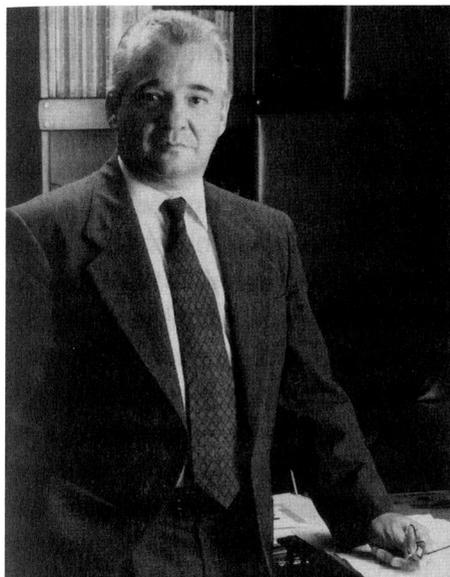


Arthur Roquete de Macedo

Gestão 16/1/1993-14/1/1997



Formação Acadêmica*

Nasci em Campinas, São Paulo, mas aos seis meses de idade, minha família mudou-se para São José do Rio Preto, onde morei dessa época até entrar na universidade, cerca de dezoito anos. Embora tenha vivido todos esses anos em São José do Rio Preto, em algumas ocasiões passei curtas temporadas em cidades próximas da região, por causa das atividades do meu pai: Jales, na região de São José do Rio Preto; General Salgado, na região de São José do Rio Preto. Iniciei meus estudos no Grupo Escolar Cardeal Leme, escola bastante tradicional em São José do Rio Preto, mas terminei-os no Grupo Escolar Godofredo Furtado, em São Paulo, na rua João Moura, porque no último ano de minha formação, em razão de doença na família, tivemos de ficar um período grande na capital. Em seguida, fui transferido em definitivo para essa escola. Cursei a maior parte do ginásio e o 1º e 2º ano do colegial, na época científico, no Instituto de Educação Monsenhor Gonçalves. Já o 3º ano

fiz no Fernão Dias Paes, colégio estadual localizado na rua Pedroso, em Pinheiros, que, ao lado do Caetano de Campos e do Roosevelt era muito renomado por causa do alto nível de ensino. Escolhi o Fernão Dias porque ia prestar vestibular e ali havia a oportunidade de fazer o terceiro colegial e o cursinho preparatório para a Faculdade de Medicina, e nele concluí o curso científico.

De modo geral sempre fui bom aluno, tanto no ginásio quanto no colégio. Os estudantes mais bem preparados tinham três opções: ou faziam Direito, curso de grande prestígio, ou optavam por Medicina ou Engenharia. Na verdade, nunca fui muito afeito a números, à Matemática, por isso estava mais interessado em Direito e em Medicina. Ainda no colegial, tive oportunidade de ter alguns professores, muito competentes, que ministravam boas aulas na área biológica, os quais me incentivaram bastante e me influenciaram a fazer Medicina. Eu não tinha convicção a respeito de nenhuma especialidade; na verdade só me decidi por uma em outubro do último ano do curso. Algumas

* Extratos de depoimento gravado em Assis, em 6/8/1992 e em São Paulo em 17/2/1994, por Anna Maria Martinez Corrêa. Cedem

especialidades que eu conhecia não me interessavam, razão pela qual não optei por nenhuma até o último ano do curso. No entanto, desde o primeiro ano optei pela carreira universitária, porque senti que gostava de dar aula, achava que a carreira universitária era algo extremamente dignificante, bonito, tanto que, logo após o término do primeiro ano prestei concurso para monitor de Anatomia e, no segundo, desenvolvi boa atividade didática como monitor dessa disciplina.

Na Faculdade de Medicina de Botucatu

Minha primeira opção era a Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP) e, a segunda, a Escola Paulista de Medicina (atual Unifesp). Nunca pensei em prestar exame em Ribeirão Preto, pois desejava permanecer em São Paulo, mas prestei o exame em Sorocaba, mesmo não sendo minha primeira opção. De fato estava interessado na FMUSP e na Escola Paulista de Medicina. Nessa época ainda não havia o curso em Botucatu. Fui aprovado nos exames preliminares em ambas as escolas. Nessa época, havia mais de 30 mil candidatos e, no primeiro exame, eram selecionados apenas quatrocentos. Em seguida, fazíamos o exame prático que selecionava duzentos candidatos e fui aprovado, mas não passei na última fase; também na Escola Paulista fiz vá-

rias provas, fui aprovado em algumas, mas não na última. No período em que fiz o curso pré-vestibular conheci e me tornei amigo de João Batista Bezerra, atualmente um grande nefrologista em São Paulo. Na época ele estudava e trabalhava, era secretário do professor João Alves Meira, diretor da FMUSP, e certo dia esse amigo me falou a respeito da abertura de uma Faculdade de Medicina da USP em Rubião Júnior, cujo diretor seria o prof. Meira.

Experiência em órgãos colegiados¹

Tive uma vivência muito grande em órgãos colegiados, porque, até deixar Botucatu, para ser vice-reitor, era o membro com maior tempo de atividade na Congregação. Havia sido representante docente por muito tempo, chefe de Departamento em várias oportunidades e atuara também como vice-diretor e diretor, ou seja, só não participei da Congregação, desde a primeira vez que fui indicado, nos dois anos em que fiz pós-doutorado nos Estados Unidos; portanto tinha uma vivência política muito grande. Na ocasião, encarei a criação de uma Universidade como um acontecimento extremamente positivo, porque acreditava que essa Universidade de fato possibilitaria que os antigos Institutos Isolados se desenvolvessem do ponto de vista acadêmico, científico.

A criação da UNESP

O que na verdade causou um trauma muito grande foi o modo extremamente centralizador e antidemocrático pelo qual a universidade foi constituída. Eu participava de órgão colegiado, era membro ativo da comunidade e, em nenhum momento, opinamos a respeito da universidade, do que gostaríamos de construir, de suas características, de qual seria seu ideário, seus mecanismos de atuação e como seria constituída. Na ocasião eu tinha informações sobre a possibilidade de reestruturação no sistema universitário de São Paulo, e uma das idéias era de que houvesse apenas uma universidade no estado, que teria “capítulos” regionais. Haveria então a USP e outras unidades, como USP 1, USP 2, USP 3, de acordo com as regiões. Tal idéia me pareceu atraente, porque acreditava que ela poderia alavancar, de forma mais rápida e academicamente mais adequada, o desenvolvimento do ensino universitário no interior do estado. Além do mais, era perfeitamente possível fazer isso tomando como base as unidades da USP já existentes no interior, como a Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, a Faculdade de Odontologia em Bauru, de Piracicaba, São Carlos e o núcleo de São Paulo. Naquela ocasião, era perfeitamente possível fazer uma distribuição adequada, do ponto de vista acadêmico, geopolítico

e institucional. Acho que nessa ocasião perdeu-se uma grande oportunidade de criar um sistema universitário paulista (evitando as superposições) com uma ocupação estratégica de todo o interior, norteadas pelo direcionamento acadêmico, científico e cultural, e levando em consideração as peculiaridades de cada região.

