

Marcos Macari

Gestão 15/1/2005- em exercício



Formação acadêmica

Minha formação primária foi realizada em Dourado (SP), onde nasci. Até 1964, estudei nessa cidade: lá, havia apenas o primário e o ginásial. Tive então de mudar para São Carlos a fim de cursar o colegial no Instituto Álvaro Guião, almejando desenvolver-me na área educacional. Meu pai era ferroviário e levava uma vida bem sacrificada e difícil, com poucas condições econômicas de manter os filhos em universidade, ou mesmo de se transferir para uma cidade maior e possibilitar que ingresassem no ensino superior. Naquele tempo meus avós moravam em São Carlos, e, embora a todo momento demonstrasse vontade de progredir nos estudos, não pensava ainda em frequentar uma universidade, mas, sim, o curso científico. Na ocasião, havia duas opções: o normal ou o científico. Meu irmão e minhas irmãs optaram pelo primeiro, ao passo que eu me identifiquei com o segundo. Talvez já houvesse em minha personalidade algo que me leva-

va mais para o campo investigativo do que para a área estritamente vinculada à educação, à formação de professores e à atuação na rede de ensino. Assim surgiu a oportunidade de aos 14 anos, em um processo induzido que contou com o apoio de um de meus tios, sair de Dourado e morar com meus avós em São Carlos.

Eu trabalhava durante o dia e frequentava as aulas no período noturno – experiência verdadeiramente gratificante, porque o científico no Instituto Álvaro Guião tinha um altíssimo nível. Chamava-me a atenção o fato de muitos docentes da Engenharia lecionarem para nós, gratuitamente. Estavam interessados em nos transmitir a visão de um professor universitário: criava-se, assim, entre eles e os alunos um elo diferente – afinal alguns professores da USP eram também nossos. Quando se é jovem, não se percebe bem a importância disso. Porém, depois que se faz uma retrospectiva do processo, constata-se que, de fato, aquele era um curso que contava com os cientistas mais notáveis da Engenharia de São

Carlos, os quais se dedicavam a, toda semana, transmitir sua experiência e incentivar os estudantes.

Curiosamente, apesar dessa motivação excepcional, não nutria muito interesse pela área de exatas. Descobri que ele se voltava para a de biológicas, e (como todo jovem da época e muitos de hoje) desejava cursar Medicina. Em São Carlos, entretanto, havia poucas opções de curso superior: além da Escola de Engenharia, havia uma Faculdade de Direito e uma de Biblioteconomia, e apenas uma universidade pública, a USP. A Unicamp estava sendo criada e ainda não se falava em UNESP.

Como Biologia e Medicina estavam em Ribeirão Preto, resolvi ir para lá. Preparei-me fazendo um ano de cursinho. Na época foi muito interessante porque havia, na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, o bacharelado em Ciências Biológicas (Modalidade Médica) – criado com a finalidade de atrair os jovens para a área médica básica. Tratava-se de um bacharelado que tornava viável a formação de professores para as áreas básicas dos cursos médicos. A fim de estimular os jovens, a USP decidiu que os alunos que o concluíssem poderiam ingressar em Medicina. Ponderei que seria mais fácil entrar naquele curso do que neste e acabei prestando o vestibular para ele. Fui aprovado esperando mudar depois para Medicina – afinal, era isso que a maioria dos jovens fazia,

em que pese minha turma ter sido a terceira ou a quarta.

Durante o curso de Ciências Biológicas, fiz os três anos e meio básicos de Medicina. Após esse período, deveríamos optar por uma das seguintes cadeiras: Bioquímica, Farmacologia, Fisiologia, Anatomia ou Imunologia. Escolhi Fisiologia, que era um Departamento fortíssimo em Ribeirão Preto. Tínhamos professores muito importantes, como o chefe do Departamento de Fisiologia, prof. Miguel Covian, discípulo do prêmio Nobel argentino Bernardo Houssay. Ele se radicou em Ribeirão Preto a convite do dr. Zeferino Vaz para montar tal Departamento. Entre outros docentes, havia o prof. Eduardo M. Krieger – hoje, presidente da Academia Brasileira de Ciências. No de Farmacologia, por exemplo, atuava o prof. Rocha e Silva, que foi um grande cientista brasileiro. Enfim, havia um leque de professores de altíssimo nível atuando nas áreas básicas do curso de Medicina.

Ao término dele, em 1972, me especializei em Fisiologia. Em 1971 foi implantado o sistema nacional de Pós-graduação conforme o modelo que vigora até hoje. Ele veio substituir o doutorado direto que dependia muito da vinculação a um docente. Nesse ano, teve início também a Pós-graduação em Fisiologia na Faculdade de Medicina, e nós, como estagiários do último ano, presenciamos tal acontecimento.

Tínhamos uma experiência muito boa e éramos extremamente treinados pelos docentes. Participávamos das aulas práticas e convivíamos com os pós-graduandos. Na verdade, ensinávamos mais do que aprendíamos. Dada essa convivência, em vez da idéia original de cursar Medicina, decidi fazer pós-graduação. Engajei-me e tomei gosto pela ciência, pela investigação e pela pesquisa. Cursei o mestrado e o doutorado em Fisiologia, em Ribeirão Preto, na Faculdade de Medicina.

