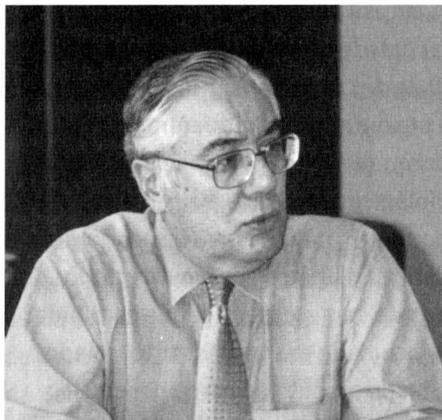


José Carlos Souza Trindade

Gestão 15/1/2001-14/1/2005



Formação acadêmica*

Minha formação acadêmica começou em 1956, quando entrei na Faculdade de Medicina da USP, conhecida como Pinheiros, onde me formei em 1961. A seguir, de janeiro de 1962 a janeiro de 1964, fui residente em cirurgia no Hospital das Clínicas da FMUSP. Completei minha residência em cirurgia geral no serviço do professor Edmundo Vasconcelos, catedrático da Segunda Clínica Cirúrgica. No final de minha residência, fui convidado pelo professor Vasconcelos para candidatar-me como médico assistente da Clínica Cirúrgica. O concurso constou de provas e títulos, tendo sido aprovado como médico-assistente. Esse concurso realizou-se em fevereiro de 1964, e fui nomeado exatamente em 1º de abril de 1964 – dia em que estava ocorrendo a revolução.

Após um ano de atuação como médico assistente da Segunda Clínica Cirúrgica, fui indicado como plantonista do pronto-socorro do Hospital das Clínicas. Exercendo tal função, dava

plantão no fim de semana, durante o dia na equipe de sexta-feira e, à noite, na do sábado. Em seguida, assumi a função de chefe de equipe do pronto-socorro aos sábados à noite. Além de médico assistente da Segunda Clínica, acumulava a função de preceptor dos residentes em cirurgia e dos alunos do sexto ano (internos). No hospital, só havia três docentes assistentes dos catedráticos, nas disciplinas clínicas ou cirúrgicas. Naquela ocasião, todos os médicos do serviço eram médicos assistentes que, também, ministravam aulas práticas e participavam do ensino dos alunos. Como preceptor, todos os dias da semana eu tinha atividades didáticas com os internos e com os residentes em clínica cirúrgica. Essas atividades constavam de aulas teóricas e práticas, tanto de clínica quanto de teoria cirúrgicas. Naquela época, os catedráticos só tinham três assistentes oficiais da Clínica, política que, aliás, mantém-se até hoje, tendo havido ampliação do número de docentes em cada clínica ou serviço.

Em 1965, o professor William Saad Hossne foi convidado para organizar,

* Extratos de depoimentos colhidos em São Paulo, em 1º/4/2002 por Anna Maria Martinez Corrêa e Márcia Tosta Dias.. Cedem.

como professor de cirurgia, a Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas de Botucatu (FCMBB). Nessa ocasião eu já trabalhava há mais de um ano no Hospital das Clínicas, e o professor Hossne, também médico assistente da Segunda Clínica Cirúrgica, convidou-me para participar da equipe de estruturação daquela faculdade, fundada em 1963. Nesse tempo, o curso da primeira turma estava chegando ao terceiro ano, isto é, na fase do curso clínico. Então, o professor Saad me perguntou se eu estava disposto a transferir-me para Botucatu para estruturar uma nova faculdade de Medicina. Como o projeto da Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas de Botucatu associava o ensino à pesquisa, além de atividades hospitalares e de extensão, considerei-o interessante. Após aceitar o convite, tive uma reunião com o professor Vasconcelos e pedi afastamento temporário da Segunda Clínica Cirúrgica para que pudéssemos ir a Botucatu. Durante aproximadamente um ano, desliguei-me da função de preceptor dos residentes, mas preservei a atividade no pronto-socorro. Continuei como chefe de equipe do pronto-socorro, sábado à noite, e durante toda a semana.

De segunda à sexta-feira, deslocava-me para Botucatu a fim de organizar e ministrar o curso, inaugurado em 1º de setembro de 1965, e, durante praticamente um ano, viajei de São Paulo a

Botucatu. Essa rotina estendeu-se até 12 de abril de 1966, quando fui contratado em Regime de Dedicção Integral à Docência e à Pesquisa (RDIDP) para o Departamento de Cirurgia da FCMBB.

Na Faculdade de Medicina de Botucatu

O projeto da FCMBB tinha algumas diferenças interessantes em relação ao curso da USP. Nesta, além da parte didática, tínhamos uma atividade assistencial muito intensa e, de certa forma, a maior parte dos trabalhos científicos se referia mais a casos clínicos, levantamentos de patologias clínicas e apresentações em congressos ou publicações em revistas médicas. Entretanto, não havia uma atividade experimental organizada. A grande diferença entre a proposta de Botucatu e a da FMUSP é que nós pretendíamos organizar um laboratório de cirurgia experimental e ter dedicação integral à docência e à pesquisa. Foi essa a motivação que me levou a sair da FMUSP – na realidade, a maior escola médica que tínhamos naquela época – e ir para o interior, em busca de uma nova proposta, que associasse em caráter permanente e em tempo integral a atividade de docência à pesquisa e à extensão. Essa era a grande diferença entre Botucatu e a Faculdade de Medicina da USP.

Naquele período, houve uma mudança no estado de São Paulo, que pas-

sou a ser governado por Adhemar de Barros. Por esse motivo, não houve uma definição clara, em 1965, sobre a contratação e a formação do corpo docente da FCMBB, o que só ocorreu, de fato, no ano seguinte, 1966, quando foi encaminhada a proposta para eu ser contratado em RDIDP. A Faculdade de Medicina de Botucatu não era exclusivamente uma faculdade de Medicina, era uma faculdade de Ciências Médicas e Biológicas e era outro projeto, diferente da FMUSP, porque envolvia cursos de Ciências Biológicas, Medicina, Veterinária e Agronomia. Havia um curso básico comum e depois os alunos eram reorientados de acordo com a especialidade escolhida. A faculdade era um Instituto Isolado, o recrutamento do corpo docente e a aprovação do projeto de pesquisa eram competência do Conselho Estadual da Educação, que tinha uma comissão funcionando em tempo integral para a avaliação desses projetos. Submeti meu projeto didático e de pesquisa a essa comissão e, após sua aprovação, fui nomeado pelo governador, em RDIDP, em 12 de abril de 1966. No momento em que saiu essa nomeação em RDIDP para a FCMBB, solicitei afastamento sem vencimentos do Hospital das Clínicas da FMUSP, permanecendo afastado durante dez anos, mas sem prejuízo das demais vantagens do cargo.

Assim que fui contratado pela Faculdade de Medicina de Botucatu, em

caráter definitivo, deixei de ser plantonista do pronto-socorro e me afastei da função de médico assistente da USP. Em Botucatu passei a integrar a turma pioneira, com os professores William Saad Hossne, Francisco Humberto de Abreu Mafei e Jayro Jorge Gabriel – contratados no início para a organização do Departamento de Cirurgia da nova FCMBB. Foi uma fase interessante na história da Faculdade de Medicina porque deveríamos implantá-la em um prédio inacabado de um hospital de tuberculosos do estado. Esse prédio deveria ser um hospital para tuberculosos, mas, como houve uma inovação no tratamento dessa doença em virtude da descoberta de novos antibióticos, ocorreu alteração na política de construção de sanatórios, e ele ficou inacabado, sem utilidade para o Serviço de Tuberculose do estado. Por causa disso, houve uma mobilização da comunidade local para usar aquele prédio para a criação de uma Faculdade de Medicina. Na verdade, não foi criada uma Faculdade de Medicina, mas, sim, a Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas, que teve seu primeiro vestibular em 1963.

Quando cheguei, em 1965, os alunos de Medicina estavam no terceiro ano, iniciando a fase clínica. Minha tarefa não era apenas ensinar cirurgia: era, também, a de dar uma formação propedêutica para todos os noventa alunos, não apenas na área de clínica

geral, mas também na de clínica cirúrgica geral. Desse modo participei, com os professores da clínica médica, da formação propedêutica dos alunos da primeira turma de Medicina. Esse foi um período muito intenso, em que tivemos de preparar a estrutura física do hospital, transformando o prédio em hospital-escola. Além disso, como não havia pacientes, a Misericórdia de Botucatu cedeu sua enfermaria de pacientes indigentes para que nós pudéssemos ministrar o curso.

Em 1969, fui responsável pela implantação da enfermaria de cirurgia no atual Hospital das Clínicas de Botucatu e tornei-me o primeiro chefe do centro cirúrgico. Até então, tinha sido chefe de ambulatório e do centro cirúrgico. Depois, em 1971, fui eleito diretor do Hospital das Clínicas e, posteriormente, chefe do Departamento de Cirurgia.

Quanto à representação docente, fui eleito seu representante na Congregação, assim como fundador, em 1968, da Associação dos Instrutores e Assistentes Doutores, além de participar de uma comissão composta por três docentes, com os professores Dinah Borges de Almeida e Arli Campos Pacheco, para a redação dos seus estatutos. Em 1970, fui eleito presidente da Associação dos Instrutores e Assistentes Doutores, com mandato de dois anos. Durante minha gestão transformei-a na Associação dos Docentes de Botucatu.

