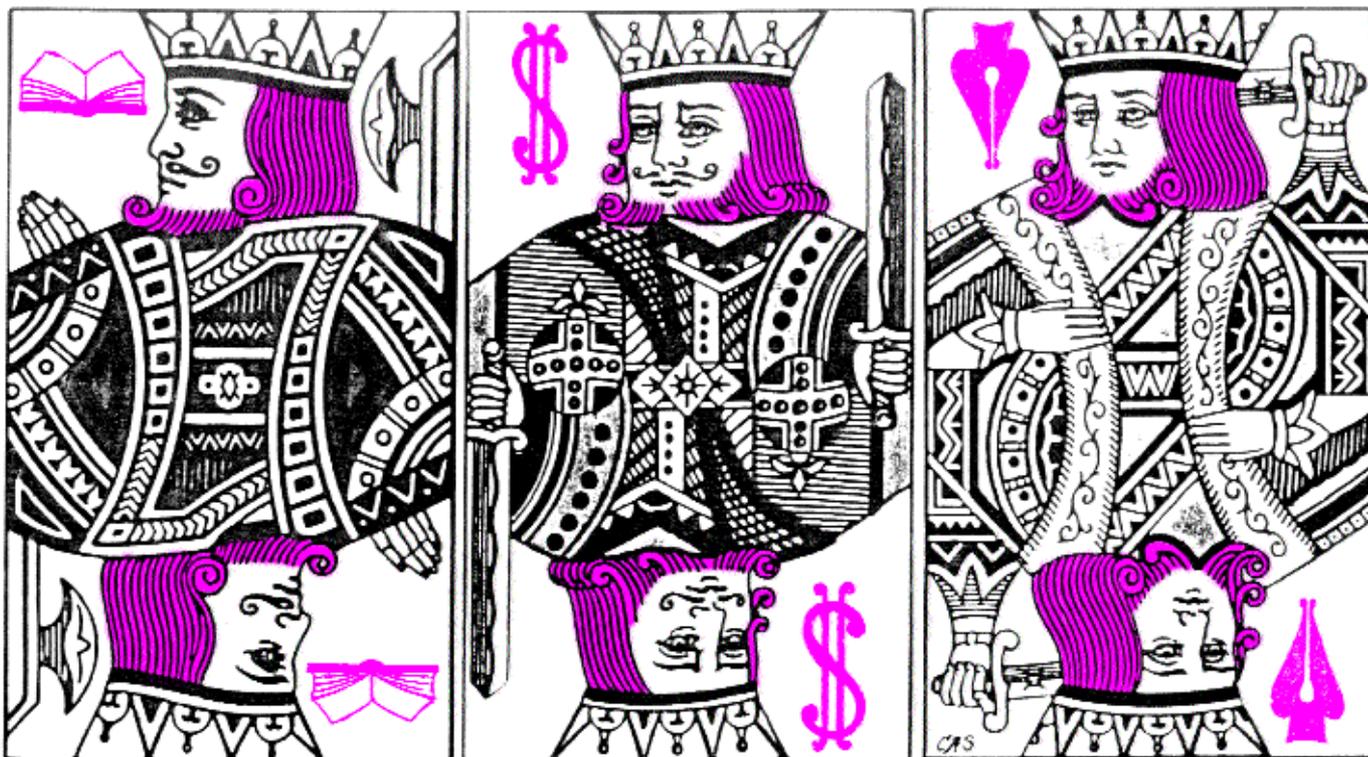


MINHA EXPERIÊNCIA COMO REITOR DA USP E DA UNIVERSIDADE MOGI DAS CRUZES

Roberto Leal Lobo e Silva Filho



Ex-reitor da USP e atual da Universidade Mogi das Cruzes (UMC), Roberto Leal Lobo e Silva Filho traça um paralelo entre a gestão dessas universidades. Segundo ele, a estrutura atual da USP é profundamente inadequada à introdução de mudanças realmente profundas e cada vez mais necessárias para que ela possa acompanhar as novas tendências mundiais. “As idéias expostas numa eleição para reitor (da USP) e aprovadas pela comunidade acabam esbarrando em estruturas consolidadas e estratificadas, amparadas em complexos e abundantes mecanismos decisórios nos quais quem decide não tem rosto nem é responsável pelos gastos nem pelo sucesso das decisões tomadas”, diz ele. Em relação à UMC, Roberto Lobo afirma que, a agilidade na implantação das decisões é o ponto positivo. “A pequena qualificação acadêmica e a inexperiência de inserção e cooperação nacionais e internacionais são fatores negativos que terão de ser suplantados a curto prazo”, afirma ele.