Em 1974, quando estava concluindo o mestrado, havia grande procura por profissionais pós-graduados. Recebi convites para trabalhar em vários locais, como São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Recife e Porto Alegre. Nessa época, eu namorava Leda e, em 1974, me casei. Vivia com bolsa da Fapesp. A “mãe” Fapesp já atuava fortemente nessa época. Era bolsista e me preocupava em conseguir um emprego. Embora tivesse recebido uma proposta de emprego em Recife, esperei um pouco antes de aceitá-la, uma vez que minha mulher fazia Odontologia na USP. Nesse meio tempo, tive notícia de que se realizaria um concurso de Fisiologia em Jaboticabal (cidade próxima a Ribeirão Preto) e em uma escola onde os cursos de Veterinária e Zootecnia haviam começado em 1972. Fiz o concurso, fui aprovado e comecei a lecionar lá em 20 de agosto de 1974, data de meu contrato com a Faculdade,

à época um dos Institutos Isolados do estado.

Era um período muito agitado politicamente e estávamos em pleno regime militar. Desde 1969, quando entrei na universidade em Ribeirão Preto, participava de um grupo de estudantes com idéias e ideais políticos muito interessantes. Entre eles, Sérgio Tufik e Nilson Gomes da Silveira, atualmente na Unifesp, Luis Mena Barreto, na USP, e Luis Carlos Schemberg, no Espírito Santo. No início do trabalho em Jaboticabal, estranhei muito o fato de os diretores das faculdades isoladas serem nomeados, com todos os poderes, diretamente pelo governador, bem como me surpreendi com a infra-estrutura de trabalho, com várias carências, muito distinta da de Ribeirão Preto, que era muito boa. Nesse momento, o diretor de lá era o dr. Ricardo Pereira Lima de Carvalho. Ele me disse que eu tinha de morar na cidade e me dedicar à Faculdade. Ele estava certo e eu concordava com seu pensamento, afinal estava ali para me dedicar às atividades didáticas e de pesquisa, assim como para criar melhores condições para seu bom desenvolvimento, o que implicava, também, um envolvimento mais direto com a cidade. Entretanto, como minha mulher ainda estava cursando Odontologia, me comprometi a, tão logo ela se formasse, me mudar para Jaboticabal, o que ocorreu em 1976.

Minha orientadora de mestrado foi a profa. Maria Lico, neurofisiologista argentina. Meu mestrado envolvia estudos sobre os mecanismos da sensação dolorosa, e interessava-me saber como eram gerados e integrados ao sistema nervoso central: por exemplo, de que modo, em pacientes com dor crônica, tais mecanismos poderiam ser trabalhados a fim de que se pudesse ter um controle mais efetivo da sensação de dor.

Fiz meu doutorado também na área de Fisiologia, mas já contratado por Jaboticabal. Por estar trabalhando em uma área básica, em escola técnica, percebi que teria dificuldade em continuar pesquisando a mesma temática, embora ela pudesse ser ligada à Veterinária. Portanto, decidi trabalhar em meu doutorado com o assunto que dominava, porém voltado para mecanismos de termorregulação em espécies de interesse econômico. Por essa razão, escolhi os suínos pela grande similaridade com o ser humano. Comecei verificando de que maneira os mecanismos ambientais interferiam nos processos de termorregulação – do recém-nascido à idade adulta. Desenvolvi minha tese com o brilhante mato-grossense prof. José Venâncio Pereira Leite.

Nessa ocasião, na Universidade de Cambridge, havia um professor pesquisador, autor de um livro de meu interesse, que estudava os efeitos do ambiente no metabolismo e no desenvolvimento

de suínos. O livro me interessou e, apesar de encomendá-lo em livrarias de São Paulo, como a Ernesto Reichman, ele não chegava. Decidi então escrever-lhe, dizendo que tinha muita curiosidade por seu livro e estava interessado em adquirir ou receber um exemplar por doação. Como estava terminando o doutorado, aproveitei para registrar, também, minha pretensão em realizar um programa de pós-doutoramento com ele, se houvesse possibilidade. Em Ribeirão Preto, havia ficado atraído pelo fato de muitos dos nossos professores irem, por exemplo, para os Estados Unidos, a Alemanha, a Inglaterra, a França e ficarem uma temporada trabalhando, pesquisando e se aperfeiçoando. Essa possibilidade me encantava. Passado algum tempo, recebi a resposta de que o livro estava esgotado. Porém, se o quisesse, estava aberta a possibilidade de trabalhar no Agricultural Food Research Council – um centro de pesquisa em Cambridge, vinculado à Universidade e a seus pesquisadores. Assim que terminei o doutorado, enviei um projeto para a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e fui contemplado com um financiamento que me permitiu trabalhar um ano e meio na Inglaterra adquirindo experiência internacional, sendo-me esta bem útil posteriormente. Depois disso, ainda desenvolvi atividades de pós-doutoramento no Canadá e no Japão, as quais

ajudaram em meu desenvolvimento humano e científico e, após dez anos, voltei a Cambridge, com outros colegas. Vê-se que foi, por meio de projetos aprovados pela Fapesp, que pude ajudar a implantar uma estrutura de pesquisa em Jaboticabal.

