

**Discurso do novo reitor da USP, Vahan Agopyan,
na cerimônia de posse – 29/01/2018**

Prezadas senhoras e prezados senhores,

Agradeço ao Exmo. Sr. Governador do Estado, em nome do Prof. Antonio Carlos Hernandez e no meu, pela nossa indicação para comandar a gestão da Universidade de São Paulo nos próximos quatro anos. Esses agradecimentos são sinceros e não apenas protocolares, pois tenho muita admiração e respeito pelo nosso Governador, como pessoa e como homem público.

O Prof. Hernandez e eu também agradecemos aos membros da comunidade USP — professores, servidores técnicos e administrativos e alunos —, que fizeram parte da Assembleia Universitária, e, na eleição de 30 de outubro de 2017, colocaram a nossa chapa como a primeira da lista tríplice, com a maioria absoluta dos votos.

Esse sufrágio aumentou nossa responsabilidade perante os colegas, mas nos dá a legitimidade para a condução dos trabalhos, que não será fácil e necessitará da participação de todos. Aos colegas das outras três chapas concorrentes, agradecemos pelo espírito cordial e de ética acadêmica mantido durante a campanha eleitoral.

Sou um filho de família de imigrantes que veio ao Brasil para reconstruir a vida e estou certo que só consegui chegar ao posto máximo da universidade mais respeitada do país graças ao apoio de um número muito elevado de pessoas que acreditou e confiou no meu trabalho. Evitarei mencionar nomes, para não cometer injustiça por esquecer alguns.

Tive excelentes professores na Escola Politécnica, que além do ensino, cuidavam de orientar os futuros profissionais. Os meus orientadores de pós-graduação foram todos muito dedicados e me garantiram uma formação sólida, que norteou toda a minha vida profissional, e até a social.

No Departamento de Engenharia de Construção Civil, encontrei um ambiente muito profícuo para o trabalho, muito instigante e desafiador. O bom ambiente profissional passou ao âmbito pessoal – hoje, a maioria das minhas amizades mais duradouras está no Departamento. Tive oportunidades que superaram as melhores expectativas e lá consegui desenvolver a carreira docente que me fez chegar até aqui.

Em fins da década de 1970, quando comecei os meus estudos no exterior, o número de docentes no Departamento era muito pequeno e, rotineiramente, dávamos 10, 12 ou até 14 aulas por semana, às vezes para turmas de até 120 alunos.

Nós, os docentes, não éramos de dedicação integral, pois as vagas existentes eram muito poucas na época, pelo menos na Poli, mas o entusiasmo era muito grande e o compromisso com a instituição total. Mesmo com essas condições, os meus chefes e colegas apoiaram e estimularam o meu pleito de estudar no exterior, sabendo que eles teriam que assumir toda a minha carga de trabalho.

Mais recentemente, nas duas últimas décadas, quando comecei a assumir atividades de gestão, na Escola, no Governo do Estado e Reitoria, novamente encontrei o apoio incondicional dos colegas do meu Departamento. No início, de maneira generosa, atribuíam a mim carga de atividades docentes, sabendo que eu teria de me ausentar inúmeras vezes e que eles teriam que me substituir nessas tarefas.

A minha carreira docente e, principalmente, a de gestor acadêmico eu devo aos meus colegas do Departamento de Engenharia de Construção Civil da Poli. Tenho que mencionar o nome do saudoso Prof. Francisco Romeu Landi, que formalmente nunca me orientou, mas me estimulou a fazer IC (Iniciação Científica), depois pós-graduação, a começar a carreira docente, a fazer o doutorado no exterior. Foi um torcedor e incentivador da minha ascensão na carreira e um imprescindível conselheiro quando comecei as minhas atividades de gestão.

Apesar de não me furtar de tomar e me responsabilizar pelas decisões, sou um gestor que gosta de trabalhar com equipes, pois tenho certeza que o maior número de sugestões e de recomendações faz com que os projetos sejam melhores e mais eficientes. Tive a felicidade de conseguir montar equipes excelentes, com colegas que assumiram compromissos institucionais e me ajudaram a conduzir as tarefas da melhor maneira possível. Isto ocorreu na Escola Politécnica, no IPT, na coordenação de Ciência e Tecnologia da Secretaria de Desenvolvimento do Estado, na Capes, na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e na Vice-Reitoria. Devo a essa dezena de colegas a boa condução da gestão nas diversas instituições que passei.