Em 1961, concluí o curso de Engenharia Elétrica, Opção Eletrônica, na PUC do Rio de Janeiro, minha terra natal. Já desde o terceiro ano de faculdade era bolsista do CNPq na área de física e, posteriormente, em computação. Passei a integrar o Departamento de Física da Escola de Engenharia de São Carlos/USP a convite do professor Sérgio Mascarenhas, então chefe do Departamento. De lá saí para a Universidade de Purdue nos EUA para aprofundar meus conhecimentos em física dos materiais, onde obtive o Doutorado em maio de 1967. Depois de um ano trabalhando na Universidade de Northwestern e no Argonne National Laboratory, voltei a São Carlos para coordenar o grupo de Física Teórica e iniciar a orientação de estudantes interessados nesta área. Em 1979, afastei-me da direção do então Instituto de Física e Química de São Carlos, para assumir, a pedido do Presidente do CNPq, professor Maurício Matos Peixoto, a direção do Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas, pertencente ao Conselho. Foi minha primeira experiência efetiva de gestão de C&T e de administração de entidade de ensino e pesquisa. O que me parecia temporário e circunstancial acabou transformando-se numa nova atividade profissional que me acompanha desde então. Sempre encarei a atividade de ad-

ministração neste tipo de instituição como um problema a ser analisado com uma metodologia semelhante à utilizada na pesquisa científica: identificar o problema a partir dos dados, montar o quadro de variáveis e correlações importantes, eliminar variáveis não-essenciais e procurar encontrar a solução correta. É claro que na administração é necessário abandonar a visão de que existe uma solução única, para analisar num leque de possibilidades, optando-se pela de maior probabilidade de sucesso.

Fora da reitoria, refleti sobre a conveniência de minha permanência na USP e decidi aposentar-me para ter a liberdade de permanecer atuando na área que mais me interessava naquele momento, as políticas de ensino superior e a gestão das instituições.

No CBPF, iniciamos a discussão sobre a necessidade de um laboratório nacional na área de materiais, capaz de atrair talentos tecnológicos e experimentais para trabalhar num projeto internacionalmente competitivo com alta tecnologia agregada. Surgiu então o Projeto Síncrotron, hoje Laboratório Nacional de Luz Síncrotron. Em 1984, assumi, pela segunda vez, a diretoria do Instituto de Física e Química de São Carlos, por indicação unânime, exceto pelo meu voto.

Em 1986, com o falecimento do professor André Cruz, poucos meses depois da posse, assumi o lugar na vice-reitoria daquele que havia sido meu candidato e amigo. Na eleição seguinte, fui candidato vencedor para assumir a reitoria, para a qual fui imediatamente indicado pelo então governador, apesar das pressões de membros do partido do governador para que ele escolhesse outro integrante da lista, indicado em terceiro escrutínio. Trabalhei intensamente como reitor, cargo que abandonei ao me demitir por discordar radicalmente da forma pela qual estava sendo trabalhada, interna e externamente, a sucessão da Universidade.

Fora da reitoria, refleti sobre a conveniência de minha permanência na USP e decidi aposentar-me para ter a liberdade de permanecer atuando na área que mais me interessava naquele momento, as políticas de ensino superior e a gestão das instituições. Intensifiquei minha participação no Programa Columbus e logo depois fui convidado a integrar o Comitê Científico do Programa ALFA, da Comunidade Européia, onde fui eleito vice-presidente.