O relato de uma gestão – 1993-1997²

Mesmo antes de minha gestão, houve na UNESP um processo eleitoral único (modificado posteriormente), mas no qual pela primeira vez a comunidade pôde, de modo paritário (professores, alunos e funcionários), eleger diretamente o reitor e o vice-reitor. Foi realizado um sem-número de debates, não apenas em São Paulo, na Reitoria, mas também no Instituto de Artes e em todos os *campi*. Em alguns houve até mesmo mais de um debate, em um processo muito importante, rico, porque desse modo se consolidaram alguns aspectos que vieram da época do professor Nagle, o responsável, na verdade, pelo processo de democratização da Universidade. Ele já havia participado ativamente da campanha em que os candidatos eram os professores William Saad Hossne, Nilo Odalia e Octávio Armando Ramos Armando. Na época, eu era assistente do Saad, cujo objetivo principal era eliminar o esquema

da época dos professores Luiz Ferreira Martins e Armando Ramos. O professor Nagle assumiu a Reitoria e colocou em prática muito do que pensávamos há algum tempo.

Tão logo Nagle assumiu, me tornei vice-diretor da Faculdade de Medicina, nomeado por ele após a eleição, também direta, em Botucatu. Ele me deu uma grande oportunidade de conhecer a Universidade, porque me nomeou responsável por aquisição e distribuição de equipamentos na UNESP. Havia enorme quantidade de equipamentos importados e ele me deu autonomia. Nessa ocasião tive a oportunidade de visitar todas as unidades da UNESP e, para mim, que fora aluno da Universidade, a aprendizagem foi grande.

A campanha pela Reitoria – a elaboração de um projeto de gestão

Minha eleição foi direta, a única naquele contexto, que mais tarde foi modificado. E a importância da eleição direta residiu no fato de eu ter assumido com grande respaldo da comunidade, pois obtive mais de 50% dos votos de todos os segmentos. Primeiro, porque eu sabia que era o reitor escolhido pela comunidade e, segundo, porque me dava muita responsabilidade.

Parece-me também que foi a primeira vez na UNESP que houve um plano de gestão não elaborado por reitor,

vice-reitor e assessores diretos. Evidentemente, as idéias nucleares eram da minha equipe, que se formou durante o período em que estive na vice-reitoria. Na verdade, durante seis meses reuníamos quase semanalmente em São Paulo e em algumas unidades da UNESP um grande número de docentes. Esse projeto de gestão, que demandou um semestre de elaboração, contou com mais de duzentos colaboradores, entre funcionários, docentes e alunos. Um projeto completo de gestão, composto por vários itens, todos discutidos amplamente. Embora ele tivesse muito das minhas idéias, não era meu, porque, em minha opinião, esse processo representava um ganho para a comunidade. Havia ainda outra característica, um projeto de gestão que, na época, chamamos de *desenvolvimento qualitativo integrado*, pois sempre acreditei que a UNESP seria cada vez maior se fosse maior no todo. Eu era de um *campus* forte, uma faculdade importante – a Medicina –, mas entendia de forma muito clara que não adiantava essa ser boa, era preciso que as unidades da UNESP fossem competentes, boas, reconhecidas, porque isso fortalecia a Universidade. Sabemos que não há a mesma qualidade em todos os *campi*, em todos os cursos, em todos os programas de uma mesma universidade, mas deve haver uma qualidade mínima, e era esse patamar mínimo que eu almejava para a UNESP.

Na ocasião havia alguns *campi* muito desenvolvidos, como os de Botucatu, Rio Claro, Araraquara, Assis, este com uma longa história, mas, na verdade, eu acreditava que tinha de haver um desenvolvimento mais harmonioso e integrado. E o plano pretendia esse resultado, por meio de ações que interagiam.

Eu tinha também outro diferencial, porque fui o primeiro aluno da UNESP a disputar uma eleição para reitor e via a UNESP como aluno, diferentemente daqueles que não tiveram essa experiência, embora fossem unespianos até a raiz do cabelo. Eu percebia que a minha concepção de UNESP, meu relacionamento com a Universidade era diferente do de outras pessoas que a adoravam, que lutavam por ela, como os professores Montenegro, Landim e Nagle, mas não tínhamos a mesma visão.

A aplicação do plano de gestão

Quando assumi a Reitoria, estava consciente de que tínhamos uma proposta de gestão extremamente complexa, que não poderia ser realizada em sua totalidade em quatro anos de gestão, por isso tivemos de estabelecer prioridades: a mais imediata, com um projeto dentro do plano global, que, distribuído à comunidade, afirmava ser um plano de atuação para os primeiros noventa dias, por causa da situação financeira da UNESP, que contraía

dívidas com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e o lampes, entre outros, que somavam cerca de US\$ 5 milhões, o que precisava ser equacionado no curto prazo. Eu tive sorte porque pude contar com Flávio Abranches e Jorge Gebara, pessoas que conheciam essa área. E com esses dados pudemos fazer um projeto de saneamento do financeiro da Universidade.

O segundo ponto que estabelecemos dizia respeito à informatização da Universidade, iniciada na gestão do professor Landim, que me encarregara dessa tarefa. Pudemos então fazer um contrato grande com a IBM, que não onerou os cofres da UNESP, com recursos do governo do Estado, núcleo do processo de informatização.

Nossas três prioridades, então, foram o equacionamento financeiro, o processo de informatização e a recuperação da rede de bibliotecas da Universidade. Esta para nós era primordial, porque fora um tema abordado em toda a campanha. Quando visitávamos uma Unidade, íamos às bibliotecas. Acreditávamos que elas tinham de ser recuperadas, tanto no aspecto físico quanto no pessoal, bem como no referente ao acervo. Na verdade, tivemos a sorte e a oportunidade de ter em nossa equipe o professor Antonio Manuel dos Santos Silva, vice-reitor, que a meu ver deveria ser responsável pela recuperação das bibliotecas.