Na Faculdade de Medicina Veterinária e Agronomia de Jaboticabal – a criação da UNESP

Haviam sido criados em Jaboticabal cursos de Pós-graduação nas áreas de Produção Animal e Vegetal. Em razão de minha formação básica em Fisiologia, desde o início lecionei no curso de Produção Animal. No programa de mestrado criei a disciplina de Fisiologia. Em 1984, iniciou-se o doutorado, e continuei na mesma linha de pesquisa. É importante salientar que, em 1969 e 1970, tentou-se criar a Universidade Estadual de Ribeirão Preto, na esteira da recém-criada Universidade Estadual de Campinas. A Unicamp, como Universidade, tinha autonomia administrativa e progredia muito. As decisões para contratação de pessoal e obtenção de recursos eram tomadas independentemente da Secretaria do Estado. O projeto da Universidade Estadual de Ribeirão Preto incorporava, além da Faculdade de Medicina, a de Odontologia (um Instituto Isolado), a de Farmácia e a de Filosofia. Houve enorme resistência em Ribeirão Preto, em

especial da Faculdade de Medicina. Os professores das áreas básicas de Medicina tinham influência significativa e, desse modo, a pretendida universidade não foi criada. Acho que, se tivesse sido criada, as cidades de Franca, Jaboticabal e Araraquara estariam hoje integradas a ela. Quando veio a proposta de criação da UNESP achei, em particular, maravilhoso, julguei ser uma decisão bastante interessante, uma mudança que traria desafios – afinal são as mudanças que fazem progredir. Eu estava com 26 anos e, sem muita experiência administrativa, não vislumbrava toda a dificuldade operacional do processo. Mas vi com bons olhos essa oportunidade. Com a UNESP tomou-se outro rumo, e nossa Universidade começou seu crescimento e organização.

Acho que um dos primeiros traumas resultantes da criação da UNESP, mesmo antes da discussão de seu Estatuto, residiu na decisão de fechar alguns cursos e transferir docentes. Em Franca e Presidente Prudente, por exemplo, houve forte comoção porque lá havia vários cursos e os políticos da época, aliados à comunidade local, lutaram muito por sua manutenção. Em especial em Franca, fecharam-se cursos na área de biológicas e alguns docentes foram transferidos para Jaboticabal. Imagino que todas as cidades com cursos fechados experimentaram um trauma que, do ponto de vista histórico, ainda persistirá.

Atualmente, como reitor, tive oportunidade de estar em todas as cidades envolvidas na criação da UNESP. Tenho lido e ouvido a história dessas unidades, mas continuo constatando o quanto persiste o choque do fechamento de vários desses cursos. A forma e o processo de criação da UNESP poderiam ter sido diferentes se estivéssemos em um regime democrático pleno – mas não estávamos. É claro que isso é inerente a todos os acontecimentos históricos do país e não só da criação da Universidade. Acho que o fato de a UNESP e de seu Estatuto terem sido criados de maneira impositiva era inerente ao regime político vigente no país. Naquele momento, a voz estudantil que se erguia pertencia à área de humanidades, a qual tinha uma análise mais crítica do processo. Os estudantes de exatas e biológicas (como eu) tinham uma militância política mais restrita uma vez que, para se realizar uma reunião política, ainda que disfarçada, em uma Faculdade de Medicina ou Escola de Engenharia, era muito difícil. Poucas pessoas entendiam o que era um regime democrático com participação coletiva.

Por isso, quando a UNESP foi criada, houve forte restrição às humanidades: trata-se de uma área que fomenta a discussão filosófica de regime, leis e formas sociais. E se o regime buscava calar vozes, não poderia ser diferente. Lembro com clareza que, na época do regime

militar, o que mais se podia fazer era a prática esportiva, estimulada mesmo pelo MEC. Podia-se praticar esportes, mas reunião política, nem pensar. Nós, do Centro Acadêmico Rocha Lima em Ribeirão Preto, fazíamos nossas reuniões políticas jogando sinuca e futebol. Nosso alunado atual não tem a exata noção de que seja liberdade, para entender o que se passou naquela época com o processo de criação de nossa Universidade, com as imposições de regras. Os registros ficam para quem viveu todo o processo, mais de perto. Em minhas aulas, comento que os alunos não têm a mínima idéia do que significa poder reunir, discutir, desafiar, falar, vestir-se de palhaço ou até ofender um reitor. Eles não têm a mínima idéia do significado de tudo isso do ponto de vista da liberdade. Porque só quem viveu em um regime em que não se podia fazer nada realmente pode dar valor à liberdade de pensamento e de expressão.

A UNESP em um momento de democratização do país

Muitos de nossos colegas da Universidade – alguns dos quais hoje são professores adjuntos ou titulares – eram jovens alunos quando se desenvolveu o processo de democratização do país. Eles têm uma vivência institucional de cerca de vinte anos. São pessoas que vieram depois da minha geração e, por

terem vivido em um regime de exceção, alguns têm dificuldade em estabelecer discussões políticas de natureza mais filosófica e com visão mais abrangente. Embora essa característica tenha melhorado muito nos últimos anos, a falta de experiência democrática na formação de alguns professores ainda constitui um problema, sobretudo quando discussões de cunho político são realizadas na instituição. Mesmo com o Estatuto vigente e com as alterações que nele têm sido feitas, isso é uma dificuldade se analisarmos do ponto de vista histórico. Não diria que é impossível mudar tal realidade, mas a comunidade da UNESP ou a comunidade das universidades brasileiras deveria estar determinada em fazê-lo. Um exemplo geral disso foi a extinção da antiga cátedra após a reforma universitária da década de 1960, com a subsequente organização das universidades em estruturas departamentais. Já se passaram quarenta anos e a única tentativa de reverter tal situação foi feita, sem sucesso, na Universidade de Brasília. Não conseguimos quebrar essa estrutura. Apesar da evolução tecnológica e do conhecimento, não avançamos. Mantivemos o *status quo* de quarenta anos. Parece que as pessoas não querem mudar, estão acomodadas. Reputo isso muito à herança do regime de exceção, porque toda a noção de liberdade e de organização social até 1980 (depois de