Enquanto trabalhava como consultor da FINEP, onde desenvolvi linha de financiamento voltada à gestão da educação, fui convidado a compor um grupo de consultores para propor um Projeto Acadêmico para a Universidade de Mogi das Cruzes, de forma a torná-la, na visão do presidente de sua Mante-

nedora, a melhor universidade particular do Brasil no final deste século. Este trabalho, que desenvolvi com muito empenho e trazendo muitas experiências do Brasil e do exterior, acabou resultando num convite para assumir a reitoria daquela universidade, que se encontrava vaga, com o entendimento de que seria implantado um projeto ambicioso de qualidade e que a universidade gozaria de ampla autonomia para executá-lo. Por isso, assumi a reitoria da UMC, em 22 de junho de 1996.

Sistema de ensino superior brasileiro

Segundo dados do MEC, em 1994 o Brasil contava com 1.661.034 alunos matriculados no ensino de terceiro grau, sendo que 75,2% destes no setor particular, como um todo, incluindo-se aí as universidades confessionais e comunitárias e os estabelecimentos isolados. Das novas vagas oferecidas no mesmo ano, totalizando 574 153, 14,8% eram em instituições federais, 10,2%, em estaduais, 5,9%, em municipais e os restantes 69,1% em estabelecimentos particulares. O número total de matrículas no ensino superior correspondia a aproximadamente 11% do número de brasileiros na faixa etária de 18 a 24 anos, bastante pequeno tendo em vista os países desenvolvidos (EUA, 60%, e Europa Ocidental, cerca de 35%) e mesmo com países em desenvolvimento, como por exemplo a Argentina. Este indicador, tão reduzido no Brasil, se explica pelo pe-



queno número de estudantes que conseguem concluir os estudos secundários, de cerca de 600.000 por ano em 1994. Numericamente, portanto, o ensino superior atende plenamente à demanda, com 1,04 aluno formado no secundário por vaga disponível no ensino superior, embora fosse necessário, para uma análise mais profunda, comparar oferta e demanda por curso.

Tem-se verificado, no passado recente, fenômenos importantes no sistema de ensino superior brasileiro: um crescimento muito pequeno do número de matriculados no sistema nos últimos quinze anos, um aumento no número de estabelecimentos e, mais recentemente, uma tendência de crescimento no número de egressos do segundo grau, que tenderá a reverter o quadro da última década e meia.

O ensino particular é, portanto, o responsável pela grande maioria das vagas e matrículas no terceiro grau, o que torna este sistema, ao menos sob o ponto de vista numérico, de grande importância por



atender a três quartos da demanda pela formação superior em nosso País. A participação relativa do sistema particular é especialmente expressiva nas áreas de humanidades (77,8% das matrículas em Direito, por exemplo) e bem mais modesta em cursos que exigem forte infra-estrutura, como Medicina, em que participa com 36,8% das matrículas. A pós-graduação é bastante modesta quando comparada com o setor público, principalmente com as universidades estaduais de São Paulo, o mesmo podendo-se dizer da contribuição de sua pesquisa científica. Pela estrutura do sistema particular é clara sua vocação para a oferta de cursos profissionais, dados em sua maioria por professores horistas, muitos deles originários do mercado de trabalho externo às universidades e em cursos novos onde a flexibilidade curricular e a associação interdisciplinar são mais facilmente obtidas que nas universidades públicas, com a conseqüente diminuição da competição com as universidades mais tradicionais.

Assim, por um lado se constata a falta de financiamento ao setor particular de ensino no Brasil, com a conseqüente dificuldade de se implantarem nele a pós-graduação e a pesquisa sem tornar as mensalidades fora do alcance do mercado consumidor, e o pouco interesse por parte deste segmento de oferecer um ensino de real qualidade, com um foco muito mais comercial que educacional; por outro lado, se contrapõe, no entanto a necessidade de bem atender o cliente direto, que é o estudante, a flexibi-

Há sérios problemas no que diz respeito à eficiência e à eficácia da USP em relação ao aproveitamento dos recursos públicos nela investidos. A maioria deles é de caráter estrutural. Quem decide geralmente não paga a conta e ninguém é diretamente responsável por eventuais fracassos.

lidade em adaptar cursos e programas às necessidades do mercado e a agilidade administrativa própria do setor privado, tornando a proposta de buscar um novo modelo de universidade particular para o Brasil um desafio intelectual e social da maior importância. Foi o desafio que decidi aceitar.