Esse foi um processo importante, fundamental, processo em que investi muito e tive um apoio muito forte de Antonio Manuel, bem como da professora Glaura, excelente bibliotecária.

O quarto ponto era a infra-estrutura, pois faltava asfaltamento em alguns locais, como o *campus* de Lageado, rede elétrica em outros ou, ainda, equipamentos, como *no breik*.

O quinto ponto, que pode parecer menos importante, era começar imediatamente um processo de colocação adequada da UNESP na sociedade, no governo, na Assembléia Legislativa, nos órgãos de imprensa, porque eu estava determinado a fazer a UNESP ocupar o lugar que ela merece. Não se tratava de sermos a terceira universidade, mas sermos *uma* das três. Em minha opinião sempre achei que a UNESP desempenhava um papel muito importante por suas características. Por ser descentralizada, estar em vários municípios do interior, apresenta uma característica distinta, permitindo ao sistema universitário paulista que ele se complemente. A USP tem uma função, a Unicamp tem outra e a UNESP, outra. Como membro do Conselho Nacional de Educação e da Reitoria da UNESP, visitava o Brasil todo, fazia avaliações para credenciamento de cursos etc., e verificava o número de mestres e doutores da UNESP em outras universidades brasileiras, quantidade superior

aos da USP e da Unicamp, e nas mais diversas áreas. A UNESP, tanto naquele tempo como hoje, era um fornecedor de recursos humanos qualificados para várias universidades públicas e privadas do país. Por estar consciente dessa relevância procurei sistematicamente marcar presença em eventos, nos meios de comunicação – escrevendo artigos para a *Folha de S. Paulo* e para *O Estado de S. Paulo* –, participando de debates na televisão, porque acreditava que isso era importante para a Universidade. No final de nossa gestão, o *Estadão* estava fazendo uma série de matérias sobre o sistema universitário e houve um dia em que eles fizeram uma entrevista. Eu nem sabia que seríamos dois entrevistados. O jornal publicou dois artigos, um do reitor da USP e outro do reitor da UNESP.

Portanto, nesse período inicial de noventa dias começamos a trabalhar para equacionar os problemas mais prementes. Ainda no primeiro mês de gestão, reunimos toda a equipe em uma das unidades da CESP e elaboramos um projeto para ser realizado em quatro anos, baseado naqueles itens.

A equipe de trabalho era constituída por quatro pró-reitores: a professora Maria Bicudo, de Rio Claro, na Pró-reitoria de Graduação, pela primeira vez havia um pró-reitor da área de Educação, o professor José Ribeiro Jr., de Assis, na Pós-graduação (que pôde dar conti-

nuidade ao bom trabalho já iniciado na gestão do professor Antonio Manuel), o professor Márcio Kuchembuk, de Botucatu, que conhecia bem a UNESP e tinha grande capacidade de gestão, na Pró-reitoria de Administração, e o professor Wagner Oliva na Pró-reitoria de Extensão. Além deles, havia alguns assessores importantes, como o de Economia, professor Flávio Abranches, e o professor Antonio Márcio da Costa, de Araraquara, chefe de Gabinete (ambos com *status* de pró-reitor). Tanto o Flavio quanto o Antonio Marcio foram muito importantes em todo o processo de rediscussão dos percentuais para a UNESP e nas reuniões do Cuesp. E, muitas vezes, o Márcio se antecipava em alguma reunião e fazia uma série de afirmações, sabendo que se tratava de uma estratégia, e eu podia ou não confirmar, porque o reitor não podia voltar atrás, podia ou não concordar com o assessor, e isso era muito bem-feito. Também tive outro assessor importante, a Lígia Vetorazo, para Relações Externas E, em minha opinião, ela de fato montou a seção de Relações Externas, que muito me agradava e pela qual fui responsável na gestão do professor Landim. Havia ainda o assessor de Informática, o professor Gerson Francisco, do IFT, escolhido pelo próprio Instituto, que colaborou com o projeto e participava das reuniões. A Assessoria Jurídica coube à professora Sandra Julien Mi-

randa. Toda essa equipe pode ser considerada o núcleo central da Reitoria em minha gestão.

Com os órgãos do governo, na maior parte das vezes, eu fazia a interlocução diretamente, sendo auxiliado pelo professor Antonio Carlos Bernardo, acostumado com o trato público. Também desempenharam essa tarefa os professores Bernardo e Antônio Márcio, entre outros. Acredito que os Pró-reitores souberam escolher bons assessores, como Leonor Tanuri e a professora Elizabeth Urbinato, de Jaboticabal, que também colaborou bastante na Pró-reitoria de Graduação. Já na Pós-graduação, havia a Lúcia Girardi, muito competente. Todos os pró-reitores tinham boas equipes e isso ajudou muito.

Também tivemos a oportunidade de ter um grupo de diretores que deu grande apoio à gestão, como os professores Gimenes, de Jaboticabal, Antenor, de São José dos Campos, Herman, de Guaratinguetá, atual vice-reitor, que participava de várias comissões, Laurence, de Ilha Solteira, Diná Borges de Almeida, muito atuante, sobretudo nas reuniões do Conselho Universitário e um apoio constante para o professor Ricardo. Periodicamente realizávamos a chamada reunião do “do artigo 20”, cujo horário de início e término era estritamente observado, e na qual debatíamos todos os problemas mais importantes.

Principais registros da administração

Acho que entre as várias medidas adotadas, uma das mais relevantes foi a da informatização da Universidade, mediante o acordo mencionado com a IBM, no valor de US\$ 50 milhões, financiado pelo governo, que consistia na interligação dos *campi* por fibra óptica e linha dedicada da Telesp, embora na época houvesse outras possibilidades. Para a realização desse projeto colaboraram de forma decisiva os professores Gerson e Hans de Rio Claro, que fizeram parte da gestão do professor Landim, e o professor Marasco. Com essa excelente equipe foi implantada a rede, concluída em gestão posterior, mas que permitiu à UNESP, com sua característica *multicampi*, ser informatizada e, segundo o contrato firmado com a IBM, que recebesse sempre os equipamentos de última geração.