Mais recentemente, tive a satisfação de, como vice-reitor, constatar o comprometimento da maioria dos gestores da USP. Em diversas ocasiões, os dirigentes das unidades decidiram tomar medidas que oneraram suas respectivas gestões para que a USP pudesse ter um futuro mais tranquilo. Essa generosidade e desprendimento dos

dirigentes para uma USP melhor deram forças para que o Prof. Zago e eu, juntos com os demais gestores da universidade, continuássemos com a dura luta de recompor a saúde financeira da universidade e manter as suas atividades-fim preservadas e com qualidade.

Novamente, deve-se destacar o altruísmo da equipe que hoje encerra as suas atividades na gestão da USP e como a situação da universidade ainda necessitava de cuidados, essa equipe decidiu se juntar em uma chapa única para as eleições, confiando a mim e ao Prof. Hernandez a tarefa de liderá-la.

Fiz esse breve relato para justificar os agradecimentos ao prof. Marco Antonio Zago. Agradecimentos não apenas meus, mas de toda a USP, por ele, juntamente com a equipe e com o comprometimento da maioria dos dirigentes e da comunidade, conseguiu superar o grave problema financeiro.

Ainda tomou medidas preventivas, como a implantação da Controladoria e a aprovação do documento de Parâmetros de Sustentabilidade da USP, que é uma espécie de Lei de Responsabilidade Fiscal da universidade.

A universidade, mesmo nesse ambiente não favorável, aprimorou significativamente as suas atividades-fim, como a maior flexibilização do ensino; a implantação de nova metodologia de ingresso, com medidas de caráter socioeconômico e racial, permitindo a atração de talentos que não tinham oportunidade de ingressar na USP pelo vestibular tradicional; o crescimento da interdisciplinaridade, inovação e atitude empreendedora dos alunos e docentes; a melhoria contínua, tanto numérica quanto qualitativa das atividades de pesquisa e a ampliação do alcance das atividades culturais.

No aspecto administrativo e de gestão, houve maior descentralização das decisões acadêmicas e da escolha dos dirigentes; aperfeiçoamento dos processos administrativos, tanto pela adoção de procedimentos de informática quanto com o início de compartilhamento de serviços.

Pude acompanhar de perto e constatar a capacidade administrativa, a competência e a dedicação do Prof. Zago. Sem sua força de vontade, persistência e garra, a USP não conseguiria superar as dificuldades, evitar o desastre e chegar hoje numa situação bem melhor, do ponto de vista acadêmico, do que há quatro anos. Em nome de todos, quero reforçar os agradecimentos ao Prof. Zago.

Quero lembrá-los que sou imigrante, filho único, cujos pais decidiram abandonar tudo e recomeçar a vida num novo país para que eu tivesse a necessária liberdade e oportunidade de me desenvolver. Portanto, agradeço ao Brasil e aos brasileiros, que me acolheram, que me ofereceram todas as oportunidades possíveis e até a nacionalidade.

Nos mais de sessenta anos que moro no Brasil, nunca, em momento algum, a minha origem ou a minha religião foram consideradas como óbices para alguma coisa. Estudei em escolas públicas, inclusive no ensino superior, tive bolsas de estudo e auxílios de organismos públicos, todas as conveniências que um nativo tem. Mesmo na adolescência, quando a agressividade dos jovens toma feições de violência, às vezes até física, o hoje denominado *bullying*, nunca a minha origem foi motivo de chacota. Por isso, sou até chauvinista, pois tenho grande gratidão ao Brasil – não sou brasileiro nato, mas sou brasileiro por opção, por escolha, e tenho muito orgulho disso.

Já mencionei o desprendimento e dedicação dos meus pais para me proporcionarem um futuro melhor, o sacrifício deles compensou, mas, infelizmente, eles não puderam usufruir adequadamente. Sou muito grato aos meus parentes, da parte da minha mãe, radicados no país e à comunidade armênia de São Paulo, que deram o devido apoio para que a minha família pudesse se estabelecer por aqui.

Com a minha esposa Hanae, vamos completar 35 anos de casados neste ano, contando o tempo de namoro, é um relacionamento de 38 anos, uma companheira que, em diversas ocasiões, sacrificou a própria carreira profissional para permitir a minha. Ela é o alicerce da minha vida adulta e o suporte das nossas filhas, Anne e Kelly, que, desde pequenas, se acostumaram com o pai ausente.

Não posso deixar de agradecer ao Prof. José Rogério Cruz e Tucci, diretor da Faculdade de Direito, pela brilhante saudação que fez. Como sempre muito generoso e sempre disponível para colaborar e defender a nossa instituição.

O meu primeiro contato com a USP foi no dia 4 de janeiro de 1970, quando fiz a prova de Português do vestibular da então Mapofei, na sala 7 do ‘cirquinho’, Edifício J. O. Monteiro de Camargo e nunca mais me desvinculei, mesmo quando tive atividades externas. Em 8 de agosto de 1975, comecei a minha carreira docente, ainda como estudante de pós-graduação.