A criação da UNESP

Paulatinamente houve uma transformação dos Institutos Isolados do estado de São Paulo, que passaram a ser geridos pela Coordenadoria do Ensino Superior do Estado de São Paulo (Cesesp) de forma mais orgânica. Na Cesesp, havia uma representação dos diretores dos Institutos Isolados. A coordenadoria desses Institutos, há algum tempo, vinha administrando-os por meio de uma espécie de conselho, formado pelos diretores. Não existia, propriamente, uma estrutura formal, mas, sim, uma participação dos 14 institutos. No início eram 15, porém a Faculdade de Filosofia de Ribeirão Preto depois foi ligada à USP. Nessa fase, com o aumento do número de alunos, houve maior complexidade da estrutura administrativa do *campus* de Botucatu. Isso também ocorria em Araraquara, em Rio Claro, em Guaratinguetá, nas Odontologias de Araçatuba e São José dos Campos, bem como em São José do Rio Preto e Presidente Prudente. Com isso, houve um amadurecimento dos Institutos Isolados – não só do ponto de vista administrativo, mas também pelo fato de seus diretores se reunirem na Cesesp e adotarem algumas providências comuns – e se foi consolidando a idéia da criação de uma federação de escolas, ou de uma estrutura mais complexa, como uma universidade.

Ao se discutir, nesse período, a rees-

truturação dos Institutos Isolados, já se percebia que eles não cabiam mais em uma estrutura como a da Cesesp, havendo necessidade de uma coordenação maior, de integração mais abrangente dessas unidades. Nessa fase amadureceu a idéia, na Cesesp, de uma federação de escolas ou de uma universidade. A comunidade acadêmica não participou dessa discussão. Ela ocorreu em nível de Cesesp ou, talvez, em nível de Secretaria da Educação. Apesar disso, tínhamos conhecimento dela, porque, nessa época, o professor Armando Octávio Ramos era o diretor da Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas, com ativa participação na Cesesp, não só mediante sua ação pessoal, mas também pelo fato de ser o diretor da faculdade que mobilizava o maior orçamento dos Institutos Isolados. O grande orçamento de Botucatu era conseqüência da existência de quatro cursos na área chamada tecnológica, Medicina, Agronomia, Veterinária e Ciências Biológicas. Então o orçamento da FCMBB daquela época era relativamente grande e chegava a corresponder a mais de 40% do conjunto dos Institutos Isolados.

Nessa fase, tivemos a notícia da criação da Universidade. Na realidade, estava sendo discutida a criação de uma federação de escolas. Nesse momento, o professor Luiz Ferreira Martins era o coordenador da Cesesp, quando veio a notícia, em janeiro de 1976, de que o

governador Paulo Egydio Martins havia decidido pela criação da Unesp, com a reitoria localizada em Ilha Solteira. Esse fato causou grande impacto e as opiniões se dividiram. Em Botucatu, boa parte dos professores considerou prematura a criação da Universidade, ou que não era a universidade com a qual eles tinham sonhado. Talvez alguns tivessem sonhado com uma universidade para Botucatu. Não era meu caso, pois nunca pensei em uma universidade lá. Quando tive notícias da criação da Universidade Estadual Paulista (UNESP), julguei que, levando-se em conta a estrutura dos Institutos Isolados, era uma evolução. A meu ver, uma universidade seria melhor do que uma federação de escolas, a qual não permitiria uma evolução mais harmônica, ou, com ela, não haveria a mesma autonomia de uma universidade. Por isso, a minha conduta na ocasião foi favorável à criação da UNESP. Nessa época, em Botucatu, eu era chefe do Departamento de Cirurgia e membro da Congregação.

Meu contato maior com a UNESP ocorreu mais tarde, quando fui convidado pelo professores Armando e Luiz Ferreira Martins para ser diretor da FCMBB. Isso porque em março ou abril Armando Ramos foi eleito vice-reitor pelo Conselho Universitário Provisório e, em seguida, nomeado pelo governador. Portanto, a Universidade tinha um reitor e um vice-reitor: Luiz Ferreira

Martins e Armando Octávio Ramos, respectivamente. Este acumulou, durante alguns meses, a função de vice-reitor e de diretor da FCMBB. O professor Armando convidou-me para dirigir a Faculdade de Ciências Médicas e Biológicas, e aceitei. Eu não conhecia o professor Luiz Ferreira Martins, então vim a São Paulo para um primeiro contato com o reitor e ele fez o convite.

Com a criação da UNESP, a indicação da função de diretor passou a ser do reitor e não mais do governador. Não havia processo de eleição nem de indicação de listas triplíceis, pois, até então, os diretores dos Institutos Isolados eram nomeados diretamente pelo governador. A escolha do diretor era algo decidido entre a Secretaria da Educação e o governador. Aceitei a indicação e foi nessa fase que tive o primeiro contato com os planos da Universidade. Havia alguns esboços de propostas, já discutidas em várias reuniões do CO Provisório, e existia uma proposta de reestruturação da Universidade. Tomei posse em junho de 1976 e comecei a participar do Conselho Universitário. Nessa fase, já havia uma discussão adiantada sobre a reestruturação dos Institutos Isolados, bem como já havia propostas para Botucatu: dividir a FCMBB em três faculdades: Medicina, um Instituto Básico de Ciências da Saúde e uma Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

Havia também intensa discussão

na comunidade, nas Prefeituras e nas cidades em que estavam localizados os Institutos Isolados, porque uma das diretrizes da reestruturação era concentrar áreas de excelência, com o deslocamento, não só de cursos, mas de professores. A definição pela não-duplicação de cursos ou de unidades com o mesmo objetivo atingia também a infra-estrutura de equipamentos. Essa diretriz resultava em pesos diferentes conferido às humanas ou às áreas tecnológicas. Assim, quando cheguei ao Conselho Universitário havia uma nítida conduta diferenciada entre os diretores das humanas e os das áreas tecnológicas. Em agosto de 1976, já transcorreram pelo menos seis meses de discussões e de troca de opiniões entre diretores, comunidades, professores e funcionários. Constatava-se uma divisão muito nítida no Conselho Universitário Provisório, porque as áreas tecnológicas – que englobavam as biológicas, as odontológicas, as agrárias, as veterinárias, a medicina e as engenharias – não iriam sofrer grandes processos de subdivisão, de deslocamento de professores ou de desestruturação de departamentos ou cursos. Esse processo era mais agudo nas humanas. Nestas, havia cidades em que a proposta original era profundamente desestruturadora, e era tão radical a mudança que os Institutos Isolados, na prática, desapareceriam em razão dos remanejamentos. A proposta

era extremamente radical, em especial nas humanas, e não modificava muito a estrutura das áreas tecnológicas, pelo contrário, em alguns casos havia ganhos administrativos e acadêmicos. Por exemplo, Botucatu, onde havia, no início, a proposta de transformar a FCMBB em três faculdades.

Em Araraquara, a Faculdade de Odontologia e Farmácia desmembrava-se em duas: a de Odontologia e a de Farmácia. Depois surgiu o Instituto de Química, um Departamento que se estruturava e se transformava em Faculdade. Na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras não houve nenhuma profunda alteração. Eu sentia que Araraquara não teria grandes perdas, mas ganhos em algumas áreas. Já no caso de Marília, esta passaria por profunda desestruturação, assim como Assis e Presidente Prudente. Quando cheguei ao CO a proposta mais radical, também, não estava consolidada, porque, na realidade, na hora que se ia colocar no tabuleiro, no quebra-cabeças da reestruturação da UNESP, muitas Unidades corriam o risco até de desaparecer, tal a perda de cursos que haveria. Então, começou um jogo, no Conselho Provisório, de compensações. Com isso, houve deformação da proposta original e começaram a ser criados alguns cursos que não existiam antes, para compensar aqueles que, em teoria, iriam sair. Em especial, eu lembro que as Pedagogias

quase iriam desaparecer nos diferentes *campi*. Mas aí foram criados outros cursos, como o de Biblioteconomia em Marília, para compensar as perdas do antigo Instituto Isolado.

A criação das Unidades Diferenciadas

Em primeiro lugar, acho que é quase impossível falar de minha gestão sem mencionar a expansão da UNESP. Considero que esse foi o problema mais marcante na gestão, que a envolveu desde o início até o fim. Criamos oito novos *campi* na UNESP: São Vicente, Sorocaba, Registro, Itapeva, Ourinhos, Tupã, Dracena e Rosana, no Pontal do Paranapanema.

Esses *campi* são chamados de Unidades Diferenciadas, e em cada uma delas foi criado um curso. Em São Vicente, criamos o de Biologia Marinha e o de Gerenciamento Costeiro. Na região de Sorocaba, estavam previstos dois *campi*: Sorocaba e Iperó. No final, os dois cursos – Mecatrônica e Engenharia Ambiental – ficaram em Sorocaba. Em Registro, criamos o curso de Agronomia, direcionado para agronomia da Mata Atlântica, de floresta úmidas. Em Itapeva, região de reflorestamento, um curso de Engenharia Industrial Madeireira. Acho que foi o primeiro nessa área, em universidade pública. No Brasil, eu tenho conhecimento de que, no Paraná ou Santa Catarina, existe outro seme-

lhante. Em Ourinhos, criamos um curso de Geografia, com ênfase em climatologia. Em Tupã, um de Administração em Agronegócios. Em Dracena, um de Zootecnia. E em Rosana, no Pontal do Paranapanema, criamos um de Turismo com ênfase em ecoturismo. Nessas Unidades Diferenciadas, tivemos uma ampliação de 730 vagas, no total. Eram nove cursos, que praticamente tinham em torno de cinquenta a sessenta alunos por período.