Tal acordo ainda permitiu que firmássemos outro convênio, de natureza técnica, com a IBM em White Place, próximo de Nova York, na Universidade de Cornell, na época um centro muito importante, prevendo que a UNESP teria acesso a uma série de eventos e projetos que fosse feitos na IBM de White Place. Os procedimentos que implantamos foram todos aprovados pelo Conselho Universitário, embora vez ou outra surgissem críticas de pessoas mais próximas de uma determinada

área, o que não representava a opinião de toda a Unidade.

Uma das medidas de mais difícil aprovação foi a transferência da Reitoria para a alameda Santos, em São Paulo, votada no CO. Pessoalmente preferia outro prédio, localizado, próximo na avenida Engenheiro Luis Carlos Berrini, Zona Sul, cujo aspecto estava mais próximo do de um *campus* universitário: apenas dois andares e enorme área verde. Fui voto vencido.

O processo de discussão e de votação no CO sempre foi bastante complexo, exigindo meticulosa apresentação das propostas e primorosa argumentação para que fossem aprovados, sobretudo quando se sabia, de antemão, que haveria resistências. Para mim, os melhores projetos foram justamente aqueles que demandaram mais discussão e aprimoramento. Por exemplo, se tivéssemos debatido mais o projeto das bibliotecas, poderíamos ter melhorado. Construímos seis bibliotecas grandes em um curto espaço de tempo. Talvez pudesse fazer diferente.

No caso da mudança da sede da Reitoria havia uma vantagem sobre o prédio escolhido. Pelo que me informaram havia algumas dificuldades para a informatização no local do antigo prédio da Reitoria. Parece que não havia a possibilidade de colocar cabos para fazer a interligação por fibra óptica. Por outro lado, quando alugamos aquele prédio,

que era da General Motors, eles deixaram toda estrutura de informática, pois a empresa já estava informatizada, o que representou uma economia brutal.

As possibilidades de expansão da UNESP e a questão orçamentária

Nunca acreditei na possibilidade de se ter uma Reitoria no interior do Estado, a começar pelo problema político. Onde instalá-la? Em Rio Claro, Botucatu, Araraquara, São José do Rio Preto, Bauru. Segundo, porque se outro local fosse criado, o investimento seria muito alto e, terceiro, queiramos ou não, porque tudo acontece em São Paulo, razão pela qual o Reitor tem de estar na capital. Tanto isso é verdade que o reitor da Unicamp, o Vogt, tinha um escritório em São Paulo e outro em Campinas (e esta cidade está a apenas 70 quilômetros da capital). Por isso acho que o aspecto significativo é que tinha de ser em São Paulo, em um local que tivesse presença, pois era importante a UNESP ser vista. Por isso eu achava fundamental termos o *campus* no Memorial, inclusive transferindo os Institutos de Artes e de Física Teórica para lá, tendo assim não só áreas administrativas, mas também acadêmicas na cidade; embora nossa locação fosse predominantemente interiorana eu achava, e continuo achando, que a UNESP deveria expandir suas atividades em São Paulo. Conversei

sobre isso várias vezes com as comunidades de base da Zona Leste, da Igreja, dos sindicatos, para que fosse instalada uma unidade da UNESP na Zona Leste. Mas a USP tomou a iniciativa. Sempre fui da opinião de que a UNESP deveria estar presente em três lugares: São Paulo, para garantir maior presença, em Santos, uma cidade portuária das mais importantes do Estado, e sem universidade pública (atualmente abriga uma universidade federal) e Sorocaba. No caso de Santos, cheguei a propor ao governador Mário Covas que ele elevasse nosso percentual para assim poderemos instalar uma de nossas Unidades nessa cidade, mas não foi possível. Se a UNESP fosse forte na Zona Leste de São Paulo, em Sorocaba e em Santos isso aumentaria muito a projeção da Universidade. Também era da opinião que a universidade pública tinha uma dívida com as camadas socioeconômicas menos favorecidas, a qual deveria ser saldada com um *campus* importante na Zona Leste ou na Zona Norte, com cursos noturnos. Por que o aluno que trabalha, o trabalhador, vai pagar essas universidades privadas se pudesse ter um curso na UNESP na Zona Leste? Essa é uma questão estratégica de expansão da UNESP, mas também uma questão social da maior importância. Eu lutara o tempo todo para aumentar o percentual da UNESP, afirmando que o nosso era incompatível com a distribuição da Uni-

versidade. Quando o governador Mário Covas ganhou a eleição, achei que nesse momento conseguiríamos as instalações em Santos, mas não foi possível.

Também no Vale do Ribeira fizemos alguma coisa, embora este fosse um componente a mais para desempenhar um papel social e quis fazer um convênio com o Hospital de Pariqueraçu que era público. Minha meta era aumentar o percentual, e depois de obtermos por duas vezes a elevação de nosso recurso orçamentário, nosso próximo passo era alcançar os 2.4. Há muito pleiteávamos essa cifra, ao lado dos professores Cláudio França e Guilherme, então reitor, e todos os reitores das três universidades desejavam chegar a 2,4%. Infelizmente não deu certo. Quando o Flávio veio ser meu assessor voltamos a 2.4, que não era um número mágico, mas o necessário para realizar aquela expansão. Apesar de toda a pressão do governo, que pretendia nos manter atrelados aos recursos extra-orçamentários, nós não concordamos, porque a substituição do governador, de uma gestão para outra, poderia significar o fim dessa verba. O recurso para as novas unidades tinha de estar incluído no orçamentário.

A UNESP e as agências de fomento

Durante minha gestão começamos a obter maior volume de auxílios obtidos nas agências, o qual foi muito superior

aos anteriores e, atualmente, já deve ter sido ultrapassado pelas gestões posteriores. Fizemos uma política forte em relação a isso, mas nem tudo dependia do reitor porque mesmo havendo um potencial instalado que não estava sendo explorado, se não houver um projeto, nem um bom pesquisador consegue alguma coisa. Quando terminamos nossa gestão tínhamos mais bolsas de auxílio do que anteriormente, o que se deveu fundamentalmente à capacidade de nosso corpo docente. E para isso, acredito que o trabalho da Pró-reitoria de Pós-graduação, iniciado na gestão do professor Landim, comandada pelo Antonio Manuel e depois pelo Ribeiro, teve um papel importante. É evidente também que a Reitoria da UNESP fez a política que deveria ser feita, de aproximação, de exposição, de mostrar o que era, de estar na mídia. Mas se não houvesse o corpo docente com projeto e uma Pró-reitoria eficiente e boa tecnicamente, não só em termos de propaganda, não teríamos alcançado o patamar a que chegamos.