A USP como instituição de ensino superior

Com mais de 50 mil alunos, entre estudantes de graduação e pós-graduação, além de uma quantidade apreciável de indivíduos participando de cursos de extensão universitária, a USP é, sem dúvida, a mais destacada instituição de ensino superior brasileiro. Ela é a mais importante formadora de doutorandos e dos programas de capacitação docente (PICD) do país. Foi ela que, desde 1934, institucionalizou a pesquisa na universidade brasileira, contratando famosos mestres estrangeiros para nuclearem em torno de si grupos ativos de pesquisa e implantou o regime de tempo integral, essencial para que estas mesmas atividades pudessem frutificar. Como maior centro brasileiro em produção científica, na graduação dispara em primeiro lugar em todos os rankings. Tem

uma infra-estrutura moderna para ensino e pesquisa e um corpo docente altamente qualificado.

Esta posição de destaque no Brasil, em tamanho e qualidade, deve-se, em primeiro lugar, ao apoio contínuo dos governos de São Paulo à sua primeira universidade. Apesar de a Universidade ter passado por períodos de crise em sua relação com o Estado, é inegável a confiança depositada pelos diferentes governos estaduais nessa instituição.

Há, no entanto, sérios problemas no que diz respeito à eficiência e à eficácia da USP em relação ao aproveitamento dos recursos públicos nela investidos. A maioria deles é de caráter estrutural. Se, por um lado, a infra-estrutura posta à disposição dos estudantes é das melhores, a organização dos cursos demonstra profunda falta de coordenação, os departamentos decidem de forma quase soberana sobre o ensino de disciplinas, com pouco poder para as coordenações de curso e quase nenhum acompanhamento dos estudantes ou das turmas. Para o bom aluno, a USP oferece uma imensa potencialidade de aperfeiçoamento, porém o processo educativo é disperso e pouco valorizado. A exagerada autonomia dos departamentos faz com que nas decisões eles sejam soberanos, geran-

do com isso um conflito de ações e a ausência de uma política institucional clara. O número excessivo de grandes colegiados deliberativos, que pouco compromisso têm com os resultados de suas deliberações, do ponto de vista da instituição, impedem a tomada rápida de decisões e inviabilizam a implantação de uma política institucional. Quem decide geralmente não paga a conta e ninguém é diretamente responsável por eventuais fracassos. As pressões, por estas razões, são de tal ordem, que nada se extingue, só se criam novos órgãos, fazendo com que o número de servidores e docentes cresça acima das reais necessidades da Universidade.

Esta análise, excessivamente sucinta para poder analisar em profundidade uma instituição com a complexidade da USP, pode ser assim resumida: a USP atingiu uma qualidade de corpo docente e de infra-estrutura privilegiadas no panorama brasileiro, tem importantes contribuições no ensino, na pós-graduação, na pesquisa e na extensão, seu custo é elevado porque a eficiência é baixa e há excesso de pessoal, sua capacidade de decisão institucional é pequena e os processos internos acadêmicos e administrativos deixam muito a desejar. É uma grande infra-estrutura disponível para quem souber aproveitar.

Minha experiência na gestão da USP

Assumi a reitoria da USP em janeiro de 1990, trazendo a experiência de três anos e meio como vice-reitor da gestão de Goldemberg. O momento era de dificuldade em função da grande inflação do final do governo Sarney, que exigia reajustes mensais de salários sem uma previsão clara da arrecadação dos meses subseqüentes, um aumento constante do pessoal e de uma carreira para funcionários que previa promoções desvinculadas do orçamento, que resultou num grande desequilíbrio entre os crescimentos das folhas de docentes e não-docentes. No início de 1990, o pagamento da folha salarial somente foi viabilizado mediante empréstimo bancário sujeito a altos juros, do qual só conseguimos nos livrar quase dois anos depois.

Esta crise precedeu outra, ocorrida no fim do ano seguinte, quando fomos forçados a atrasar salários devido à recessão do final do primeiro ano do governo Collor.