25 anos de ditadura) ficou bem complicada. Aconteceu que alguns fragmentos da sociedade começaram a se organizar. Em se organizando, tornaram-se corporativos. Por exemplo, a origem do Partido dos Trabalhadores com Lula no Sindicato dos Metalúrgicos foi uma ação que, no contexto da ditadura, mas também historicamente, acabou sendo corporativo. O movimento estudantil já era organizado, mas se fragmentou depois e também foi resgatado dentro de uma organização. Acho que o sistema universitário sofre desse problema histórico. Acredito que não é possível analisar a sociedade brasileira sem levar em consideração os anos do regime de exceção. Nesse tempo, não havia liberdade de expressão e de discussão. Não que tudo nessa época tenha sido ruim, houve coisas boas. Mas para o ser humano e para a organização social, depois de 25 anos enclausurados, torna-se difícil entrar em um regime democrático aberto. Tenho trabalhado nesse sentido e reúno-me com a Adunesp, o Sintunesp e o Diretório dos Alunos. Tenho pedido que não levem pauta corporativa nos processos de discussão na Universidade. Em nossa gestão, abrimos espaço para os presidentes da Adunesp e do Sintunesp no Conselho Universitário. Conseguimos recuperar, também, a participação dos alunos. São seis presentes no Conselho Universitário. Entretanto, quando o presidente da

Adunesp, o presidente do Sintunesp, ou os alunos usam a palavra, a visão ainda é corporativa. Tenho conversado com eles para que tenham uma visão institucional, mas não é fácil. Não os culpo, pois sua atitude é fruto de um processo em que pensam muito mais na defesa da organização corporativa. Evoluir e pensar em uma comunidade universitária cujo princípio básico seja a defesa única e exclusiva da instituição não é tão fácil.

Na Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa

Minha participação como pró-reitor na gestão do prof. Trindade (2001–2004) surgiu de um convite para que atuasse em uma área de competência em que vinha trabalhando desde 1970 – a Pós-graduação. Aceitei participar na antiga Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa, pois tinha algumas idéias que gostaria de implementar na instituição, bem como desejava equacionar o sistema de Pós-graduação e de Pesquisa da Universidade. Considerando-se que as três universidades públicas são responsáveis por quase 50% de todo o conhecimento produzido no país e por quase metade de todos os mestres e doutores formados, a grande responsabilidade da UNESP e das demais universidades públicas, nesse contexto, era o avanço qualitativo.

Implementei alguns programas na Pró-reitoria, algo com que a UNESP nunca havia trabalhado. Na época não se trabalhava com programas. É muito ruim para uma instituição não fazê-lo, porque se desperta a abominável política do “pires na mão”. Acho que a instituição deve ter programas com metas e regras que devem ser amplamente divulgadas. Aqueles que julgarem ter competência para participar deles devem candidatar-se. Se forem aprovados, terão uma excelente oportunidade de avançar cientificamente. Criei o Programa sobre o Desenvolvimento da Pós-graduação da UNESP, voltado para uma discussão interna sobre o avanço da qualidade, que teve grande impacto. Houve reuniões com todos os programas de Pós-graduação, um a um, mostrando à comunidade envolvida o que era a Pós-graduação, como era avaliada, quais suas metas e critérios, o que deveria ser feito para melhorá-la. Durante quatro anos, percorremos a UNESP discutindo com a comunidade como esse programa deveria ser entendido para que se promovesse um avanço na qualidade. Ao final, creio ter havido, de fato, um avanço expressivo na qualidade de nossa Pós-graduação. E o que julgo ainda mais importante: mudamos a cultura de pensamento de nossa comunidade acerca desse assunto. Hoje, quase dois mil professores da UNESP estão envolvidos em Pós-graduação.

Sabem quais são seus compromissos, responsabilidades e o que têm de fazer para o avanço de qualidade. O resultado final foi animador. Contribuí muito para que a Universidade progredisse e sinto-me extremamente satisfeito em ter passado por aquela Pró-reitoria e implantado essa mudança de mentalidade institucional.

Na Pesquisa, criamos programas de mérito para a Iniciação Científica, de premiação das unidades e dos docentes que mais captaram recursos, além daqueles vinculados à capacitação docente. Para o professor com mestrado que cursava um programa de doutorado concedemos uma bolsa-deslocamento para incentivá-lo a melhorar sua titulação. Tais programas tinham como foco o mérito e o esforço do indivíduo em atingir metas preestabelecidas. Foi uma passagem interessante e extremamente trabalhosa.

Sempre entendi que, na UNESP, é impossível se fazer uma gestão de gabinete. O dirigente deve ter contato direto com unidades, professores, servidores e alunos, recebendo críticas, mas também levando contribuições. Fiz isso durante meu mandato de pró-reitor. Viajei muito pelo estado. Hoje continuo a viajar como reitor, assim como meus pró-reitores têm essa missão. Devemos ir às unidades, ouvir, ver *in loco*, discutir. Acho que, dessa forma, criamos oportunidades interessantes para que

haja contatos e entendimentos com a comunidade, propiciando significativos avanços na UNESP.