Nas Unidades tradicionais, com esses nove cursos das Unidades Diferenciadas, criamos 32 novos cursos, distribuídos em 13 unidades universitárias. Foi criado um total de 1.095 vagas. Também fizemos ampliações nos cursos tradicionais, de vagas em cursos já existentes. Criamos 310 vagas em 21 cursos tradicionais. No total, houve expressiva ampliação física, e também do número de alunos, para um total de 2.135 novas vagas. No vestibular de 2000, tínhamos 5.085 vagas. Em 2004, um ano antes do término da minha gestão, tínhamos 7.015. Também instituímos o vestibular no meio do ano, avanço positivo porque facilitou aqueles cursos que tinham interesse em contar com dois vestibulares ao ano, como em Ilha Solteira. Mas esse era um vestibular muito pequeno porque era somente direcionado para Ilha Solteira, e a situação custo/benefício não compensava, tratava-se de vestibular financeiramente deficitário para

a Universidade. Com a criação de um segundo vestibular, a que chamávamos de “de inverno”, foram incluídos todos os vestibulares das Unidades Diferenciadas e de mais alguns cursos novos, como Jaboticabal, São José do Rio Preto e Assis. Ficou, portanto, um exame mais consistente. Para a imagem da UNESP, o vestibular é algo que chama muito a atenção, mesmo da imprensa, de modo que seu nome aparece muito em evidência por causa do exame, uma vez que as outras universidades públicas do estado não têm vestibular nesse período. Não fiz o cálculo exato de quanto porcentualmente aumentou o número de vagas mas, decerto, houve uma ampliação de mais de 30% no número de vagas do vestibular.

A Pedagogia Cidadã

Outro programa que consideramos extremamente importante é o Pedagogia Cidadã, o de maior alcance social da nossa gestão, em especial visando à melhoria da qualidade de ensino público municipal e estadual. A grande crítica, que em geral se faz, é a da má qualidade do ensino público e, embora a Universidade seja muito crítica em relação à qualidade do ensino infantil, fundamental e médio, ela pouco participa na melhoria dessa qualidade, pelo menos não tem participado de maneira significativa. E, quando surgiu a lei da

reforma do ensino – a Lei de Diretrizes e Bases – definindo, a partir de 2007, a obrigatoriedade do diploma de curso superior para os professores do ensino fundamental e médio, fizemos um cálculo para o estado de São Paulo. Naquela época, havia em todo o estado mais de 40 mil professores que atuavam no ensino fundamental e médio sem diploma de nível superior. Claro, se fôssemos considerar a capacidade formadora de nossos cursos de Pedagogia, levaríamos mais de cem anos para conseguir equilibrar essas deficiências. Mas havia um detalhe, esses professores já contratados na escola pública não iriam deixar de ensinar e, portanto, deveríamos contribuir com solução para tal situação. Em razão disso, fizemos um programa que contou com verba especial. Era um programa que associava duas técnicas de ensino, o presencial e o a distância. Com essa associação, sempre haveria um professor em sala de aula. Para implantação do programa, o governo do estado contribuiria com um sistema de vídeo e teleconferências. O governo do estado contribuiu com um financiamento, naquela época, de 17 milhões, para a compra de equipamentos e para montar a rede da UNESP. As Prefeituras entraram com a compra dos aparelhos de recepção e ofereceram as salas de aula e pagavam um porcentual por aluno. Portanto, era um programa tripartite, governo, prefeitos e UNESP. A UNESP

participava com o corpo docente, não obrigatoriamente todo o corpo docente, mas a maior parte dos professores eram docentes da Universidade. Foram esses os docentes que elaboraram o conteúdo teórico desse curso e livros específicos para o ensino infantil e fundamental.

Esse programa foi chamado de Pedagogia Cidadã porque não abordava apenas aspectos didáticos, mas também sociais, de saúde e culturais. O curso teve grande sucesso, em especial quando analisamos a elevação da auto-estima dos professores que o fizeram. Sentimos isso nas formaturas, porque eram professores que iam desde relativamente jovens, vinte, vinte e poucos anos e até senhoras que levaram os netos no dia da formatura. Abrimos essa possibilidade de realizar o curso Pedagogia Cidadã para 5.300 professores. O curso era de 3.200 horas, e no início da atual gestão já tínhamos expedido 3.800 diplomas e existe, ainda, uma turma de 1.500 professores que deverão formar-se em junho ou julho de 2006. Esse curso abrangia, mais ou menos, cinquenta municípios de São Paulo.

Nessa linha, que aliás inspirou a Pedagogia Cidadã, houve o programa da Secretaria Estadual de Educação, o PEC, de formação universitária, chamado Pecprofor. O objetivo era o mesmo, organizado pela Secretaria Estadual da Educação. Para se ter uma idéia, a secretária me procurou, antes mesmo de eu

tomar posse. A primeira audiência que dei quando cheguei à Reitoria, em meu primeiro dia de trabalho, foi para a assistente da secretária, para estabelecermos as bases desse curso e assinar convênio com a Secretaria da Educação. Foi um curso muito interessante, porque serviu de base para a Pedagogia Cidadã. O Pecprofor não era só da UNESP, mas de um conjunto, envolvendo a PUC de São Paulo e a USP. A UNESP teve o maior número de seus alunos, porque estava prevista a participação da Unicamp, mas na última semana os professores dessa universidade resolveram não participar do curso. Diante do impasse, a UNESP absorveu a parte dos alunos atribuída à Unicamp. E formou 3.102 alunos, enquanto a USP formou 1.500, e a PUC, 1.500. A formatura desses professores foi em 2003, com transmissão por videoconferência para diferentes cidades do estado. Uma parte dos alunos recebeu o diploma no Ginásio do Ibirapuera. Foi uma festa enorme pois, na realidade, estavam-se formando simultaneamente mais de 5 mil professores na rede estadual.

Se somarmos esses cursos especiais, que não estão entre as das vagas regulares da Universidade, com a ampliação já referida, concluiremos que criamos 8.500 vagas na UNESP nesses quatro anos. Esse programa, Pedagogia Cidadã, foi muito discutido, em especial por alguns setores da Pedagogia da

UNESP. Houve algumas disciplinas da Pedagogia, pelo menos em um *campus*, em Rio Claro, em que os professores se negaram a participar do programa. Ele foi, assim, absorvido pelo IGCE que não tinha curso de Pedagogia. Isso dá uma idéia de como foi conflitante sua discussão. Houve resistências porque, na realidade, o professor tradicional não acredita no ensino a distância. Portanto, se o programa consistisse exclusivamente em ensino a distância, decerto não seria aprovado pelo Conselho Universitário. Somos de uma geração que não conheceu a tecnologia de que dispomos hoje e, portanto, não poderia haver o ensino a distância, da maneira que é proposto hoje. Devemos ressaltar que o ensino a distância é muito antigo no Brasil, não é novidade, pois muitos funcionários e profissionais aprenderam a consertar rádio por correspondência. Naquela época, o rádio era o equipamento tecnicamente mais avançado. Eles aprenderam a consertá-los por correspondência, o que não deixa de ser um ensino a distância. É evidente que o professor reage muito – e reagiu muito no início –, mas agora eu tenho a impressão de que essas resistências estão diminuindo. Os argumentos contra o ensino a distância fazem notar que não haveria contato entre professor e aluno em sala de aula. Por isso o Pedagogia Cidadã foi um programa misto. Tinha até um material didático especial, porque era um curso

especial, não um tradicional de aulas clássicas com projeção só de diapositivo, ou giz e quadro-negro. Ainda chamo de quadro-negro, mas hoje ele não existe mais: o quadro é branco, ou a tela é digital. Tudo isso evoluiu, mas alguns professores apresentaram resistência psicológica e desconfiaram da qualidade dessa metodologia de ensino. Acho que é uma ferramenta nova de ensino para a qual a Universidade não pode fechar os olhos. A coisa mais espetacular que eu senti é que em algumas áreas houve profunda resistência ao Pecprofor. Em Prudente, uma das professoras, no início, fez muitas críticas, mas depois resolveu participar do curso. Um ano depois, quando fui ao *campus*, ela demonstrou o maior entusiasmo pela tecnologia. Fez, até mesmo, questão de mostrar o laboratório de ensino. Para mim, aquilo foi uma grande demonstração de que o curso se justificava, era eficiente e tinha seu papel social, porque na realidade formamos, em quatro anos, um total de 8.500 professores, e os cursos regulares da UNESP jamais formaram tantos pedagogos. Mesmo se contarmos todos os trinta anos da UNESP não sei se chegaremos a números aproximados. Então, esses foram dois programas que considerei extremamente importantes. Fui convidado para algumas formaturas e os prefeitos estavam entusiasmados com os cursos e queriam renová-los. Quando saí, dei-

xei um vestibular já realizado, e autorizado, mas não sei se ele foi implantado. Se não foi, considero uma perda, porque a participação da UNESP foi importante. A auto-estima dos professores foi elevada de forma excepcional e esse curso tinha ainda a seguinte vantagem: o professor não se desligava da sala de aula, havia turmas de manhã, de tarde e à noite. A professora que trabalhava de dia fazia o curso à noite, e quem dava aula à noite, ou no período da tarde, fazia o curso pela manhã. Evidentemente que ela saía da aula e no dia seguinte já aplicava, na sua classe na escola pública os ensinamentos pedagógicos que havia adquirido. O curso não afastava o professor de seus alunos, que aplicava quase de imediato os novos conhecimentos. Os depoimentos desses professores que tive oportunidade de ouvir, em uma formatura em Rio Claro, foram muito positivos. É claro que o programa inteiro não se faz sem recursos, além do mais não é com os recursos do nosso orçamento que poderíamos montar todo esse sistema de ensino. Por isso, considero que como corolário desse programa de expansão é necessária a captação de recursos extra-orçamentários. É oportuno ressaltar que os recursos do Pedagogia Cidadã investidos na UNESP permitiram a implantação de toda a rede de videoconferências de nossa Universidade.