Atrasar salários é uma das piores experiências por que pode passar um dirigente. A insatisfação é geral, abala-se a capacidade de liderança e gera-se um profundo sentimento de impotência e frustração. Resolvi que esta situação não mais se repetiria enquanto fosse reitor. Decidi tomar medidas concretas para garantir a viabilidade financeira da USP. Analisei nosso orçamento que estava comprometido em mais de 90% com a folha de pagamento, fora as surpresas mensais originárias das famo-

sas folhas avulsas que correspondem a gastos de pessoal não previstos e que atingia às vezes dez por cento da folha total. A primeira conclusão, óbvia, foi a de que reduções em investimentos, já tão reduzidos, jamais resolveriam o problema. Em custeio, era possível reduzir um pouco, mas nada representaria como solução. Revimos alguns contratos, racionalizamos al-

Este problema não é exclusivo da USP. De um modo geral, nossas universidades públicas se apresentam inchadas de pessoal porque nunca se extinguem serviços, embora novos sejam criados rotineiramente.

guns serviços, mas essa economia em termos do gasto global era irrelevante. O impasse era no pessoal. Se a USP necessitasse de todo aquele contingente de recursos humanos não haveria solução a não ser por um forte arrocho salarial em que os salários ficassem injustamente reduzidos e, em muitos casos, abaixo do mercado. A USP perderia os melhores quadros e o desempenho institucional sofreria grandemente. Se esta hipótese fosse correta, seria necessário explicar ao governo e à opinião pública que nosso orçamento era insuficiente.

Mas esta não era a realidade.

A verdade é que a USP dispunha de um quadro de funcionários e de professores muito acima de suas necessidades, se indicadores internacionais fossem levados em conta, mesmo de forma benevolente. Para agravar ainda mais o problema, a carga didática dos cursos era em geral excessiva, servindo como desculpa para a contratação de mais e mais professores. Este problema não é exclusivo da USP. De um modo geral, nossas universidades públicas se apresentam inchadas de pessoal porque nunca se extinguem serviços, embora novos sejam criados rotineiramente.

Resolvi, então, trabalhar com minha equipe num programa de racionalização, buscando indicadores para equacionar necessidades, promover um programa de estímulo a não recontrações em vagas existentes, eliminei o conceito de vaga ociosa (porque muitas das funções eram elas mesmas ociosas), restringi promoções às previsões orçamentárias. Redefinimos, posteriormente, nosso orçamento a partir de liberações mensais baseadas no ICMS, a nossa moeda real, de tal forma que os diretores e chefes em geral fossem capazes de saber com quanto contavam e quando. Estas medidas fizeram que de um déficit de uma folha de pagamento que encontrei, deixasse em caixa uma folha adicional quando saí da reitoria. Não havia, na verdade, base para dizer que a USP precisava mais, sem reduzir gastos desnecessários. Infelizmente, esta postura foi sempre mal entendida pelas entidades sindicais da USP, que nunca quise-

ram compreender que é preciso sanear para reivindicar e que não é justo exigir que o povo pague por nossa ineficiência. Quanto ao investimento, consegui com o então governador Fleury que o governo do Estado honrasse o compromisso de repassar a contrapartida relativa ao programa do BID, o que permitiu que mantivéssemos o ritmo dos investimentos e fôssemos elogiados ao final do Programa com exemplos de eficiência na gestão dos recursos daquele banco.

Na área acadêmica, atividade-fim da Universidade, creio que conseguimos vários sucessos ao lado de algumas propostas que não evoluíram como desejávamos. A área de extensão teve um crescimento importante, com a criação de vários programas de apoio à comunidade, entre elas o Fim de Semana na USP, que atraía cerca de cem mil pessoas por fim de semana em nosso campus. Algumas ações nas áreas de pesquisa, como o fortalecimento dos núcleos de pesquisa, o curso de Ciências Moleculares, a criação de alguns cursos principalmente noturnos e do Campus de Pirassununga, tanto quanto a exigência de seis horas semanais de atividade didática para os professores, a valorização da

docência principalmente no que diz respeito aos primeiros anos da graduação, a introdução de Prêmios como estímulo aos melhores professores, orientadores, pesquisadores e doutorandos foram medidas que, a meu ver, representaram avanços nestas áreas.