A criação da Pró-reitoria de Pesquisa

No início de minha gestão, houve a divisão da antiga Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa em duas. Julgava que a separação era importante, e o Conselho Universitário aprovou a idéia. Embora Pós-graduação e Pesquisa caminhem juntas, do ponto de vista administrativo torna-se muito difícil para uma única pessoa gerenciar uma universidade *multicampi* como a nossa, diante do atual cenário das agências de fomento brasileiras. A criação de duas pró-reitorias tem o objetivo de propiciar um nível de organização mais eficiente para sermos competitivos. Na UNESP, há importantes grupos de pesquisa, porém dispersos e sem uma ação coordenada. Isso é um problema quando se divulga algum edital de pesquisa importante. Se não houver ação coordenada desses grupos, bem como demandas significativas, não se consegue captar recursos. O atual pró-reitor de pesquisa está organizando a Universidade com um foco de coordenação para que nossa competitividade e eficiência sejam maiores nos editais. Cada dia a captação de recursos torna-se mais difícil. É preciso ter bons projetos, muita competência, consolidar grupos e dar uma identidade

às unidades universitárias. Caso contrário, não é possível competir. Em minhas visitas às unidades, quando estávamos reunidos com o diretor, o vice-diretor, os coordenadores de programas de Pós-graduação, perguntava-lhes qual deveria ser minha resposta, caso alguém me questionasse a respeito da identidade científica daquela unidade. Vários diretores não me responderam. Precisamos ser bem organizados e ter focos de competência, de tal forma que, em determinadas áreas, quando no cenário nacional ou internacional estiver sendo discutido determinado assunto, venha à mente das pessoas que em uma (ou em mais de uma) unidade da UNESP estão as pessoas mais qualificadas nesse assunto. Essa identidade científica é muito necessária, caso contrário perde-se a competitividade.

Na Reitoria da UNESP

Nunca pensei em me candidatar a reitor, nem quando aceitei o convite para ser pró-reitor, nem durante minhas atividades na Pró-reitoria. Nunca pensei em me preparar para ser candidato. Jamais trabalhei nessa linha. Acho que seria um equívoco. O importante é o administrador cuidar de sua instituição. Procurei sempre trabalhar em um nível profissional extremo, com critérios até arrojados, mas sem pensar que um dia, no final da gestão, eu pudesse

candidatar-me. Penso que as coisas vão acontecendo na vida. Sempre fui avesso a discutir a sucessão porque, quando se faz isso na Universidade, corre-se o risco de interromper os grandes projetos e o andamento institucional. Se uma decisão tiver de ser tomada, que seja para o bem da Universidade. Não se pode pensar se isso terá forte impacto político ou não, porque a Universidade não é política: é uma instituição de ensino. Ela tem de se coadunar com princípios acadêmicos fortes, sem imiscuir-se em política. Cada um pode ter seu partido e sua ideologia, mas quando se está em uma instituição, o pensamento deve estar voltado para a melhor qualificação bem como para o avanço institucional. A Universidade é plural em sua essência. Os contrários são a essência da instituição e todos precisam ser tolerantes, entender e respeitar.

No final da gestão anterior, por volta do mês de agosto, consultei o prof. Herman sobre a possibilidade de constituirmos uma chapa para que pudéssemos concorrer aos cargos de reitor e vice-reitor. Era uma oportunidade interessante de elaborarmos uma proposta à Universidade, à luz do que ela estava passando naquele momento. Assim, elaboramos um programa escrito a quatro mãos. A história da UNESP foi muito caracterizada por grupos. Nas pré-campanhas, eles se reuniam, discutiam para formar uma base e pre-

parar propostas. Um grupo assume e depois é sucedido por outro. Não vejo a Universidade assim. Quando convidei o prof. Herman, disse que o projeto ia ser escrito a quatro mãos. É verdade que, em alguns momentos, recebemos contribuições de mais pessoas, como os professores Kleber e Cláudio França, que me assessoravam na Pró-reitoria, além do prof. Benedito Antunes que leu o programa e deu algumas sugestões. Mas o programa foi escrito por mim e pelo prof. Herman. Nós elaboramos o programa sem qualquer caracterização de grupo. A Universidade tem de ter metas institucionais que vão avançando. Fizemos isso e entramos na campanha, que foi dura, porque havia apenas dois candidatos, além de ter sido campanha difícil, perante o momento que a Universidade estava vivendo. A comunidade da UNESP entendeu que nossa proposta era a melhor; apoiou e elegeu-nos, e estamos trabalhando para cumprir nossas metas de gestão.