Já a respeito de nossa atuação na Fapesp, lá havia um representante nosso, o professor Joji Ariki. Anteriormente, eu havia indicado o professor Landim, que deixara a Reitoria, mas o governador Fleury me informou que reconduziria o professor Ariki, que ele considerava reconhecido, recebendo grande apoio do professor Nagle. O Fleury, eu tinha um

relacionamento muito bom com ele, falou “é bom termos aqui o nome do Joji, eu acho que era um nome já reconhecido. Mais tarde, ainda na minha gestão, conseguimos colocar um segundo representante. E houve um fator complicado. Nós tínhamos votos. Se associados com algumas outras associações privadas, tínhamos votos para eleger, era um processo que estava praticamente decidido. O Landim perdeu por um voto e nessa ocasião três diretores nossos não foram votar e fiquei indignado. Eu tinha certeza que nós íamos ganhar. Depois o Antonio Manuel foi para lá e desempenhou um papel importante, o Paulo Machado também lá esteve, e, mais recentemente, o Macari, com forte presença. Para ser honesto, acredito que nessa área, em termos de representação acadêmica, temos mais que na minha época, embora, em termos políticos, na minha época jogássemos forte com a Fapesp. O que conseguimos em termos de auxílios que a Fapesp deu para as nossas instituições foi muito grande, não foi só porque o reitor ia lá brigar, mas porque tínhamos projetos, nossas Unidades tinham projetos. Não adianta só o esforço político, tem de haver uma conjunção. E agora tem uma situação diferente, a UNESP já decolou, agora já tem condições até de ter uma posição mais forte. O que se conseguiu foi muito, foram outros tipos de captação, captação do governo do estado, várias

coisas que vieram estavam fora do orçamento, alguns até não divulgávamos por causa da concorrência com as outras, senão teríamos problemas, mas conseguiu-se muita coisa nesse sentido.

A UNESP e o Cruesp

Acho que a atuação da UNESP no Cruesp durante nossa gestão foi o ponto forte e tivemos oportunidade de presidente por duas vezes. Acredito que tivemos um posicionamento muito bom e várias vezes impedimos que se rompesse a isonomia salarial. Acredito que no começo da nossa gestão, tínhamos uma condição difícil, mas entendíamos que, se fosse quebrada a isonomia salarial, estaríamos perdidos. A USP e a Unicamp tinham dinheiro para dar aumento, a UNESP não tinha. Foi um trabalho muito sério feito pelo Márcio e pelo Flávio. Tanto que o pessoal creditava à UNESP o fato de os salários serem baixos, mas eu enfrentava isso porque os reitores das outras universidades (como o Fava, o Goldemberg e o Vogt) não eram fáceis. Por outro lado, não podemos nos esquecer do apoio que a UNESP teve dos deputados, independentemente da filiação partidária deles. Por isso sempre que havia algo da UNESP na Assembléia, recebíamos apoio maciço dos deputados, fosse do PC do B, por meio de Jamil Murad, fosse do PT, por intermédio de Iara Bernar-

des, ou de Bia Pardi, ou mesmo de José Dirceu; do PMDB, nos apoiavam Jaime Gimenes e Edinho Araújo (atualmente em outro partido). Isso porque conseguimos mostrar que a UNESP era importante no interior. Bauru tinha quatro deputados – Tidei, bastante forte, Esberi Purini e mais outro de cujo nome não me recordo. E todos eles apoiaram a UNESP. Em Rio Preto também havia quatro: na época o Aluísio Nunes Ferreira em tudo nos apoiava. Edinho Araújo, atualmente de Rio Preto, mas na época de Santa Fé do Sul, e Jaime Gimenes. Chegamos a reunir entre 35 e 40 deputados. Agora, havia a contrapartida. Se eu fosse a Rio Preto, sempre destacava que deputado tal havia nos ajudado muito, muito. Se dava entrevista, quer no rádio, quer na televisão, e me perguntavam, eu não tinha pejo: “O deputado ajudou”, eu dizia. Se ia a Bauru, na televisão, lembrava que “o prefeito, na época o Tidei, fez isso, fez aquilo”. Era verdade. Um ponto importante é que eles nunca fizeram nenhum tipo de solicitação, por exemplo, para nomear parentes ou conhecidos. A solicitação era sempre de criação de um curso ou outro, o que era direito deles, e eu claramente dizia que não era possível. Mas nunca pediram favores pessoais. Em Presidente Prudente havia o Mauro Bragato, um rapaz que brigava bastante, mas sempre solidário conosco. Em Assis, havia Hélio Cesar Rosas, que nos fazia

muitas críticas, mas nos ajudava quando precisávamos, até mesmo falando com o governador.

Ainda os pedidos de incorporação de Unidades Universitárias

Quanto aos pedidos de novas incorporações, quem enfrentou mais isso foi o Nagle. Sobre a Faculdade de Medicina de Marília nós conversamos com o Fleury, que havia estado na cidade, posto a camisa da Faculdade, afirmando que iria encampá-la. Na opinião dele, “seria preciso encampar a Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto e de Marília”, mas argumentamos que a UNESP já dispunha de um *campus* em Marília e de outro em São José do Rio Preto, e não tinha condições de atender essa solicitação. Essa encampação só seria possível ser recebêssemos o porcentual vinculado, cujo cálculo nós faríamos para dizer exatamente de que quantia necessitaríamos para encampá-la. Se disser – “Custa tanto” e o governador disser “Tudo bem”, então apresento ao Conselho Universitário, porque não faria nada à revelia dele, nem levaria a ele uma proposta que está fora do meu discurso. Minha proposta, então era que ele aumentasse a dotação orçamentária das três universidades estaduais e oferecesse a cada uma delas uma unidade, ficando a UNESP com Jundiá.