A política de captação de recursos externos

Na captação de recursos extra-orçamentários, de 2001 a 2005, conseguimos arrecadar em valores absolutos 122 milhões e 839 mil reais. Se fizermos para 2005, a correção desses valores pelo IGPD, teoricamente chegaremos a somas arrecadadas, em quatro anos, da ordem de 144 milhões para todo o programa de expansão. Na realidade, quando preparei esse relatório de gestão, o objetivo não era uma prestação de contas para a Universidade, mas, sim, uma para a Assembléia Legislativa, porque esses recursos foram todos esses anos aprovados como recursos extra-orçamentários na Assembléia Legislativa. Era uma proposta inicial do governo, mas depois os deputados participaram muito ativamente da votação desses recursos.

Essa captação foi tanto estadual como federal, porque inclui as verbas federais que recebemos. É claro, 95% dessas verbas foram procedentes do governo do estado de São Paulo. Fizemos também uma captação em bancos, sobretudo no Banespa – banco oficial privatizado –, mas pelo convênio ele ainda está ligado às universidades e ao governo do estado. Para esses programas, mais para o programa Genoma Funcional criado em Botucatu, captamos mais de 8 milhões do Banespa, 57 mil do Su-

daméris e do Real 368 mil, isso deu um total de 8 milhões e 951mil reais.

Na realidade, esses recursos são extra-orçamentários, captados visando a esses programas, a alguns programas científicos e a alguns projetos de pesquisa. Naturalmente, não estou considerando aqui os recursos provenientes do CNPq, da Capes ou da Fapesp. Uma das maiores polêmicas levantadas é a de que não havia recursos para fazer a expansão; embora todo mundo se declarasse a favor da ampliação (ninguém era contra a expansão da universidade pública), sempre existiu o medo de fazermos a ampliação e depois não dispormos dos recursos. Bem, esse é um problema que faz parte da luta do dia-a-dia, pois, se temos o programa e o curso implantado, é necessário lutar para conquistar mais recursos. Na prática, recebemos todos esses anos recursos, e quando saí, em 2004, eu deixei votado na Assembléia Legislativa e consignado no orçamento do estado 15 milhões de reais para 2005 (e sei que foi recebido), e cerca de 6 ou 7 milhões do governo federal que também foi recebido em dezembro de 2005, quando se fez o pagamento das verbas dos deputados, votadas nas bancadas federais dos estados, no Congresso Nacional.

Na realidade, utilizamos recursos extra-orçamentários para fazer essa expansão e deixamos para a gestão seguinte, que começou em janeiro de

2005, o orçamento votado na Assembléia Legislativa. É óbvio que cabe à atual gestão continuar esse processo de captação de recursos. Essa tarefa é uma das funções do reitor de uma universidade pública.

Como surgiu essa idéia de recursos extra-orçamentários? Porque existe o Cruesp, conhecido por todos nós, um conselho que reúne os reitores da USP, da Unicamp e da UNESP, e, a cada ano, um deles é o presidente. O Cruesp tem contato oficial com o governo, com a Assembléia Legislativa e com os secretários de Estado. É ligado à Secretaria de Ciência e Tecnologia, canal oficial para se chegar ao governo do estado do ponto de vista hierárquico. Esse contato se faz via Secretaria de Ciência e Tecnologia. Os secretários de Ciência e Tecnologia e de Educação formalmente participam do Cruesp. Porém, na prática, só em situação excepcional o secretário de Ciência e Tecnologia participa de uma reunião do Cruesp. Quando o Conselho tem alguma proposta para fazer ao governo, pede uma reunião com o secretário de Ciência e Tecnologia e apresenta suas reivindicações. Isso ocorreu no primeiro ano da minha gestão. Os professores Marcovich (reitor da USP), Hermano (o da Unicamp) e eu tivemos uma reunião com o governador em exercício, dr. Geraldo Alckmin, pois Mário Covas já estava doente e afastado do governo. Quando analisamos os núme-

ros daquela época, vemos que hoje eles são piores: como a universidade privada cresceu mais que a pública porcentualmente, acho que estamos piores hoje do que estávamos em 2001. Naquela época, as universidades públicas no estado de São Paulo – USP, Unicamp e UNESP, considerando-se também o ITA, de São José dos Campos, as universidades federais de São Carlos, a Unifesp, bem como a Fatec – todas ofereciam apenas 10% das vagas do vestibular no estado. De fato, essa era uma crítica que sofriamos toda vez que íamos à Assembléia discutir com os deputados o aumento do orçamento das universidades no estado. Eles olhavam os nossos números e diziam: “Com esses números não dá, o estado tem outras necessidades como segurança, saúde, rodovias, enfim, de implantação de infra-estrutura”. Na realidade, não faziam a conta dos 9,57%, porém a de 10,5%, pois o dinheiro da Fapesp também é do estado, e ele era investido nas três universidades. Desse modo, a conta que a Assembléia Legislativa fazia era a de 10,5%. Diziam que as universidades públicas recebiam tal montante e não tinham 10% de alunos do estado no ensino superior. Assim, expusemos claramente a nossa posição em reunião com o governador Geraldo Alckmin: só havia uma possibilidade de se fazer a expansão, era com recursos extra-orçamentários, uma vez que o nosso orçamento estava esmagado.

Hoje o orçamento da UNESP não é diferente do da minha época, pois 90% já estão comprometidos com o pagamento de pessoal e reflexos, incluindo-se o pessoal da ativa e as aposentadorias. O número de aposentados vai se ampliando, e é o orçamento da Universidade que os paga. Para se ter uma idéia, quando foi feita a lei de autonomia universitária, dos 9,57%, deveríamos ter cerca de 7 ou 8% da nossa folha comprometida com os aposentados. Hoje, ela está com 28 ou 29%, um terço da folha comprometida com aposentados. Isso é um problema extremamente complexo, que está em discussão com o governo do estado, sobretudo para acertar as dívidas do Ipesp. Mas o estado não tem condições de absorver todos os nossos aposentados, por isso acho que é um processo a ser resolvido a médio ou a longo prazo. Tínhamos também a seguinte preocupação: eu não queria ter professores da UNESP na ativa, sob o guarda-chuva da Universidade, e, depois de aposentados, ficarem sob a política geral do estado no Ipesp. Essa preocupação – nós reitores – tivemos sempre, e, nesse aspecto, o governo era igualmente compreensivo, entendendo a situação. Enfim, discutíamos com ele que, para a expansão, deveríamos ter verbas além dos 9,57%. O governo, em última análise, queria uma garantia de que esses recursos seriam destinados exatamente para essas atividades. O

governo Alckmin, no primeiro ano, disponibilizou quase 65 milhões de reais para esse programa. Até houve uma discussão muito grande no Cruesp, já que a USP queria, na distribuição desses recursos, que fosse respeitada exatamente a distribuição dos recursos dos 9,57%, ou seja, 52% para a USP, 25% para a UNESP e mais ou menos 23% para a Unicamp. Nesse momento, me insurigi realmente contra tal proposta. Disse que eram duas situações diferentes: uma coisa é a fotografia de 1979, em que a USP detinha 52% do orçamento das três universidades públicas; entretanto, se fizemos uma nova fotografia hoje, decerto isso já não refletiria a realidade atual. E esse programa especial para expansão de vagas depende de novas propostas e objetivos claros. Como a UNESP tinha a maior proposta nós deveríamos receber mais recursos, de modo proporcional ao novo programa. Não chegamos a um consenso no Cruesp, e isso ficou a cargo do governo.

A Secretaria de Planejamento encaminhou uma proposta à Assembléia Legislativa pela qual a UNESP recebia uma fração muito pequena, 7 milhões de reais. Quem ficava com a maior parte era a USP. Assim, a própria Assembléia Legislativa mudou a proposta orçamentária do governo, desses 65 milhões eles destinaram 30 milhões para a UNESP, pois tínhamos apresentado o maior programa de expansão. Na ocasião,

houve grande debate. A USP foi para *O Estado de S. Paulo* e a *Folha de S. Paulo*, tentando reverter a decisão da Assembléia Legislativa. Para se ter uma idéia, quando o orçamento foi votado na Assembléia Legislativa, dos 94 deputados 92 votaram a favor da UNESP e apenas dois se abstiveram. Não tenho dúvidas de que foi uma vitória política da Universidade na Assembléia Legislativa e, é óbvio, isso determinou o compromisso de usá-lo, realmente, na expansão de vagas. Na verdade, o impacto foi muito grande. Nessa época, houve a invasão do Conselho Universitário pelos estudantes e por alguns professores para tentar impedir a discussão do processo de expansão. Felizmente, o CO o aprovou, por uma pequena diferença de votos. Eu tinha uma determinação e falei com clareza para o Conselho Universitário que essas verbas eram carimbadas, sobretudo depois de toda essa crise pública com a USP e a Unicamp. Claro que, de um lado, os reitores fiscalizariam se iríamos de fato utilizar esses recursos na expansão e, de outro, também estávamos sendo fiscalizados pelos próprios deputados, que agora tinham a responsabilidade política de justificar seus votos a favor da UNESP. Então, sempre reafirmei no CO que essa verba era carimbada e, se ele não aprovasse a ampliação, eu devolveria os recursos, porque não considerava correto consegui-los em virtude de

