará um diálogo mais frequente com chefes de seção e seus subordinados ouvindo demandas específicas dos servidores, sempre tomando como norte a realização profissional plena de cada um e buscando ganhos em produtividade. O CEBIMar, ao ser uma unidade de pequena dimensão, não está compartimentalizada de maneira tão restritiva como se observa nas grandes unidades da USP, o que exige uma maior disponibilidade de todos para auxiliar outras seções em diferentes tarefas. Nesse processo, observamos frequentemente oportunidades de mudanças estruturais que podem ser muito interessantes, tanto para os servidores como para as respectivas seções. No plano de gestão para o próximo quadriênio, ficaremos atentos e manteremos os canais de diálogo que podem promover as reformas necessárias para que o CEBIMar possa contar com o melhor de cada um de nós.