Fiquei sabendo que a questão voltou

a ser discutida novamente. Eu acho complicadíssimo, porque o porcentual orçamentário para incorporar, tanto faz São José do Rio Preto ou Marília, é muito grande, é só ver o quanto gasta a Faculdade de Medicina de Botucatu. Não pode haver uma Faculdade de Medicina em Marília e outra em São José do Rio Preto de um nível diferente, se tiver de encampar uma Faculdade de Medicina, você tem de ter uma Faculdade de Medicina no mesmo nível. E isso significa que custo é o mesmo, em número de doutores, de mestres. Os hospitais hoje estão até meio equacionados, mas há o problema das Fundações. Rio Preto também tem uma Fundação, aliás, baseada na de Botucatu, daí equaciona mais ou menos, até porque o governo federal acha importante investir em hospital universitário porque chegou à conclusão de que o serviço é melhor, com o mesmo dinheiro ele paga um serviço de melhor qualidade tem menos problema de gestão, mas, mesmo assim, uma Faculdade de Medicina tem um número de docentes, mestres, doutores, tempo integral, titulação acadêmica, pesquisa, embora possa começar com um nível diferente e ir aprimorando aos poucos.

Um Centro de Documentação para a UNESP

Sempre olhei o Cedem com muito interesse, porque achava que tínhamos de

preservar a memória da Universidade, sob a condução de pessoas que, além da competência na área, tivessem uma visão ética e política adequada. O grupo atuante no Cedem me transmitia segurança, e eu achava importante que houvesse esse Centro. Na verdade, o que eu pensava era ter algo maior, na verdade um núcleo de políticas públicas, de planejamento, qualquer que fosse o nome, na UNESP, para pensar em um plano de gestão para a Universidade. Nessa ocasião solicitei ao Marco Aurélio Nogueira, da Fundap, que o Milton Lahuerta e o Angelo fizessem um projeto de um núcleo para pensar a UNESP e nesse núcleo estaria o Cedem; só que eles fizeram e deixaram para entregar no final da minha gestão. Quando apresentei essa proposta eu não era mais o reitor. Se eu tivesse tido tempo eu o teria implantado. Esse foi um dos equívocos da minha gestão, não deixar implantado esse núcleo, que serviria a todos os reitores. Durante uma discussão mais importante os reitores de outras universidades demonstravam que havia um pró-memória muito bem elaborado. E a UNESP não tinha. Eu achava que se tivéssemos um núcleo dessa natureza seria muito importante. Acredito que em qualquer instituição é importante que haja um Centro de Memória, para que as coisas sejam contadas corretamente o, para que você guarde a história da instituição. Em uma instituição univer-

sitária, isso é mais importante ainda, e, em uma instituição como a UNESP, pelas características de sua formação, isso é mais relevante ainda. Por mim, eu teria colocado o Cedem em um núcleo de políticas públicas de pensamento estratégico, mas não consegui, deveria ter feito o projeto antes e apresentado-o ao Conselho Universitário. Mas infelizmente eu estava no fim da gestão, e ainda havia várias outras coisas que não tinham sido feitas. Acho que, felizmente, temos o Cedem e ele vingou, e pe onde devemos ir para sabermos qualquer coisa sobre a UNESP. Quantas vezes, depois que saí da Reitoria, fui ouvido, e isso só o Cedem pode fazer, não há outro lugar; portanto, cabe a ele preservar a memória da universidade.

A UNESP e os diferentes setores da sociedade

Esse esforço de levar a UNESP para os diferentes setores da sociedade não resultou apenas da administração central porque, na verdade, pela capilaridade dela, eu acho que havia uma possibilidade muito grande da UNESP interagir na comunidade local, então incentivamos muito os diretores das Unidades a fazer essa interação com a sociedade. E sempre quando tinha alguma coisa eu ia, esse era o primeiro ponto. Na ocasião também havia algo iniciado pela gestão do Nagle, mantida na do Landim, e um

objetivo a que nos dispusemos: a Fundunesp e os projetos com as cidades, as parcerias, porque também estes davam visibilidade para a UNESP e a faziam ter ação social, cultural e política importante. Em várias cidades do interior a única possibilidade de se ter uma atividade cultural era por meio da UNESP. Por isso fizemos que a Universidade atuasse em projetos em parceria com a Prefeitura, por exemplo, para melhorar as condições do ensino fundamental ou a saúde. Esse para nós, era um papel diferenciador da UNESP, algo que ela poderia fazer dada a proximidade que outras universidades não tinham.

Houve uma iniciativa de trabalho muito importante da parte do José Roberto, assessor de imprensa, chamado “Um minuto no *campus*”, nós ficamos de graça, em Bauru, na televisão mostrando as coisas da UNESP. Também, tem uma coisa, toda vez que ele viesse nos dizer – “Reitor tem um negocio lá”. Eu dizia, “pode tocar”. Não havia uma vez em que o Zé Roberto dissesse – “E preciso ir lá, dar uma entrevista em São José dos Campos” ou outro local, eu ia porque eu achava que isso divulgava a Universidade, isso fazia uma posição muito forte para a Universidade, então o “Um minuto no *campus*” é um exemplo, mas eu fazia isso com rádios, televisões etc. Assim, a ACI foi fortalecida, precisava, inclusive, uma pessoa para fazer esse contato com as rádios

do interior, com os jornais do interior, com rádios e jornais do interior. Outro aspecto importante foi o apoio para a Orquestra de Câmara da UNESP e para o Grupo de Percussão. Este era mais antigo e já obtivera muito apoio da gestão do Nagle, na figura do chefe de Gabinete, na época era o Guilherme, porque eles reconheciam a importância de um Grupo de Percussão, e este divulgava a UNESP. Depois dele resolvemos investir na criação de uma Orquestra de Câmara, também com o intuito de nos aproximarmos mais da população. Também demos ênfase aos Congressos de Educação realizados em Águas de São Pedro, pois tratava-se de uma oportunidade de atrair professores da rede de ensino, que nunca têm chance para nada. Também os congressos de Iniciação Científica foram aprimorados com as Pró-reitorias.

A questão das aposentadorias

O problema dos aposentados surgiu um pouco antes, e houve um aspecto interessante que era a mudança do regime de trabalho. Discutimos muito isso na época, com o Flávio, o assessor de Planejamento e Finanças, com o Márcio, chefe de Gabinete, mas era da área, com o Rogério e com várias pessoas, e, chegamos a conclusão que a única saída era passar o pessoal de celetista para estatutário para não pagar os en-

cargos, além do que, era uma questão de justiça, porque já tinha metade que era assim. Porque na época, havia concomitantemente um projeto do governo de criar um fundo de previdência das três universidades no Cruesp. Então, se se vai criar isso é a solução, porque na verdade, se não se fizer isso, qualquer que seja o regime se os aposentados continuarem caindo na folha da Universidade, vai chegar um momento que se vai ter uma folha astronômica. Até porque quando alguém se aposenta, e eu contrato um novo professor não é uma reposição, é uma ampliação, porque continuo pagando o aposentado. Então a solução era fazer um plano previdenciário que incluísse as três universidades mais a Magistratura. Isso estava mais ou menos equacionado pelo governador quando terminou ser mandato. Particpei ativamente de todo o processo, então isso resolveria o problema. Só que depois, isso não ocorreu dessa forma, e, na verdade, o governo seguinte parou o processo de criação desse processo de previdência única e fez que começasse a cobrar da UNESP o pagamento do lamspe.