A Universidade de São Paulo é uma universidade de pesquisa, isto é, as atividades de ensino, em todos os níveis, e as culturais se dão num ambiente de pesquisa. Para uma universidade de pesquisa ela é

muito grande, consideravelmente maior que as congêneres internacionais de renome. Além disso, ela tem uma peculiaridade: não tem áreas de conhecimento prioritárias, a universidade investe e procura ter a melhor qualidade possível em todas as áreas de A até o Z, de Agronomia a Zootecnia, casualmente duas áreas que a USP se destaca como uma das *Top Five* do mundo.

Com essas particularidades têm-se poucas instituições, algumas na América do Norte, outras no Sudeste Asiático e, agora, com a junção de universidades e de escolas superiores, estão surgindo algumas na Europa continental. Por fim, deve-se lembrar de que a universidade, no Ocidente, é uma instituição milenar, que consegue conciliar a tradição com a modernidade, como na cerimônia que está se realizando agora. Pode-se afirmar que a USP é uma instituição nova, constituída em 1934, continua sendo nova, mesmo considerando a fundação da sua unidade mais antiga, a Faculdade de Direito, em 11 de agosto de 1827.

No aspecto da qualidade, vale a pena relatar uma experiência que tive há seis anos em Hong Kong, numa reunião estratégica do Conselho de Escolas de Pós-Graduação, entidade sediada nos Estados Unidos. Além das instituições famosas e muito conhecidas, tinham sido convidadas algumas universidades de países em desenvolvimento, geralmente grandes, pelo menos na parte de graduação.

Quando conclui minha apresentação sobre a USP, a diretora da entidade agradeceu, mas pediu para que eu esclarecesse como a USP, com esse tamanho — quase 30 mil alunos de pós-graduação *stricto-sensu* — e com gastos bem menores que os seus congêneres dos países desenvolvidos conseguia manter a qualidade — no encontro, a USP era a única universidade grande que estava classificada entre as 200 melhores do mundo, e conforme outros levantamentos, até entre as 100 melhores.

No momento, surpreendido, dei um resposta protocolar, mas quero detalhar mais nesta apresentação. A meu ver, o sucesso da USP deve-se a quatro fatores, que numa sinergia positiva, nos coloca em destaque:

- a) A sua gênese, conforme já detalhada pelo mestre de cerimônias. As seis escolas superiores profissionais, já eram instituições de pesquisa, algumas até com renome internacional, e com forte intercâmbio com os congêneres do exterior. Para reforçar essa abordagem, os fundadores instalaram uma nova unidade, embasada nas ciências básicas, tanto nas exatas

quanto nas matemáticas, ciências da vida e ciências humanas, que foi a então Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que na reforma de 1968 resultou na criação de oito unidades, todas com excelente desempenho na formação e na pesquisa.

- b) A sua localização no Estado de São Paulo. As lideranças políticas e da sociedade paulista sempre acreditaram e ainda apoiam a educação como vetor de desenvolvimento. Durante o Império, criaram as escolas laicas, na Capital e nas principais cidades do interior e do litoral, depois implantaram as primeiras escolas profissionalizantes, tanto na área industrial quanto na comercial, decidiram criar três faculdades nas profissões que o Estado mais necessitava: Agricultura, Engenharia e Medicina, vários institutos de pesquisa se iniciaram ainda no século XIX, e a criação da USP foi um marco, com o lema Scientia Vincet, Com a Ciência Vencerás. Este ambiente foi muito propício para que a USP pudesse interagir com a sociedade, transferindo o conhecimento desenvolvido para o seu uso pela população. Desconsiderando as incertezas estatísticas, provavelmente, a USP deve ser a instituição que interage com o número maior de agentes externos.
- c) A existência da Fapesp. A implantação dessa agência de fomento em 1963, com autonomia e transparência de gestão dos recursos, que são distribuídos por mérito através de análise pelos pares, modificou o panorama de pesquisa no Estado, dando continuidade às atividades de pesquisas que são meritórias, garantindo a manutenção das equipes e o prosseguimento dos trabalhos. Na Constituição de 1989, a percentagem da Receita Tributária do Estado reservada à Fundação aumentou de 0,5% para 1,0%, permitindo, assim, que ela fosse mais proativa, apoiando pesquisas mais complexas e demoradas, transformando o Estado num respeitável centro de entidades de pesquisa e a agência numa referência internacional de entidade de apoio. Todas as instituições sediadas no Estado se beneficiam desse apoio, como as universidades públicas estaduais, as federais, as confessionais, as privadas, os institutos de pesquisa e as próprias empresas de setores tecnológicos. Sou muito grato a essa agência, pois a minha carreira foi marcada pelo apoio que tive da Fapesp: Bolsa de IC, Bolsa de Mestrado no país, Bolsa de Doutorado no exterior, e um dos primeiros auxílios dentro do Programa de Apoio à Pesquisa em Parceria para Inovação Tecnológica – PITE, ainda no ano 2000.