Quando recebemos a UNESP, a situação era bem complexa. Algumas ações que deveriam ter sido implementadas há tempo, não o foram. Isso acabou explodindo de forma bastante marcante no início de minha gestão. Um fato histórico bem conhecido é a ausência de uma política de contratação de professores. Em quase todas as unidades universitárias o número de professores e de servidores diminuiu muito. A Uni-

versidade, porém, não deixou de crescer. Não havia definição de uma política de reposição de quadros, seja de professores, seja de servidores técnico-administrativos. Aliada a essa falta de política, na gestão anterior houve uma expansão arrojadíssima. Criaram-se 38 novos cursos, porém sem que se houvesse implantada uma política de reposição de pessoal. Essa situação já corrigimos parcialmente. Porém, a correção total vai demorar até o final de nossa gestão para acontecer. É preocupante ir a uma unidade universitária – e eu insisto em que se deva ir para se enfrentar as situações adversas – e ouvir os alunos, que prestaram o vestibular e, acreditando na instituição, julgaram que teriam um ensino de qualidade, perguntarem ao reitor por que a Universidade cria um curso com disciplinas sem professor e aulas. Essa é uma situação bem complicada e difícil.

Nas gestões anteriores havia uma prática com a qual nunca concordei: contratava-se um professor chamado conferencista, que não tinha compromisso com o Departamento nem com a unidade, apenas lecionava. Em nosso primeiro ano de gestão, liberamos 130 contratações de professores em Regime de Dedicção Integral à Docência e Pesquisa (RDIDP) e, recentemente, fizemos a reversão de mais 25 professores de RTC para RDIDP. Se ainda considerarmos as contratações de professores substitu-

tos, esses números são muito maiores. Em parte, esses novos contratos significam reposições de professores que se aposentaram, faleceram ou se afastaram por doença. Além disso, também significam a criação de novos quadros em decorrência da expansão. Os professores substitutos são concursados e contratados para atender a demandas das unidades, diante do crescimento da Universidade. Eles substituem professores que eventualmente seriam contratados em RDIDP.

Outra situação – não totalmente resolvida ainda – diz respeito às chamadas Unidades Diferenciadas. Quando recebi a UNESP a impressão era a de que havia duas universidades: uma, a das unidades tradicionais, consolidadas; outra, a das Unidades Diferenciadas. Os órgãos colegiados comportavam-se com ressalvas, pois a criação delas não havia sido discutida e aprovada. Porém, os alunos lá estão, e professores foram contratados. Esse é um assunto que só foi resolvido recentemente quando o Conselho Universitário deliberou pela inclusão delas no Estatuto da UNESP. Além disso, quando assumi a Reitoria, os convênios existentes entre a Universidade e a Prefeitura das cidades em que estão implantadas as Unidades Diferenciadas não haviam sido analisados e aprovados pelo Conselho Universitário. Hoje, os convênios estão aprovados. Daqui há dois anos, esse alunos vão se

formar e esses cursos precisam estar reconhecidos pelo Conselho Estadual de Educação.

Outro sério complicador de minha gestão é o fato de ter recebido a UNESP sem reserva financeira. Recebê-la dessa maneira coloca o gestor e, em especial, a instituição em uma situação bem delicada. Desde 1989, as universidades estaduais paulistas têm autonomia de gestão financeira, o que significa que o governo concede uma dotação orçamentária que deve ser bem administrada. Esse recurso, no entanto, é baseado na cota-parte do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), ou seja, em uma porcentagem desse imposto que depende de sua arrecadação. Quando a economia está robusta se recebe muito recurso. Quando vai mal, recorre-se a uma reserva financeira própria para contornar eventuais quedas drásticas da arrecadação. Herdei a Universidade sem qualquer reserva financeira. Trabalhei apenas com o fluxo de caixa, mas tivemos sorte, porque a economia esteve razoavelmente bem nos quatro primeiros meses de 2005. Depois se estabilizou e não cresceu. A estabilização foi muito desgastante para minha administração porque, no meio do ano, precisei reunir os diretores e tomar medidas drásticas, mesmo de re-

tenção de receita própria das Unidades. Em razão do comportamento de transparência que sempre tive e mantenho, anunciei que o recebimento integral do 13º salário não estava garantido uma vez que não dispúnhamos de reserva financeira. Nas reuniões das Congregações em que estive presente, aconselhei que não se negociasse o 13º salário com os bancos, pois não havia garantia de que o receberíamos. Não sou uma pessoa de blefar, sou muito transparente e sincero. Infelizmente, a situação se concretizou. Ao final do ano, a Universidade não tinha os recursos orçamentários para realizar esse pagamento e tivemos de recorrer a seu parcelamento, baseado nos valores dos salários. Esse é um assunto que ainda nos preocupa muito. Sem ter uma reserva financeira a que se possa recorrer quando a arrecadação do ICMS diminui, a administração fica deveras complicada. Estou realizando esforços para entregar a UNESP ao próximo reitor com uma reserva financeira que lhe dê tranquilidade na gestão.

Por uma UNESP de qualidade

O Programa UNESP de Qualidade é uma plataforma de avanço qualitativo, porque só entendo as universidades públicas do estado como líderes nacionais com qualidade institucional muito elevada. Se os recursos humanos da Universidade não forem preservados

e não se estiver trabalhando com uma perspectiva de aprimoramento deles, não adianta pensar em qualidade na Universidade. Pode-se ter um prédio maravilhoso, os melhores equipamentos do mundo, mas se lá dentro não houver professores de qualidade, nada vai avançar. Essa é a premissa básica de nosso programa de qualidade. Uma Universidade que apresente qualidade em ensino, pesquisa, extensão e gestão se faz com pessoal competente. Diante da ausência de uma clara política de reposição de quadros, boa parte dos professores estava sobrecarregada e assoberbada com atividades de ensino. E para avançar em um modelo de Universidade de pesquisa, para que ela avance na qualidade, seus professores precisam ter tempo para reflexão, leitura, pesquisa, assim como oportunidade para elaborar projetos. Tempo para atender seus alunos e fazer uma extensão de qualidade. Enfim, não se pode sobrecarregar de atividades o professor e querer que sua produção acadêmica seja espetacular. Nesse primeiro ano de gestão, com o Programa de Qualidade, procuramos propiciar condições para que o docente equacione melhor seu tempo, seja mais reflexivo e tenha uma produção intelectual mais adequada. Enfim, favorecer o que é a essência da instituição e as pessoas. Adotamos essa linha e, paralelamente, ela ganhou outros itens para melhorar a qualidade

nas salas de aula. O foco primário é o investimento nas pessoas, nos recursos humanos, e é isso que estamos fazendo.