Na época, sempre questionamos isso, porque nossa idéia era criar um plano de previdência das universidades, porque ninguém da UNESP usa o lamspe, portanto o pagamento que fazíamos ao lamspe era indevido, além do que o salário médio da UNESP é alto para

nada. Nossa idéia era ter um consórcio em que os hospitais da USP, da UNESP da Unicamp e da Federal fizessem um projeto comum onde se pudesse dar atendimento a seu funcionário, docente e corpo técnico administrativo. O que sempre eu digo, quatro anos de gestão é muito complicado, porque é pouco, eu vou dizer porque é pouco. Quando eu assumi a UNESP como Reitor, com toda a experiência que tivera, com vários cargos importantes na gestão do Nagle, Entrei com um projeto pronto, algo inédito. Com base no qual fiz um plano emergencial e depois um reduzido. Tinha apoio do Governo, tinha apoio político, conhecia a situação e não consegui fazer. Sou contra a reeleição, acho que ela não é boa, veja-se o exemplo das federais, mas acho que o mandato do Reitor teria de ser de seis anos, porque é o tempo necessário. Eu não pus a pedra final no plano de informática, teria sido feito muito diferente. Havia ainda o problema previdenciário, mas o processo parou porque o problema era do Estado e, com o Mário Covas, ficou um pouco mais difícil. Então acho que esse é o fato, você acaba seu quarto ano é complicado, não consegue fazer todas as ações. Outra coisa era o processo, além da informatização, mais dois anos hoje teríamos o campus da UNESP certamente no Memorial. O pessoal criticou muito a compra daquele terreno no Memorial, que custou 7 milhões não

com dinheiro nosso, mas pago pelo governo do estado, Chegou agora, recentemente, um comprado por 25, mas é lógico, em cima do Metrô e aquela bagunça está se revitalizando com dois anos nós teríamos feito o campus lá, porque era uma questão que você não é que o reitor que entrou depois não, é que você já está no processo, o reitor que entra depois tem começar o processo, ele tem que restabelecer contatos, embora ele tivesse mantido uma equipe na área econômica ele tem de restabelecer e o grau de relacionamento é distinto, diferente também. Então acho que esse mandato de quatro anos é complicado, eu sou contra reeleição, é muito ruim, mas um mandato de quatro anos é um mandato curto, eu estou dando um exemplo eu conhecia a UNESP era aluno da UNESP. Chegava às oito horas da manhã e saía às dez da noite.

A administração de uma Universidade – requisitos fundamentais

Acho que a gestão da Universidade é tão importante quanto a parte acadêmica, só se terá condições de desfrutar de uma parte acadêmica adequada, só se terá condição de ter o objetivo fim atingido se os meios foram adequados, então quais são os nossos fins? O nosso fim é dar um ensino de qualidade, é fazer uma pesquisa que contribua para o desenvolvimento da Nação, é

fazer uma atividade de extensão que coloque a universidade aberta para a sociedade, essas são as atividades finais da universidade, para isso, na UNESP a parte de extensão tem uma característica distinta, pela amplitude e pela capilaridade da UNESP, então eu acho o seguinte, você tem de ter uma gestão muito boa, eu acho que a gestão tem três aspectos importantes. Primeiro, o Reitor tem que ser uma pessoa que tenha um comando desse processo, ele tem que ter comando, ele tem que ter liderança, e essa liderança, a liderança real, é outorgada pela comunidade, ela não é imposta. Então tem que se ter uma liderança forte, liderança essa outorgada pela comunidade, liderança não se impõe, o Reitor tem que ter autoridade, mas ele não deve ser autoritário, tem que ter a autoridade do Reitor, ele tem que chegar e ser respeitado, ele não pode ser autoritário senão ele não vai ser respeitado.

Outro aspecto, além da liderança, que eu já disse outorgada pela comunidade, ele tem de um conhecimento muito grande da Universidade, das Unidades, dos problemas Universidade, bem como ter liderança política, inserção política, o reitor tem de ter oportunidade de ser ouvido pelo governador, pela Assembléia, pela Associação Comercial, pelos órgãos de imprensa, ele tem de chegar à mídia, ao *O Estado de S. Paulo*, à *Folha de S. Paulo* e ser recebido,

mandar artigo para ser publicado, na data certa, não três meses depois. Mas o fundamental é assessoria, planejamento, plano de trabalho que represente os anseios da comunidade. Tinha alguns aspectos no meu projeto de gestão que não era o que eu pensava, mas eu sabia que a comunidade pedia aquilo, porque deve ter uma razão para isso. É essencial que haja participação ativa da comunidade e que se tenha uma boa equipe. Liderança, planejamento, equipe e inserção na sociedade, esse é o ponto fundamental. E ter sempre em mente que o que é votado é melhor do que é imposto, devemos convencer, mostrar, encaminhar. Se você perdeu, adota a posição da comunidade, porque na verdade não é você quem quer, você é um gestor para representar a comunidade ou o Conselho Universitário, o reitor nada mais é do que o executor da política aprovada no Conselho Universitário, da mesma forma não se pode fazer coisas que não foram aprovadas pelo Conselho Universitário.