uma ampliação de vagas e o Conselho Universitário se negar a ampliá-las. Não havia razão plausível e eu agiria indevidamente com os recursos públicos, mas felizmente o Conselho Universitário aprovou, após quase dois anos. No final de 2003, a Assembléia Legislativa não me convocou, por uma questão de delicadeza, mas convidou os três reitores das três universidades públicas para prestarem contas dos recursos extra-orçamentários. A prestação de contas da UNESP foi a que teve maior sucesso, pois, de fato, naquele momento já tínhamos a expansão implantada, e não era mais um projeto. As outras duas e, em especial, a USP, perceberam que ou apresentavam uma proposta ou não teriam os recursos extra-orçamentários. Desse modo, a USP implantou o *campus* da Zona Leste. A Unicamp resistiu durante algum tempo, mas agora está divulgando pela imprensa que irá fazer um *campus* novo em Limeira. Isso porque, na realidade, a sociedade está controlando. Esses não são recursos que os deputados aprovam com facilidade: sabe-se que, para consignarem para a universidade, eles devem tirar de outras propostas. Esse é um recurso público conseguido a duras penas, com discussão de bancada por bancada, deputado por deputado, e com as principais lideranças. Nessas expansões, reafirmo, não gastamos nenhum real dos 9,57% do orçamento da Universidade. E a UNESP

sempre se beneficiou desses recursos, depositados mensalmente. Como iniciamos o programa, de fato, em 2003, eles ficaram rendendo juros e não aplicamos os juros na expansão mas, sim, nas Unidades, pois os juros não foram acrescentados ao programa. Pelos cálculos que fizemos na ocasião, era possível formar a primeira turma, nos novos cursos. Elas estão se formando agora em 2006. Recebi um convite de São Vicente, do curso de Biologia Marinha e Gerenciamento Costeiro e a formatura será no mês de fevereiro, e este foi o primeiro curso que implantamos. Aliás, é o primeiro curso superior de uma universidade pública no litoral paulista, e seu objetivo também é inédito.

O aspecto importante desses novos *campi* é que foi uma inovação que está sendo copiada pelo governo federal com a Unifesp e a Federal de São Carlos. Trata-se de uma parceria entre governo do estado, universidade e Prefeituras. Estas montam a estrutura física dos *campi* e oferecem a parte de higienização, limpeza, vigilância, luz e telefone. A UNESP entra com o projeto pedagógico e contrata os professores, ao passo que o governo do estado dá a verba extra-orçamentária para a implantação e manutenção do curso. O patrimônio físico (prédios e terrenos) é incorporado à UNESP. Quando lancei esse programa, entrei em contato com as Prefeituras e as Câmaras Municipais, porque envol-

via dinheiro público dos municípios e este só pode ser transferido para uma universidade por meio de lei municipal. O resultado final superou minhas expectativas. Uma das características desses novos *campi* é que foram implantados em cidades relativamente pobres, sem universidade pública, com exceção de Sorocaba – cidade industrializada, mas que também não tinha universidade pública. Desse modo, os prefeitos cediam os terrenos e, em geral, recebíamos áreas nobres da cidade, terrenos da ordem de dez alqueires, até para uma futura expansão do *campus*. As Prefeituras entravam com a construção e, para isso, usavam o orçamento municipal e montávamos os cursos. Nesses novos cursos, em especial das Unidades Diferenciadas, oferecemos 42 vagas de professores no primeiro concurso, e participaram mais de 1.100 candidatos. Todos com títulos de mestre para cima e muitos com pós-doutoramento no exterior. Um dos professores que ganharam um concurso, em uma disciplina em Sorocaba, estava fazendo pós-doutoramento na Alemanha e veio de lá para assumir. Muitos desses professores já chegaram com projetos aprovados ou pela Fapesp ou pelo CNPq, até com equipamentos. Isso criou um problema não previsto na fase inicial. Imaginei que ficaríamos uns quatro, cinco ou seis anos apenas no curso de graduação e, somente depois, forma-

ríamos massa crítica para a pesquisa. Entretanto, de imediato tive de montar, em algumas unidades, laboratórios de pesquisa onde utilizei recursos extra-orçamentários. Do contrário, poderíamos perder esses professores, uma vez que não havia laboratórios para o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa.

Outro aspecto que considero importante, bastante discutido no Conselho Universitário, foi o convênio com o governo alemão para a aquisição de equipamentos. Tal convênio, na realidade, não foi assinado por mim, o recebi da gestão anterior. Era um convênio da ordem de 9 milhões de dólares para compra de equipamentos. A primeira relação de compras, quando a analisei, considerei não-adequada, por não atingir objetivos acadêmicos importantes. Numa primeira fase, tentei transformá-lo direcionando-o para áreas de excelência da Universidade na tentativa de utilizar os recursos para reequipá-las. Esse programa evoluiu durante um ano, mais ou menos, mas não se estava consolidando porque, na verdade, tinha uma particularidade. Era preciso comprar equipamentos de algumas indústrias alemãs: tratava-se de um subsídio oficial do governo alemão para seu parque industrial. Como se hoje, para o governo financiar a indústria da soja, fosse preciso comprar determinados equipamentos do parque industrial brasileiro. Os professores custaram a

entender esse detalhe, mesmo eu. Depois de um ano os professores ainda escolhiam, por exemplo, equipamentos da Siemens. É claro, equipamento da Siemens é um dos melhores equipamentos internacionalmente, e os professores os especificavam para a compra. Quando esses pedidos chegavam na companhia importadora, é evidente que eles cotavam os preços de mercado dos equipamentos da Siemens. Como o pagamento era para ser feito em oito ou dez anos, eram calculados os juros correspondentes. Óbvio que o preço à vista é inferior ao preço a prazo. Quando tomei conhecimento disso, e ficou claro para mim esse problema, fui discutir com a companhia. O gerente fez o seguinte comentário: “Professor, o governo alemão não se dispõe a financiar a Siemens, ela é uma grande indústria”, por que iríamos usar dinheiro público da Alemanha para financiar uma grande indústria alemã? Por isso, esse financiamento de oito ou dez anos, com seis meses de carência e juros baixos, pelo menos mais baixos que os juros brasileiros. Esses valores eram para ser pagos em oito ou dez anos, mas a compra tinha de ser feita nas médias e pequenas indústrias alemãs que participavam do convênio.

Reabri a discussão no Conselho Universitário, visto que era um convênio assinado pelo governo federal, pelo governo do estado, com a aprovação

do Senado há dois ou três anos; além disso este convênio não estava concluído. Levando-se em conta que havia muito material didático e muitas das unidades tradicionais não precisavam desse material, como microscópios (os cursos de Biologia praticamente já os possuíam), percebi que o convênio era útil para equipar as Unidades Diferenciadas que não tinham esses materiais e teríamos de comprar tudo com os recursos extra-orçamentários. Utilizamos, então, uma parte desse convênio de aproximadamente 4 milhões de dólares, para as Unidades Diferenciadas. Reservei 5 milhões de dólares para as Unidades tradicionais que quisessem usar o convênio. Aprovamos no Conselho Universitário a compra para as Unidades Diferenciadas. Aliás, os equipamentos já chegaram e são de excelente qualidade. Entretanto, após minha gestão, os diretores e o atual reitor não quiseram utilizar os restantes 5 milhões de dólares, transferidos para a Fatec. Acho muito estranho uma universidade pública que tem recursos limitados desprezar empréstimos, não a fundo perdido, porque serão pagos, porém a longo prazo: de fato, tais equipamentos já estariam melhorando o ensino e a pesquisa. O investimento financeiro foi de 4,2 milhões dólares, fora os outros recursos investidos na Unidades Diferenciadas. Por conseguinte, elas são muito bem montadas,

corpo docente excelente, contratados todos em RDIDP.

Considero o programa dos novos *campi* de grande importância e impacto social, sobretudo se considerarmos os estudos sociais que avaliaram o impacto das unidades da UNESP na economia dos municípios. No caso de Botucatu, o impacto sobre o orçamento municipal é de mais de 300%. É fácil entender a vibração com que os prefeitos e as Câmaras Municipais receberam as unidades da UNESP – e são unidades prestigiadas. Para se ter uma idéia houve, já no primeiro ano de Mecatrônica, um concurso nacional de robótica realizado em Salvador, e os alunos de Sorocaba conquistaram o primeiro prêmio. O curso de Registro, de Agronomia para a Mata Atlântica, com o objetivo de desenvolver a agronomia e a preservação de florestas, já está com verba do CNPq para a montagem de um museu ecológico da Mata Atlântica. Tupã já tem trabalhos publicados, porque, na verdade, contava com professores maduros, alguns até com pós-doutoramento no exterior. Muitos já tinham projetos e linhas de pesquisa, com financiamentos do CNPq ou da Fapesp. Portanto, considero que a maior vitória da minha gestão, talvez uma das mais discutidas – e difíceis de sustentar e aprovar no CO –, foi a criação dessas Unidades Diferenciadas.