Dois eventos marcaram, para mim, de forma muito clara, a capacidade de mobilização e o poder de pressão da USP, baseados em seu grande prestígio: a contratação de professores estrangeiros, sem discriminações, hoje consolidada para todas as universidades públicas, e a luta pela reversão da decisão sobre a distribuição do ICMS entre as universidades paulistas.

Estes exemplos foram apresentados para melhor elucidar a questão mais importante, não tendo o objetivo de esgotar realizações e, muito menos, constituir-se em alguma forma de relatório ou avaliação de gestão. Estas ações, como é fácil observar para quem conhece bem a USP, foram possíveis por serem do âmbito de decisões da reitoria. Não me foi possível, entretanto, mudar e modernizar os processos internos que constituem, na verdade, o dia-a-dia da universidade. A graduação não mudou em sua essência. A falta de coordena-

ção entre cursos e departamentos, a prioridade a esta atividade não foi consolidada como era minha intenção desde minha proposta como candidato. A integração entre unidades para a execução de pesquisas e pós-graduação, a introdução de uma filosofia de gestão por resultados utilizando melhor os recursos do Estado, a participação maior da comunidade externa à USP em suas atividades, inclusive com a contratação de profissionais bem-sucedidos para colaborar em cursos e programas não foram incorporadas à cultura da universidade. A estrutura de decisões da USP, sua organização interna e descentralização excessiva não permitem a implantação de uma política efetivamente institucional de médio e longo prazos que não se modifique ao sabor das políticas internas de poder, claramente manifestas nas substituições periódicas dos quadros dirigentes. A estrutura atual da USP é profundamente inadequada à introdução de mudanças realmente profundas e cada vez mais necessárias para que ela possa acompanhar as novas tendências mundiais.

As idéias expostas numa eleição para reitor e aprovadas pela comunidade acabam esbarrando



em estruturas consolidadas e estratificadas, amparadas em complexos e abundantes mecanismos decisórios nos quais quem decide não tem rosto nem é responsável pelos gastos nem pelo sucesso das decisões tomadas.

Continuei, no entanto, mesmo depois de me afastar da reitoria, a acreditar na necessidade de um projeto de gestão institucional coerente e continuei acreditando na maioria das propostas que fiz na campanha para a reitoria e, posteriormente, como reitor da USP.

A UMC como instituição de ensino superior

A UMC é uma universidade particular, de caráter filantrópico, reconhecida em 1973 como universidade, tendo suas origens na década anterior com a implantação de alguns cursos universitários. Num período em que havia poucos estabelecimentos de ensino superior na região, e mesmo na grande São Paulo, a UMC cresceu rapidamente tornando-se uma das maiores universidades particulares do Brasil, com uma média de cerca de 16.000 alunos nos últimos anos. Ela se caracteriza pela presença de uma forte área de saúde que é responsável por aproximadamente metade dos cursos e atividades de graduação. Voltada ao ensino profissional, a UMC tem o corpo docente basicamente em regime horista, com alguns contratos para pesquisa, que não se integram num plano de carreira. Oferece cursos de especialização e extensão, mas não possui nenhum

em stricto sensu, por decisão interna de não oferecer programas nesta área, que não fossem reconhecidos em caráter nacional.

A Universidade tem uma maioria de cursos e estudantes em período noturno, atendendo populações de baixa renda, principalmente nas áreas tecnológicas e humanas. A infra-estrutura está em acentuado crescimento com a introdução de redes de informática e a construção de novos laboratórios.

Mas, o que caracteriza a UMC, hoje, é o projeto institucional iniciado em 1992 e que vem se acelerando ao longo dos últimos cinco anos. Depois de atravessar uma fase de expansão, a UMC enfrentou dificuldades no final dos anos 80 e início dos 90. Suas estruturas internas não haviam se adaptado ao novo porte institucional, e a competição tornou-se muito mais

acirrada devido à criação de muitos cursos concorrentes em São Paulo, que atendiam às demandas dos alunos da Grande São Paulo, até hoje importante fonte de alunos para a UMC.