A questão das dívidas da UNESP: Ipesp e Iamspe

A UNESP é uma autarquia do estado. Pertencemos ao poder público e estamos ligados ao Poder Executivo, por meio da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico. Em uma universidade pública, a análise de uma dívida não é simples. Durante seu mandato, cada reitor tentou equacioná-la de diferentes maneiras. O que na verdade existem são regras legais das quais não se pode, em hipótese nenhuma, por causa de legislação, abrir mão. Por exemplo, não é muito comum que as universidades tenham dívidas. Elas não devem contrair dívidas, pois cuidam de ensino. Quando se tem um orçamento, deve-se executá-lo, bem como ter eficiência em sua execução. Em algumas ocasiões, contudo, algumas administrações podem precisar contrair dívidas. Nossa maior dívida é com o Instituto de Previdência do Estado de São Paulo (Ipesp), além de outra com o Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual (Iamspe).

No primeiro caso, a Universidade desconta uma parcela do salário do empregado e tem de repassar esse valor ao Ipesp para que, na eventualidade de

um servidor vir a falecer, seu cônjuge receba uma pensão. Trata-se de uma exigência legal. Não se pode tirar uma parte do salário do servidor e retê-la na Universidade para outros fins. Esse recurso não é dela, é do servidor, e deve ser repassado ao Ipesp. Em determinado momento, que não vou abordar, em nossa Universidade não se fez isso. Na minha administração, o repasse ao Ipesp, o chamado Ipesp empregador, será feito com todo rigor, pago religiosamente. Outra parte dessa mesma questão é o que se chama de Ipesp patronal. Isso implica que nós, como empregadores, devemos tirar um recurso, uma parcela, e repassá-la também ao Ipesp. Disso resulta grande confusão porque, quando o empregador (a UNESP) extrai uma parcela de seu recurso e a repassa, está implícito que, quando um servidor se aposentar, o Ipesp terá de assumir a aposentadoria – o recurso está sendo repassado para esse fim. Entretanto, em São Paulo, tal instituto não assume as aposentadorias de professores e servidores da Universidade, mas somente as pensões. Por isso, as Universidades não querem pagar (e não pagavam) o Ipesp patronal. Se o Ipesp assumisse nossos aposentados, a contribuição seria inquestionável. Nós lhe pagamos e ainda estamos pagando nossos aposentados, que fazem parte de nossa folha de pagamento.

Algumas autarquias e as demais

universidades públicas, não só a UNESP, se recusavam a fazer esse recolhimento, a não ser que o Ipesp passasse a ser um fundo não só de pensão, mas também de aposentadoria. Isso se tornou um grande problema para nós. Não sei por qual razão, a administração anterior decidiu acertar essa dívida histórica pagando todos os recolhimentos atrasados do Ipesp patronal. Desembolsamos um montante enorme de recursos e isso exauriu nossa reserva financeira. Chegou-se, até mesmo, a assinar um documento absurdo, registrado em cartório, que autoriza a Secretaria da Fazenda a reter recursos e não repassá-los à UNESP, caso as parcelas restantes da dívida não sejam saldadas. Atualmente pagamos quase 1,7 milhão de reais por mês dessa dívida. Estamos honrando a decisão da administração anterior de recolher o Ipesp, tanto do empregado quanto o patronal, mas iniciamos tratativas com ele para tentar reabrir as negociações e resolver essa situação. Tal como a UNESP, o Ipesp também é uma autarquia do estado. Tem sua legislação e precisa fazer o recolhimento patronal e do empregado. Quer recolher, mas não quer pagar. Não acho isso justo, pois entendo que, se ele recolhe uma parte do patronal para fins de aposentadoria, deve assumir o salário dos aposentados. A UNESP não pode ser (e continuar sendo) a única autarquia e Universidade do estado que está honrando esse compro-

misso. Além do mais, isso está causando uma dificuldade de investimento na Universidade. O Cruesp entende, igualmente, que os salários dos aposentados das universidades públicas devam ser assumidos pelo estado e pelo Ipesp. Porém, como não há nenhuma decisão específica sobre a questão, cada universidade está tratando o problema à sua maneira.

Outra situação séria relaciona-se ao Iamspe, que cuida da saúde. Em São Paulo, o Hospital do Servidor atende os funcionários públicos. Mas a UNESP está presente em 23 cidades do estado e, nelas, onde nossos funcionários são atendidos pelo Iamspe? De acordo com a lei, devemos recolher a contribuição do Iamspe. Em determinada época, a UNESP não o fez e contraiu uma dívida com ele. Fizemos um acordo e estamos pagando, mas é um transtorno porque, caso houvesse atendimento condizente em todas as cidades onde estão localizadas nossas Unidades, o pagamento se justificaria. Pagamos muito e não usufruímos do serviço. O recurso sai da Universidade por determinação legal, não atende nossos servidores e deixamos de aplicá-lo em educação.