A procura das Unidades Diferenciadas pelos estudantes

A demanda para essas unidades tem sido excepcional. Se compararmos com as demais unidades da UNESP, ela está acima de muitas delas – não vou dizer da Medicina, que é *hors-concours*. Entretanto, para termos uma idéia, o curso de Biotecnologia, de Assis, que não é uma Unidade Diferenciada mas um curso novo, estava com uma procura de 45 alunos por vaga. A média da UNESP é em torno de 13 a 14 alunos por vaga. No primeiro ano, a unidade de Ourinhos foi a única que esteve abaixo na comparação com os cursos tradicionais da UNESP. Houve cinco ou seis candidatos por vaga e isso ocorreu também em Itapeva. Como o curso de Ourinhos se consolidou, já no segundo vestibular a procura passou para mais de vinte alunos por vaga. Os cursos são de fato muito concorridos, como o de Mecatrônica de Sorocaba. Não acompanhei o vestibular deste ano, mas, até o último vestibular da minha gestão, em 2004, a média da procura estava acima daquela da UNESP, assim como a média de notas estava acima da do vestibular tradicional. E por que isso? Na verdade, por ser vestibular de meio de ano, aqueles alunos, que já estavam preparados e em razão exclusivamente da concorrência não tinham sido aprovados, voltam para os cursinhos. Se há

uma universidade pública – no caso a UNESP é a única que faz vestibular no meio do ano – ela recebe alunos muito bem formados que só não entraram em uma faculdade pública por questão de décimos. Passamos a receber alunos muito bem preparados. Isso elevou o nível das notas. Se comparássemos o nível das notas do vestibular, por exemplo, de Sorocaba, com o de Engenharia, de Ilha Solteira, verificaríamos que a média das notas do vestibular de Sorocaba é mais alta. Embora não se possa fazer uma comparação direta (os exames são em épocas diferentes), o padrão dos exames da UNESP é mais ou menos o mesmo, essa avaliação não foge da realidade.

Assim, a Universidade recebeu alunos muito motivados, de boa qualidade, que se integraram quase de imediato com as comunidades, mesmo com trabalhos sociais. Muitos desses projetos de pesquisa, com participação de alunos, estão direcionados à economia da região, uma vez que todos os cursos foram propostos levando-se em conta a economia da região. Fui visitar Tupã – onde foi criado um curso de Administração em Agronegócios –, e os alunos estavam participando de projetos de melhoria da produção de frango, ovos, amendoim. Eles participavam diretamente da economia local. Desse modo, estavam muito bem integrados à região. E até já senti repercussão econô-

mica: não conhecia essas cidades, tinha ido a Dracena quando foi montado o curso. Convidaram-me para a formatura dos alunos da Pedagogia Cidadã de Dracena. Fui lá e fiquei surpreso com um clube novo, privado, alugado para banquetes, formaturas e outras solenidades. Digo isso para dar uma idéia de que se abriu uma perspectiva nova de mercado na cidade. Fiquei surpreso: era um enorme clube com vários salões que se interligavam, dependendo do número de participantes, com ar condicionado centralizado, porque lá é muito quente. Perguntei se era um clube que já existia e eles disseram: “Não, isso foi por causa da UNESP”. Havia aumentado a demanda por locais de reuniões, e um grupo financeiro resolveu investir e criar uma estrutura capaz de dar condições mais adequadas para esses novos eventos.

A denominação Unidades Diferenciadas

O nome – Unidades Diferenciadas – é fantasia, porque eram unidades que não constavam no Estatuto. Se não estavam no Estatuto, para criarmos uma unidade tradicional teríamos de mudá-lo, e é sabido que isso leva anos, trata-se de um processo complexo: é preciso contar com maioria absoluta para que ele possa ser alterado e tem de ser aprovado e mesmo sancionado pelo

governador. Hoje está um pouco mais fácil, dado que a aprovação é da Secretaria da Educação, após ser analisado pelo CEE. Portanto, não havia como criar na prática uma unidade universitária tradicional. Nesse aspecto, nosso Estatuto ficou congelado. Os conselheiros que o aprovaram decerto imaginaram que a UNESP já estava completa e não teria mais necessidade de expansão. No Estatuto ficou definido que a UNESP é constituída por tais unidades universitárias, estando rotuladas 22 ou 23 delas. Portanto, se quisermos criar alguma unidade universitária na UNESP, é preciso antes mudar o Estatuto. Tínhamos o *campus* de São Vicente que também não constava no Estatuto, mas que o CO da gestão anterior havia transformado; o Cepel, Centro de Ensino e Pesquisa do Litoral Paulista, em *campus* do Litoral Paulista, o qual foi criado mas não foi integrado ao Estatuto. Para elaborar a proposta dessas novas unidades, foi constituído um grupo de trabalho de professores nomeados pelo Conselho Universitário. Era necessário dar um nome a essas unidades para começar a discussão. Disseram: “não é unidade tradicional, não é *campus*, então o que é? Vamos chamá-las de Unidade Diferenciadas para distingui-las de nossas unidades tradicionais”, e assim ficou. Era uma denominação provisória, por isso disse que o Conselho Universitário não absorveu as Unidades Diferen-

ciadas: ele ainda não admite nenhum representante dos docentes dessas unidades, nem como ouvintes. Ainda é um corpo estranho do ponto de vista estatutário. O fato positivo foi: o Conselho Estadual de Educação já reconheceu e consolidou os cursos de São Vicente, e o fez de maneira muito elogiosa. Nas outras Unidades, seguindo-se o mesmo esquema, não haverá nenhuma dificuldade. Mas acho que é uma posição retrógrada e preconceituosa da Universidade, admite no Conselho membros ouvintes (dos sindicatos) porém não admite, nem como membro ouvinte, os diretores dessas Unidades. Propus um diretor apenas, para ouvir e levar às outras Unidades Diferenciadas o que o Conselho Universitário pensava, mas não obtive sucesso. Espero que o Conselho faça uma reflexão autocrítica e reconheça um segmento importante da Universidade, afinal são vários *campi* com os quais a instituição se prestigia. Essas unidades tinham de ser mais integradas à UNESP. Minha idéia é a de que professores, por exemplo, de Jaboticabal fossem dar aula nessas Unidades Diferenciadas ao passo que os das Unidades Diferenciadas dessem aulas nas unidades tradicionais para fazer uma integração. Acho até que isso acontecerá nos próximos anos. Portanto, foi um nome que surgiu por necessidade, por acaso. Quando me apresentaram a proposta que levei ao Conselho Univer-

sitário não havia um nome próprio, eles resolveram adotar Unidades Diferenciadas, e assim ficou. Mas diferenciadas por quê? Porque são diferentes. Nesse sentido, ocorrem várias leituras: podem ser diferentes no aspecto negativo, ou diferentes no positivo; é evidente que tenho minha leitura própria. São unidades que estão no mesmo nível, e, em algumas situações, até em um nível mais elevado do que algumas unidades tradicionais: o corpo docente é todo altamente titulado e os alunos são de boa qualidade, além disso essas unidades estão com laboratórios e equipamentos bem estruturados, por isso não tenho dúvidas de que é uma experiência altamente positiva.

As Unidades Diferenciadas na perspectiva histórica da expansão da UNESP

Quando fomos propor a criação das Unidades Diferenciadas bem como a expansão da UNESP, fizemos uma retrospectiva histórica UNESP, na qual consideramos ser esse seu terceiro ciclo de expansão. O primeiro foi sua própria criação, quando tínhamos 14 Institutos Isolados. No início eram 15, mas, em seguida, a Faculdade de Filosofia de Ribeirão se separou. Quando a Universidade se instalou acrescentou Ilha Solteira com três cursos e subdividiu cursos de algumas unidades, então

passamos naquela época para umas 23 ou 24 unidades universitárias. Diria que esse foi o primeiro ciclo de expansão da UNESP, porque no momento em que foi criada, já se expandiu. O segundo ciclo, foi quando, na gestão Nagle, houve a incorporação do Instituto de Física Teórica, da Universidade de Bauru e, em Presidente Prudente, a incorporação da Educação Física e da Fisioterapia. Isso fica bem claro levando-se em conta um crescimento do número de vagas nas estatísticas. A Universidade começou com 3.500, 4 mil vagas no vestibular ou até menos, e, talvez, esteja hoje com quase 8 mil vagas. O terceiro ciclo de expansão ocorreu na minha gestão, o ciclo que eu diria mais impactante, em que de fato a Universidade adquiriu nova dimensão, já estava grande e se expandiu ainda mais. Para se ter uma idéia, hoje estamos distribuídos em 23 cidades do estado de São Paulo e, antes, a UNESP estava em 15. Vê-se que ampliamos nossa geografia. Se olharmos o mapa da UNESP, verificamos que está plenamente justificado a “Universidade de todo o estado de São Paulo”. Na realidade, não há nenhuma grande região do estado de São Paulo que não tenha *campus* da UNESP. E é muito importante isso, uma vez que temos uma variabilidade muito grande de situações sociais, econômicas, ambientais que enriquecem uma Universidade *multicampi*.

A primeira expansão – a criação da UNESP – não acrescentou nenhum recurso extra-orçamentário. O primeiro orçamento da UNESP foi a somatória dos orçamentos dos Institutos Isolados. A segunda também não foi acrescida de recursos. Por isso mesmo, houve muita resistência na absorção de Bauru, porque não veio com recursos extra-orçamentários. A UNESP teve, nessa época, um azar muito grande: exatamente naquele ano “fotografaram” os orçamentos das três universidades públicas (UNESP, Unicamp e USP) em razão da lei de autonomia universitária. Assim, o orçamento de Bauru não constava no orçamento da UNESP, tanto que nos primeiros anos foi muito difícil, e, em alguns momentos, a USP e a Unicamp tiveram de emprestar recursos para a UNESP sobreviver. A terceira fase foi diferente, tivemos primeiro os recursos para, depois, fazermos a expansão. O programa de expansão foi decidido inicialmente em uma reunião do Criesp com o governador Geraldo Alckmin e em seguida foi consolidado durante as comemorações dos cem anos da Escola de Agronomia Luiz de Queiroz, de Piracicaba, da USP.