Decididos a mudar o perfil institucional e a competir pela qualidade, a Mantenedora e a Chancelaria da Universidade resolveram correr o risco de promover alterações de fundo. Assim, criaram uma Assessoria de Planejamento para iniciar o processo de mudança. Esse processo iniciou-se com um profundo diagnóstico da realidade da UMC, seus processos, os perfis dos diferentes cargos e a adequação de seus ocupantes às atribuições das funções, a visão dos responsáveis de cada setor pelas sistemáticas adotadas, tanto do ponto de vista de fornecedor como de cliente de outros serviços e processos. Se-



guiu-se uma longa análise que apontou as deficiências, dificuldades e qualidades da instituição. Paralelamente, iniciou-se o processo de preparação de um plano estratégico por meio da introdução da linguagem do planejamento aos diferentes segmentos da Universidade. Em 1995, a UMC efetuou uma profunda modificação estrutural, criando uma vice-reitoria, que passou a ser ocupada pela pessoa responsável pela Assessoria do Planejamento e, portanto, coordenadora do processo de mudança, para que este atingisse um estágio ainda mais institucional. Como consequência, houve uma profunda revisão da área administrativa da Universidade, com a substituição de antigos funcionários por profissionais recrutados através de consultorias externas, baseados nos perfis necessários ao preenchimento das diretorias recém-criadas.

Nesta mesma ocasião, a Mantenedora delegou total autonomia à Universidade incluindo-se aí a seleção de seu pessoal, docente e administrativo, e a execução orçamentária. Cria-se a Câmara de Gestão, órgão composto pelos responsáveis pela gestão administrativa e acadêmica, para opinar sobre os assuntos que envolvem mais de uma área, melhorando a comunicação interna e fortalecendo a coerência das decisões institucionais.

Reorganizada a administração, considerada como apoio indispensável para a realização das mudanças na área acadêmica, a UMC volta-se para esta. Concebeu o Projeto Acadêmico, já mencionado anteriormente, que apontou alguns

rumos para um salto de qualidade nesta área. Este projeto, ao lado de outros gerados anterior e posteriormente a ele, foram consolidados no Planejamento Estratégico Institucional, aprovado no final de 1996. As mudanças estruturais oriundas das decisões tomadas em 1995 e a introdução da nova visão para as estratégias acadêmicas exigiram, novamente, revisões de cargos e perfis, induzindo a profundas mudanças de organização e de pessoal. Todos os cargos de diretorias e pró-reitorias, tanto na área administrativa como acadêmica têm hoje novos titulares. Estas mudanças só foram possíveis graças à autonomia e à agilidade administrativa características do setor privado.

A UMC conta, hoje, com um dos melhores quadros dirigentes do Brasil. É claro que não é o suficiente para transformá-la imediatamente numa universidade capaz de competir pela qualidade com as melhores do país. O processo educacional é sabidamente lento, deve permear as salas de aula e repercutir na qualidade dos egressos, que levam quatro ou mais anos para se formar. O importante, no entanto, é que o processo de melhoria, da busca de um novo modelo de universidade, está em marcha internamente. O sentimento de que é possível mudar, de que é possível sonhar sem que os sonhos esbarrem em obstáculos burocráticos ou corporativistas é o que mobiliza e motiva um grupo de pessoas de experiências as mais diversas e que agora se reúnem na UMC, acreditando que seus ideais como educadores podem ser realizados, desde que se

tenha muita capacidade de trabalho e a paciência de reconhecer que nada em educação acontece do dia para a noite.

Minha experiência como reitor da UMC

Relatar minha experiência como reitor da UMC é descrever um breve período que se iniciou formalmente no final de junho de 1996, uma jornada de apenas alguns meses, muito curta, portanto, para permitir uma análise consolidada dos diferentes aspectos que envolvem os desafios de uma reitoria. Antes de completar um ano acadêmico, há processos internos pelos quais não passei uma vez sequer.