A UNESP e os programas de internacionalização da Universidade

No processo de internacionalização no mundo globalizado, as universidades também têm de se internacionalizar. Um dos projetos com esse objetivo foi o *Programa Columbus*. Era um programa do Conselho de Reitores Europeus. O

Conselho de Reitores Europeus, o CRE, resolveu fazer dois programas. O *Programa Columbus* e o *Programa Erasmos*. O *Programa Erasmos* era um programa de movimentação de estudantes e teve sucesso. Hoje o pessoal de uma universidade da Holanda faz curso na França. O *Programa Columbus* é um programa de intercâmbio com as Universidades Latino-americanas e tinha três vertentes. Uma era a parte da avaliação. Todo processo de avaliação que entrou no Brasil, no final da década de 1980, foi orientado por esse *Projeto Columbus* e foi importante. Só não foi mais importante porque o Goldemberg quase pôe tudo a perder com aquele processo de avaliação elucidativa da USP, um trabalho muito grande, mas todo programa de avaliação no Brasil veio dali. Além disso, havia ainda um projeto de cooperação com o setor produtivo. Por quê? Na época o dinheiro das universidades europeias estava diminuindo, havia restrições orçamentárias, vários governos, como o da Inglaterra, eram governos neoliberais, não queriam investir na universidade, e não investiam, então eles achavam que a universidade não devia produzir, devia captar recursos para sua sustentação, e evidentemente isso estava na moda. Daí que surgiu toda idéia daquelas oficinas de transferência de tecnologia, projeto de cooperação universidade-empresa. O que tinha ocorrido na Europa? Por falta de

recurso para a Universidade, a pesquisa científica tinha saído da universidade, então os pesquisadores estavam indo para institutos privados de pesquisa que pagavam, laboratórios etc. Então, qual era a idéia? A idéia era ao invés de sair da universidade era tentar fazer com que as instituições de ensino, financeiras, as indústrias investissem na universidade, fizessem projetos em comum dentro da universidade. Daí nós visitamos, na época, Tued, na Holanda, na Bélgica, na parte flamenga da Bélgica, na Espanha, vários processos semelhantes. Foram feitos parques tecnológicos, nos quais havia a cooperação da universidade e da empresa. A empresa financiando a pesquisa e tirando dividendos de financiamento, aquilo fez com que os pesquisadores permanecessem na universidade. Quando não era o recurso para ele próprio era a possibilidade dele pesquisar na ponta, que isso é uma coisa que atrai o pesquisador. Isso veio para o Brasil e a gente trabalhou bastante nisso, a UNESP trabalhou, a Unicamp trabalhou, a USP trabalhou, com resultados muito medíocres. Por várias razões. Uma das razões é que o empresário brasileiro ele não tinha essa cultura de investir em pesquisa. A gente não fazia pesquisa aqui, o que se fazia era renovação tecnológica. Nós comprávamos tecnologia de fora, e depois de um certo tempo ela já estava vencida, compramos uma caixa preta.

Eles não tinham dinheiro, não tinham a tradição de investir, de fazer tecnologia, então não deu certo. A UNESP teve um projeto interessante com a Rodhia de despoluição da Baixada Santista, que eu fechei com o Muza, porque o Muza era, na época, o Presidente da Rodhia, ele era um entusiasta disso, a Unicamp também fez, com não sei quem. A UNESP fez vários pontuais no interior mas não saiu disso.

E o terceiro deles era o *Projeto Alfa*, um processo em que se associavam algumas universidades européias com universidades latino-americanas para fazer projetos de pós-graduação e pesquisa. Estou dizendo isso aí, na década de 1990, veja bem, nós estamos em 2006. O projeto de internacionalização está chegando aqui agora, naquela época a gente já tinha isso. Então, a UNESP podia fazer um convênio com a Universidade de Tuend, na Holanda, com a Universidade de Bolonha, e assim por diante. Qual era o defeito desses convênios, é que eles geraram muitos particularismos. O presidente do Conselho de Reitores era espanhol, em cima das Universidades espanholas, e portanto eles eram muito voltados para a América Espanhola. A Pós-graduação na América espanhola, perto do Brasil, não é nada, o Chile tem um pouco mais, mas o restante é incipiente. Então aqueles projetos que eles queriam fazer, que eram muito bem aceitos fora do Brasil.

A USP, a Unicamp, a própria UNESP, a Federal do Rio de Janeiro que participava disso, queriam ter projetos com tratamento em pé de igualdade, esse daí não, geralmente era coisa que vinha de fora para dentro. Então o *Programa Alfa* não decolou, acho que a UNESP chegou a ter até dois ou três projetos, não estou certo, eu estava de saída, mas não decolou.

Houve um projeto interessante que era o *Projeto Intercampus*, pelo qual nós recebíamos alunos de universidades européias de intercâmbio teve um começo muito bom com as universidades espanholas, vários estudantes vieram aqui e foram daqui para lá, isso foi interessante. O que sobrou foi um *Intercampus* razoável, mas a cultura da avaliação foi implantada, não nos moldes de lá. A necessidade de cooperar ficou presente, embora os resultados não tivessem sido expressivos. O *Projeto Alfa* não sei como está agora, eu nunca deixei de ir a uma reunião, do *Projeto Columbus* ou do CRE, Conselho de Reitores Europeus, eles financiavam tudo e eu comecei participar disso desde a época que o Landim era reitor, na primeira reunião o Landim pediu que eu fosse, eu fui, depois eu fui sempre, ele achava que eu devia ir, depois eu continuei com Reitor, e, na época foi interessante, eu era presidente da UIP, que era a Sociedade Iberoamericana de Posgrado, o trabalho do Antonio Manuel tinha começado bem

feito, quando ele era pró-reitor do Landim, depois o Antonio Manuel passou a ser o presidente, por que o cargo é institucional. Deve estar na Colômbia, acho que conduzi esse programa, depois foi o Antonio Manuel, ele foi várias vezes lá depois disso, Foi interessante que a gente tinha prestígio lá, o Antonio Manuel tinha, e eu consegui ser eleito presidente, as eleições lá são complicadas, conseguimos introduzir o português, eles não queriam por o português como língua oficial, era ibero-americana como que não vai ter português, aliás foi uma votação fantástica, que tinha um apoio muito forte de Cuba, para conseguir por o português, a Argentina não queria, Cuba jogou muito forte com a gente, o pessoal da centro-américa jogou forte, o México veio atrás de Cuba, então a gente ganhou no voto, contra a Colômbia, a Argentina, o Uruguai, o Chile etc., foi muito bom. Havia uns projetos interessantes, a UNESP tinha um papel importante, Antonio Manuel continuou todo esse processo que eu me lembro, inclusive houve uma época em que eu estava na Europa e ele estava lá, fazendo isto. Fizemos um evento da UIP aqui.

Notas

- ¹ Extratos de depoimentos gravados em São Paulo, a 17 de fevereiro de 1994 por Anna Maria Martinez Corrêa - Cedem.
- ² Depoimento registrado em São Paulo, a 17 de fevereiro de 2006 por Anna Maria Martinez Corrêa e Márcia Tosta Dias - Cedem.