Justiça tem de ser feita ao governo do estado, que cumpriu até hoje todos os anos com esses recursos extra-orçamentários (mais ou menos na mesma grandeza deles), cuja atribuição foi decidida em uma reunião oficial, quando

estava sendo comemorado o centenário da Luiz de Queiroz. A sede do governo foi transferida para Piracicaba, e lá fizemos uma reunião com o governador, o secretário da Educação, o secretário de Ciência e Tecnologia e mais outros envolvidos no processo. Nesse momento, consolidamos o projeto de expansão. A idéia inicial era expandir 5% de vagas ao ano e, nesse ponto, a UNESP foi privilegiada levando-se em consideração o orçamento. Já chegamos aos 30% de expansão de vagas, superamos, portanto, os 5% de crescimento ao ano: o princípio básico da expansão. No entanto, até agora, ela não foi definitivamente incorporada ao orçamento e está sendo tratada como um processo de crescimento em evolução. Todo ano o governo tem repassado recursos extra-orçamentários para as três universidades. Este ano está havendo um problema: o Cepe decidiu em reunião em fevereiro não abrir vestibular em quatro Unidades Diferenciadas – Registro, Ourinhos, Rosana e Dracena. Isso criou problemas com os prefeitos das cidades, com as Câmaras Municipais que investiram. Afinal, são cidades pobres, tiraram fatias importantes de seu orçamento para construir um *campus* universitário de bom padrão e, de repente, um órgão que não tem a mesma competência do Conselho Universitário decidiu não abrir vestibular. Isso causou um impacto e uma reação. Elaborei dois docu-

mentos sobre o assunto, em 2005, logo no início da gestão do atual reitor. O primeiro demonstrando que não havia falta de recursos: na verdade, havíamos recebidos 112 milhões a mais no orçamento para essa finalidade. Isso dá uma base de 35 milhões a mais por ano. Surpreendentemente o Cepe quis fechar quatro unidades, mas não conseguiu. Na reunião seguinte, retrocederam e aprovaram por unanimidade uma reformulação da decisão, autorizando a abertura desses vestibulares. Isso porque não se justifica fechar uma universidade pública, sobretudo com recursos, e havia recursos votados no orçamento do estado para 2005, de 15 milhões, que eles receberam, e mais o que havia no orçamento do governo federal – 6, 7 ou 8 milhões. Assim, havia mais de 20 milhões extras no nosso orçamento. Como estou vendo esse processo? Como socialmente não há ambiente para retrocessos, esses recursos serão futuramente incorporados ao orçamento da UNESP, ampliando a sua fração ao ICMS. É claro que é um processo complexo que, para ser viabilizado, exigirá a ação dos futuros reitores e também o apoio da comunidade acadêmica.

A questão das dívidas do Ipesp e do Iamspe

Eu queria situar dois ou três problemas, de maneira muito simplificada. Do

ponto de vista administrativo, iniciamos nossa gestão com três grandes dívidas históricas da Universidade: uma com o Ipesp, no valor de 900 milhões de reais, dos quais metade ou um terço era de recolhimento dos salários dos servidores que não foram repassados para o Instituto e a outra parte era o recolhimento dos empregadores. Foi uma negociação muito difícil durante três anos, uma vez que, além do pagamento da dívida, eles queriam cobrar juros. Já havia uma crise entre a Universidade e o Ipesp – existiam sete processos, de anos anteriores, do Ipesp contra a UNESP, dos quais um já havia sido julgado, sem direito a recurso, no valor de 350 milhões de reais. Se observarmos bem, naquela época, nosso orçamento inicial era de 700 milhões, portanto 50% estavam sujeitos a ser seqüestrados pela Justiça, e era preciso urgentemente evitar essa situação. Houve uma discussão muito longa, e obtivemos sucesso no final de 2003, início de 2004. Conseguimos reduzir uma dívida de 900 milhões para 500 milhões, tirando todos os juros, e ter prazo de pagamento de trinta anos com 0% de juros corrigidos, só com correção pela Ufesp, índice inferior à inflação. Pelo acordo o Ipesp retirou os sete processos contra a UNESP, mesmo aquele que já tinha sido julgado a seu favor. Esse acordo era tão vantajoso para a UNESP, que teve de ser aprovado pela Justiça: a UNESP e o Ipesp eram dois

órgão públicos, e a Justiça queria ter a segurança de que o acordo não prejudicaria os demais aposentados do estado. E isso envolve a parte do empregador e a dos empregados. Soube que a Reitoria da UNESP não está pagando a parte do empregador para o Ipesp, e portanto está acumulando uma nova dívida com ele. Uma das cláusulas do acordo era a de que a UNESP pagaria o Ipesp normalmente daqui para a frente. Isso me preocupa bastante, porque o acordo pode ser denunciado e, nesse caso, voltam todos esses sete processos para novamente a UNESP enfrentar na Justiça.

Outro problema foi a dívida do lamspe. Encontrei uma dívida de 48 milhões e 527mil reais, que não era da minha gestão, visto que, ao longo dela, eu estava pagando em dia. Isso facilitou a negociação, porque toda vez em que o lamspe ameaçava suspender o atendimento de nossos servidores, eu dizia que a UNESP estava em dia, e essa dívida era minha institucionalmente, mas herdada de gestões anteriores. Por isso, consegui concluir uma renegociação com o lamspe e reduzir esses 48 milhões. Foram tirados todos os juros, e a dívida foi reduzida para 27 milhões com prazo de pagamento de dez anos.

Desse modo, com o pagamento e as renegociações dessas duas dívidas regularizamos e estabilizamos a vida orçamentária da Universidade. Soube que a atual gestão também não está

pagando o lamspe. Essa é uma situação que me preocupa como ex-reitor e como membro do corpo docente, pois uma universidade que não cumpre seus acordos oficiais pode sofrer uma perda de credibilidade pública.

Quanto aos precatórios, tínhamos uma dívida de 32 milhões e só consegui pagar 7 milhões. Minha intenção era pagar todos os 32 milhões, mas 2003 foi um ano péssimo e recebemos 82 milhões a menos do previsto no orçamento. Foi a época da crise de arrecadação do ICMS. O ICMS só se recuperou no segundo semestre de 2004. De todo modo, foi a primeira vez que alguém na UNESP pagou precatórios do gatilho. Consegui pagar até 1996. Evidente que quando não se paga uma dívida continuam os juros. Eu não saberia dizer em quanto está a dívida hoje, mas isso também é um fator preocupante porque interessa diretamente aos funcionários. A Reitoria da UNESP tem de fazer um esforço para saldar esta dívida com a família de seus servidores.

Carreira docente

Em relação à carreira docente, encontrei uma situação extremamente grave, pois o plano da carreira docente, aprovado em 1994, foi considerado inconstitucional. Houve, então, uma ação de inconstitucionalidade que atingiu mais ou menos 1.200 docentes,

e assim que fosse publicada a decisão da Justiça, todos os contratos dos 1.200 professores teriam de ser anulados. Consegui uma negociação primeiro com o presidente do Tribunal, depois com o presidente do Tribunal de Contas, em seguida fui ao governador e lhe mostrei a gravidade da situação da UNESP. E consegui um projeto de lei do governo – encaminhado à Assembléia Legislativa –, criando 1.227 cargos para a Universidade. Uma vez aprovado, fizemos esses concursos, sendo essa situação regularizada. Temos um total de 3.200 professores, quase 50% deles seriam excluídos do corpo docente de uma hora para outra. Considero isso uma grande vitória. Até há um detalhe curioso, ninguém acreditava (nem a administração, nem a Assessoria Jurídica) que eu conseguiria a ampliação de quadro para 1.200. É sabido que é extremamente difícil fazê-lo. Até um professor (diretor de uma unidade) disse que, se conseguisse, me pagaria um jantar em um restaurante francês que eu escolhesse. Ele cumpriu a promessa e o jantar de fato foi bom e agradável. Era uma coisa que ninguém acreditava e foi realmente difícil, além do mais num ano eleitoral: os partidos de oposição interpretaram que aquela ampliação seria um trem da alegria. Tive de discutir pessoalmente com as bancadas da oposição, em particular com o PT. Após essas conversações eles

se convenceram que, na verdade, a UNESP não estava tendo nenhum benefício adicional de nenhum professor, apenas estávamos regularizando uma situação muito grave.

Outras providências

Atualizamos a parte de informática da Universidade, a parte de banda larga, e transformamos toda a Universidade ligada em rede de videoconferências. Na última campanha eleitoral, toda a comunidade da UNESP pôde acompanhar os debates em qualquer ponto da Universidade pela tela do computador. Acho que isso foi um ganho muito grande. Criamos a Universidade de Verão, em São Vicente, em parceria com a Universidade de Verão de Gandia pertencente à Universidade de Valência. Foi um programa muito interessante, acontecia na praia de São Vicente, havia até integração e convivência social dos estudantes. Também contratamos docentes, mas ainda continuamos defasados, embora tenha havido algum avanço. Outro programa importante foi a criação da Academia do Parlamento, em convênio com a Assembléia Legislativa. Era um curso de extensão para administração pública, extremamente interessante, ministrado por docentes da UNESP. Também fizemos a incorporação do Hospital de Bauru, quatrocentos leitos de um Hospital moderno sob a administração da

Faculdade de Medicina. O importante é que todos os custos de manutenção são financiados pela Secretaria da Saúde. Fazemos a administração e eles, os programas, além disso são definidas as metas a serem cumpridas. O Hospital de Bauru estava inacabado, era um daqueles esqueletos do estado que há muitos anos estavam sem funcionamento.