A UNESP e o Cruesp

O Conselho de Reitores das Universidades Estaduais Paulistas (Cruesp) não tem entidade jurídica. Os reitores

reúnem-se com a Secretaria da Ciência e Tecnologia e deliberam. O Cruesp desempenha um papel importante por ocasião do dissídio, em especial para manter a isonomia salarial. Hoje a situação das três universidades públicas está tão diferente em termos de dotação e de situação orçamentário-financeira, que a discussão salarial deste ano foi difícil e, no próximo ano, não deverá ser melhor. As diferenças de estabilidade financeira e orçamentária entre as três universidades são muito complicadas, não há equilíbrio. Não penso em uma possibilidade de fragmentação do Cruesp, mas temos de entender que, dependendo da situação que se tenha de enfrentar, talvez seja necessária uma rediscussão das cotas-parte do ICMS. O debate dessa matéria pode ocorrer na Assembléia Legislativa, caso não haja acordo no Cruesp. Porém, tanto a Secretaria de Ciência e Tecnologia quanto a Assembléia respeitam a decisão tomada pelos reitores. Essa seria uma situação difícil, porque nenhum dos reitores quererá ter sua cota diminuída.

Uma visão de universidade: a UNESP federativa

A UNESP tem um histórico. Seu histórico é o dos Institutos Isolados, das lutas políticas que ocorreram em cada cidade onde estavam, com ações da política local e regional perante o governo do

estado para conseguir sua implantação. Tudo isso é muito forte e está muito arraigado na história da Universidade. Analisando-se os discursos dos diretores dessas Unidades Universitárias nos Colegiados Centrais, desde 1977, percebe-se nitidamente que as manifestações, ainda hoje, são características de uma universidade federativa. Exemplo disso é o de uma reunião do Conselho Universitário em que se distribuiu recursos oriundos do governo federal. Aqueles diretores que nada receberam, sentindo-se preteridos, atuaram fortemente sobre a administração, mostrando que a visão do conjunto ainda não é totalmente consolidada em nossa universidade.

Quando visito as Unidades e ouço professores e alunos, percebo que essa visão federativa está muito presente. A UNESP tem uma Coordenação Central, mas no fundo é federativa. O gestor da UNESP passa por uma experiência de fazer uma gestão federativa. Não tenho a menor dúvida de que cada Unidade nossa quer se transformar em uma miniuniversidade. Não sei quando isso ocorrerá. O estado cresce e se desenvolve. Não é difícil olhar nossa situação ou a do ensino público no estado e perceber que aqui se está criando o embrião de algo. Antevjo que teremos várias universidades ou miniuniversidades em São Paulo, criadas da UNESP. Imaginemos que a UNESP sofra mais um

processo de expansão. Como um gestor conseguirá administrá-la da forma atual? Serão criadas reitorias e vice-reitorias regionais? Analisando-se a instituição atualmente, com todo o avanço ocorrido nesses últimos trinta anos, pode-se dizer que o grande trunfo dessa Universidade é sua diversidade. Essa é sua característica e seu grande trunfo. Precisamos que nossos colegas, em suas Unidades, tenham muita competência para ser referências locais. Dessa forma teríamos uma grande universidade com focos de qualidade distribuídos no estado, todos referenciados, possibilitando chegarmos ao ápice institucional.

A memória institucional da UNESP

Entendo que no início da UNESP, em 1976-1977, criou-se uma mentalidade institucional de universidade e de um pensamento uno. Temos de ponderar, à semelhança de outras universidades do mundo, que muitas das nossas Unidades Universitárias são mais velhas do que a própria Universidade. A riqueza documental de nossa memória passa também pela ação que foi realizada nessas Unidades, de ter esse histórico documental. A Odontologia e a Farmácia de Araraquara são octogênárias, e a maioria de nossas Unidades é do final da década de 1940 e início da década de 1950. São unidades que têm um histórico muito interessante, algu-

mas querendo recuperá-lo e outras já o fazendo.

Entendo que, com a criação do Centro de Documentação e Memória da UNESP (Cedem), toda parte documental e histórica deva estar sendo elaborada e preservada. Embora sejamos jovens, trinta anos, e isso signifique muito pouco tempo de vida para uma universidade, nosso processo de criação gerou muita documentação significativa que deve ser preservada, incluindo-se todo histórico de criação das Unidades Diferenciadas. Em recente viagem a Portugal, ganhei, da Universidade do Porto, um livro com os recortes da época de sua criação, que remonta a 1700. Ela é uma instituição com características semelhantes às da UNESP. No período de sua criação já havia várias unidades que, ao fim, se reuniram em uma Universidade. Em comemoração a seu centenário esse livro foi publicado. E nós só temos trinta anos.

A manutenção de uma política de coleta e preservação de toda a área documental da Universidade permitirá que, futuramente, muitos jovens tenham informações sobre nossa origem e o que permeava nossas ações. A história é importante nas ações do ser humano. O homem não vive sem ela, porque ele é história em si mesmo, e a preservação documental tem grande importância na memória hoje viva da UNESP, que amanhã fará parte de nossa história.