Como mencionado anteriormente, fui convidado a assumir a reitoria da UMC no final de uma consultoria que tinha por objetivo preparar um projeto acadêmico para a Universidade. Este projeto, concluído em maio de 1996, serviu como uma das bases para a elaboração do Planejamento Estratégico Institucional da UMC, aprovado pela Chancelaria e pelo Conselho Universitário no final daquele ano. Foi um trabalho intenso porque buscava-se, na sua elaboração, dar respostas a uma série de problemas crônicos nas instituições particulares. Este documento foi publicado e sugiro que seja consultado pelos interessados em compreender a nossa visão dos problemas acadêmicos essenciais. A partir do documento estratégico, a UMC desenvolve agora os planejamentos táticos e operacio-

nais que irão indicar as metas concretas a serem atingidas pelos diferentes setores da Universidade, cuja conclusão está prevista para o final de junho. A partir daí, será introduzida a sistemática da avaliação institucional, que irá monitorar nos próximos anos o cumprimento das metas e servirá de subsídio para a etapa seguinte do planejamento.

Este planejamento prioriza o ensino de graduação, mas prevê um forte crescimento da extensão — tais ações já começam a aparecer, por exemplo, com projetos inéditos para a Universidade junto às Secretarias de Estado da Educação e do

Trabalho — e a implantação de núcleos de pesquisa, de caráter multidisciplinar, associados a bolsas de iniciação científica e monitorias para os estudantes.

Ao lado deste trabalho, o segundo semestre do ano passado foi gasto com a análise dos principais problemas da instituição e com a busca de pessoal qualificado para montar a nova equipe de gestão acadêmica da Universidade. No início de 1997, tínhamos uma nova equipe montada, que inclui o pró-reitor Acadêmico, novos Diretores de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação e Extensão e Serviços Comunitários, além dos Diretores dos Centros de Ciência

e Tecnologia, Ciência Humanas e Biomédicas. Houve também a substituição de doze dos 22 coordenadores de curso. Esta mudança tão profunda vai exigir um tempo de acomodação e de maturação para poder mostrar resultados. Ela só foi possível graças ao sistema de escolha da UMC, onde os cargos administrativos superiores são considerados *pro tempore*, isto é, não têm mandatos fixos, e à autonomia que foi dada à Universida-

mas para o ensino superior brasileiro, tem trazido para a equipe da UMC, tanto para os recém-chegados como para os antigos funcionários docentes e não-docentes.

A agilidade na implantação das decisões é, para mim, a maior diferença positiva que noto em relação às minhas funções na reitoria da UMC. A pequena qualificação acadêmica e a inexperiência de inserção e cooperação nacionais e internacionais são fatores negati-

vos que terão de ser suplantados a curto prazo.

Quando deixei a reitoria da USP, imaginava haver cumprido meu mais importante papel em relação

A agilidade na implantação das decisões é, para mim, a maior diferença positiva que noto em relação às minhas funções na reitoria da UMC. A pequena qualificação acadêmica e a inexperiência de inserção e cooperação nacionais e internacionais são fatores negativos que terão de ser suplantados a curto prazo.

de por parte da Mantenedora, que em nenhum caso de substituição questionou a proposta da Universidade nem os nomes propostos para ocupar os novos cargos.

Uma série de dificuldades, algumas ligadas à introdução das mudanças em prazo curto, que gera naturalmente intranquilidade no pessoal acadêmico e administrativo e outras de origem mais estrutural, como a pequena titulação acadêmica, o pouco tempo de permanência dos alunos na Universidade e a falta de uma cultura de pesquisa e extensão, não inibem, todavia, a motivação que a procura de um novo modelo de Universidade, que introduza novos paradig-

ao ensino superior brasileiro, dirigindo a maior universidade do país no período de implantação da autonomia. Ao tomar posse na UMC, assumi uma nova missão, tão importante quanto a anterior: a de ajudar a construir um novo modelo de universidade capaz de responder à realidade do setor particular, que atende à maioria dos universitários brasileiros, com qualidade e eficiência.

Demonstrar o teorema de que um modelo original de universidade, baseado em novos paradigmas, é possível (e indispensável), tem sido meu grande desafio profissional e intelectual desde junho de 1996. 