Quando o governo completou as obras, havia o problema de administrar: quem iria fazê-lo? Há uma experiência muito boa na Secretaria da Saúde de transferir a administração para as universidades, então nos candidatamos. A Faculdade de Medicina, dessa forma, ampliou seus leitos hospitalares. Temos quatrocentos leitos em Botucatu e ampliamos quatrocentos leitos em Bauru, sem acréscimo orçamentário para a Universidade. Ampliamos 100% dos nossos leitos hospitalares com esse convênio sem custos e com uma vantagem: como é um programa feito pela Secretaria da Saúde dá-se preferência ao atendimento de casos de média gravidade. O Hospital de Botucatu, por sua qualidade, tornou-se um hospital de referência na região e, por isso, 90% dos casos são de alta gravidade. Esses casos graves não são adequados para o ensino de formação para estudante de Medicina de graduação. Estávamos com essa deficiência didática na Faculdade de Medicina de Botucatu. Nossos alunos estavam sendo formados de maneira distorcida: ótimos em casos

gravíssimos, mas não tão bons em casos de média gravidade. Isso foi um avanço muito grande para a formação correta de nossos alunos de Medicina.

Também implantamos a residência veterinária em Araçatuba e conseguimos sua oficialização, e fizemos uma grande ampliação do Hospital Veterinário de Araçatuba – hoje um dos hospitais veterinários mais bem atualizados no país –, inaugurado em janeiro de 2005 pela atual gestão da UNESP. Na verdade, esse hospital já estava concluído desde dezembro de 2004, mas nossa gestão estava sem agenda para a realização da solenidade inaugural.

A proposta de interiorização da Reitoria

Quando eu era candidato, fiz um programa de gestão – qual era a minha concepção? A UNESP ainda não apresentava a dimensão de hoje, estava distribuída em 15 cidades, além disso havia um gasto excessivo com o aluguel da sede da Reitoria na cidade de São Paulo. Tínhamos um gasto muito grande e eu achava que uma universidade eminentemente interiorana teria menos custos, havendo integração mais abrangente dos servidores da Reitoria com as unidades universitárias. Se fizemos um balanço dos quinhentos e tantos servidores que trabalham na Reitoria, muitos deles nem conhecem a UNESP. São pessoas que moram na capital,

vivem a vida da capital e atuam burocraticamente, mas não sentem a alma da Universidade. É diferente quando vamos às unidades e dialogamos com as administrações das unidades do interior. Nesse sentido, achava que teríamos uma redução de custos, bem como maior integração das unidades entre si, porque iríamos diminuir as distâncias entre as unidades e a Reitoria. Por isso, no meu projeto de gestão, quando o discuti com a comunidade, durante o processo eleitoral, um dos pontos fortes da minha proposta era a interiorização da Reitoria. Nunca defini a cidade a ser escolhida, mas sim uma área central no estado, de tal maneira que diretores e servidores que viessem a participar de reuniões na Reitoria pudessem vir no mesmo dia e voltar, sem precisar viajar na véspera. Por exemplo, o diretor de Ilha Solteira perde três dias da semana quando tem uma reunião de uma hora na Reitoria. Para despachar um processo, tem de sair na véspera, dormir em São Paulo e, só no quarto dia, volta a despachar na sua unidade. Isso é verdade também para Prudente ou São José do Rio Preto, entre outras. Contudo, se localizássemos a Reitoria em uma região central, otimizaríamos essa troca. Em segundo lugar, é muito mais fácil a vida no interior, é muito mais barata do que em São Paulo. Como os reitores são de diferentes regiões, os pró-reitores e asses-

sores, torna-se um custo muito alto eles se deslocarem do interior para viverem em São Paulo. A idéia fundamental era de uma integração mais abrangente. A região central era formada pelas cidades de Botucatu, Araraquara, Rio Claro e Bauru. Entretanto, com a ampliação, quando se abre o mapa de São Paulo, houve expansão do centro geográfico da UNESP, e outras cidades são incluídas, como Jaboticabal, Marília. Além disso, a Universidade ficou muito grande, estendendo-se desde o Pontal do Paranapanema até Registro, do Vale do Paraíba até Ilha Solteira. De fato, aquela motivação que eu tinha na campanha de, no início, interiorizar a Reitoria para depois ampliar a Universidade, investi na prioridade e entrei no programa de ampliação da Universidade. Era uma proposta de campanha vitoriosa e um dos motivos de minha eleição. Darei o seguinte exemplo – quem tirou o segundo lugar? Foi o professor Araújo, de São José dos Campos, que também incluiu a interiorização da reitoria em sua proposta. Vê-se que a proposta da interiorização era muito forte e os outros candidatos que eram contra foram significativamente menos votados.

Um aspecto interessante a ser analisado é que apenas 20% do Conselho Universitário não queriam sair da capital, não era a maioria do Conselho Universitário. A maioria era a favor da interiorização. O que de fato aconteceu,

é que se definiu o centro geográfico em quatro cidades – Araraquara, Jaboticabal, Bauru e Botucatu, e como eu era de Botucatu, todo mundo achava que eu queria levar a Reitoria para lá. No início, quando se discutia a tese da interiorização, todos estavam de acordo. Porém, na hora de escolher a cidade, começavam a surgir as diferenças. Nunca imaginei a grande repercussão que haveria nas cidades que eram candidatas à Reitoria. O prefeito de Rio Claro chegou a vir até à Reitoria com uma comitiva de deputados, questionando o encaminhamento da discussão. Ele achava que eu queria transferir a Reitoria para Botucatu. A minha tese era levá-la para o interior. Botucatu era uma das cidades candidatas. Até Ilha Solteira entrou na briga dizendo que deveríamos cumprir o Estatuto. Bem, o que aconteceu? O prefeito de Rio Claro – pessoa muito trabalhadora que já estava cumprindo seu segundo mandato – comprou um prédio muito bom de uma indústria que estava se deslocando, oferecendo-o à Reitoria. Ele já o havia comprado e, uma vez que a transferência da Reitoria não aconteceu, instalou nesse prédio, praticamente, todo seu secretariado. Algo semelhante aconteceu em Bauru, Botucatu e Araraquara. Em Araraquara, a comunidade universitária e os diretores não eram favoráveis, mas o seu prefeito estava muito entusiasmado pela idéia. Também fez uma reunião

lá, me convidou e fez uma proposta muito interessante para a UNESP. Bauru trouxe Pelé. Até o Pelé participou de um vídeo. Na hora em que fomos definir a sede, houve uma divisão. Aí o pessoal que era contra somou votos com o pessoal que era a favor, mas imaginava que sua cidade iria ser preterida e acabava apoiando uma proposta protelatória. Assim, não se chegou a nenhuma conclusão, mesmo depois de várias reuniões do Conselho Universitário em meses diferentes. Em 2002, o CO aprovou a realização de um plebiscito, com a ressalva de que não teria poder decisório e o assunto deveria voltar ao Conselho Universitário. Na verdade, tratava-se apenas de uma consulta em 2002, ano da Copa do Mundo no primeiro semestre e, no segundo, da eleição presidencial. Por isso, achei que não havia clima para realizar o plebiscito. No segundo semestre a campanha eleitoral para a escolha do presidente estava no auge. Quando chegou 2003, aquela proposta não tinha mais sentido. Já tinha havido a ampliação da UNESP e a proposta original já perdera seu momento. Nem eu iria conseguir completar na minha gestão a interiorização. Além disso, haveria o problema da mudança dos funcionários da Reitoria, para os quais eu teria de encontrar uma solução. As Prefeituras haviam oferecido à Reitoria casas, financiadas por elas, para os funcionários. Bauru se considerava a

melhor cidade. Araraquara também, mas lá a Universidade não era a favor. Em Botucatu, o arcebispo cedeu sua casa – o Palácio Episcopal – para instalar o seminário e comprou outra casa para morar. Hoje, a PUC está instalada em Botucatu no Seminário, onde seria a Reitoria. Isso dá uma idéia da força que essa proposta teve no interior. Talvez o motivo por que essa proposta não se concretizou tenha sido o seguinte: houve tanta disputa entre as quatro cidades candidatas, mas, na verdade, não existia muita diferença entre elas. Era difícil estabelecer um critério para dizer qual a melhor – Araraquara, Rio Claro, Bauru ou Botucatu. Hoje, se fosse recomençar, eu construiria a sede da Reitoria no futuro *campus* da Barra Funda, junto às instalações do Instituto de Artes e do Instituto de Física Teórica. Na verdade, no final de minha gestão, foi elaborado um projeto novo para a sede da Reitoria em convênio com a Fundação Mário Covas visando à criação de uma Escola de Administração Pública.

A proposta desse convênio foi discutida em reunião no Palácio dos Bandeirantes, em dezembro de 2004, e este convênio foi assinado pelo governador do estado e pelo secretário de Ciência e Tecnologia. Caso essa idéia fosse concretizada, haveria a possibilidade de obtenção de recursos extra-orçamentários para sua edificação. Provavelmente, o assunto não foi retomado pela atual

gestão, mas se trata de uma proposta interessante, tanto do ponto de vista acadêmico, como administrativo.

No encerramento deste depoimento, após muitos anos de dedicação à academia e à administração da Universidade, considero importante que sejam ressaltados os seguintes aspectos:

- 1) Ao tomar uma decisão como reitor ou diretor de unidade universitária, como critério de análise ou avaliação do objeto em questão sempre procurei atingir o seguinte paradigma: – “Alcançar o máximo de qualidade acadêmica com o máximo de compromisso social”;
- 2) Procurei estimular, sempre que possível, todas as ações e programas que reforçassem maior integração entre as unidades universitárias e as comunidades nas quais estivessem inseridas, cabendo à Universidade a responsabilidade de atuar de forma efetiva e contribuindo com seu patrimônio científico para o desenvolvimento regional; e
- 3) Jamais transigi com os princípios éticos e acadêmicos e procurei sempre defender com energia aquelas propostas que, segundo minha concepção, contribuíssem para a defesa e a melhoria de qualidade de uma universidade pública, comprometida com o progresso e o desenvolvimento nacional.