d) A autonomia universitária. No mesmo ano de 1989, através de um decreto do Governador, o Estado cumpriu a determinação da Constituição do Brasil e deu autonomia financeiro-administrativa para as três universidades estaduais. A partir dessa data, a USP e as suas coirmãs Unicamp e Unesp tiveram um desenvolvimento acentuado. Eu vivi a USP antes da autonomia, já era uma excelente instituição, mas as mudanças foram marcantes, em poucos anos. Com a autonomia, os gestores puderam planejar em longo prazo, com mais garantias, foi possível a implantação de uma carreira docente mais atrativa para os jovens e permitiu balizar o seu crescimento, dentro das condições previstas. Na realidade, a produtividade e a qualidade das três universidades melhoraram de forma acentuada e continuamente. Hoje, elas atendem mais e melhor à população e oferecem mais conhecimentos à sociedade, com recursos proporcionalmente menores. Esse é um modelo de sucesso, e mesmo quando ocorre um descontrole como aconteceu na USP recentemente, a autonomia permitiu a sua superação, sem maiores traumas, em um prazo relativamente curto.

Os nossos antecessores, tanto gestores quanto docentes e servidores técnicos e administrativos, souberam aproveitar bem essas condições e desenvolveram bastante a universidade. Cabe a nós, atuais gestores e comunidade, a tarefa de manter essa abordagem e continuar a busca incessante pela excelência.

As ferramentas são bem conhecidas como a interdisciplinaridade, a inovação, a internacionalização (entendendo-se nesse caso como proporcionar nos nossos diversos campi, ambiente internacional de ensino e pesquisa, sendo a mobilidade de alunos e docentes uma consequência dessa internacionalização) e a avaliação. A Reitoria deve estimular, facilitar e verificar a real utilização dessas ferramentas.

Considero como uma obrigação nossa, da Universidade de São Paulo, oferecer, à sociedade brasileira, as condições de formação e pesquisa equivalentes às encontradas nas melhores universidades do mundo. Temos que atender aos anseios da sociedade e não apenas as diretrizes das empresas que elaboram as classificações nacionais e internacionais.

No século XXI, a interação da universidade com a sociedade é imprescindível. A USP sempre contribuiu para o desenvolvimento da sociedade com a formação de profissionais de excelência e, também,

com a produção e transmissão do conhecimento. Neste século de mudanças radicais e rápidas, nossa instituição tem que interagir de uma forma ainda mais direta e contínua com a sociedade, para atender aos anseios, expectativas e necessidades daquela que é, de fato, quem nos mantém e a quem devemos prestar contas.

Essa maior aproximação com os meios externos é importante para a rápida transferência dos conhecimentos para o público, mas também é muito útil para que a sociedade entenda melhor o que é uma universidade.

Desde o ano passado, as principais instituições mundiais de ensino superior, incluindo a USP, estão discutindo o poder de transformação das universidades nos seus países. Por exemplo, na quinta-feira da semana passada, no Fórum Econômico Mundial, realizado em Davos, o Fórum dos Dirigentes das Universidades Globais (GULF) apresentou seu relatório demonstrando o impacto das principais universidades no desenvolvimento dos seus respectivos países.

As universidades estão e sendo reconhecidas nesses países como as verdadeiras forças motrizes para a economia do conhecimento. Precisamos demonstrar para a sociedade brasileira e, principalmente, para a paulista, que a USP e as suas coirmãs têm exercido esse papel.

Para encerrar, quero garantir ao nosso Governador, que eu, o Hernandes e todo o grupo que está assumindo hoje a gestão da USP faremos o máximo possível para fortalecer e aprimorar a Universidade de São Paulo. E o senhor, os paulistas e os brasileiros terão, assim, mais motivos para se orgulhar da USP.

Sou realista e, por isso, estou confiante no futuro da USP. Confio no talento dos docentes, na competência dos servidores técnicos e administrativos e na qualidade dos nossos alunos. Não podemos desperdiçar uma equipe dessas, temos a obrigação de conduzi-la com responsabilidade e determinação para alcançar os objetivos traçados.

Assumimos a responsabilidade de manter a Universidade de São Paulo como uma universidade pública focada na excelência e cada vez mais diversa, inclusiva, interdisciplinar, internacional e comprometida com sua contínua inserção social.

Viva a USP, viva a universidade pública brasileira.

Obrigado.