

POSSE – REITORIA DA USP GESTÃO 2026-2030 – 23 Janeiro 2026

Boa tarde a todas as pessoas presentes nesta sessão solene do Conselho Universitário da Universidade de São Paulo.

Saúdo:

O Exmo. Sr. Governador do Estado de São Paulo, Tarcísio de Freitas

Prof. Vahan Agopyan, Exmo. Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado e Reitor da Universidade de São Paulo no período de 2018 a 2022

Prof. Carlos Gilberto Carlotti Junior, Magnífico Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Maria Arminda do Nascimento Arruda, Exma. Vice-Reitora

Profa. Marina Gallottini, Secretária Geral

Cara Profa. Liedi Bernucci, Vice-Reitora a ser empossada

Exmos. Ex-Reitores da USP, que muito me honram com sua presença nesta sessão solene

Colegas conselheiras e conselheiros do Colendo Conselho Universitário

Membros presentes das Egrégias Congregações da Faculdade de Medicina e da Escola Politécnica da USP

Colegas docentes, discentes, servidores e servidoras do corpo técnico e administrativo da Universidade

Digníssimas autoridades acadêmicas, civis e militares

Caros amigos e familiares que compartilham este momento tão especial

Senhoras e senhores,

Agradeço a presença de todas e todos nesta solenidade, que marca o início de um novo ciclo de gestão da Universidade de São Paulo. É um momento importante para a instituição, porque é quando a comunidade acadêmica congregada renova suas expectativas acerca do futuro de nossa USP. Na dimensão pessoal, simbólica e afetiva, por outro lado, ela representa

certamente um dos momentos mais significativos de minha vida - a realização de um sonho e, ao mesmo tempo, a reafirmação de um compromisso que assumo com humildade, entusiasmo e muita responsabilidade, sobretudo em tempos bastante desafiadores.

O mundo acadêmico e a comunidade científica atravessam um tempo difícil, de incerteza e, muitas vezes, de hostilidade, no cenário internacional e também aqui no Brasil. Convivemos com as mudanças climáticas, que já ameaçam a vida no planeta, com tensões geopolíticas, guerras, e uma polarização exacerbada que dificulta o diálogo entre os diversos atores da vida social, de desinformação em larga escala, de ataques à democracia e de questionamentos sobre o papel das Universidades e sobre o investimento público no ensino superior.

Em análise sobre o ensino superior global e seus desafios para o século XXI, os acadêmicos Coaldrake e Stedman ressaltam que, embora mundialmente reconhecidas como instituições fundamentais para promover o desenvolvimento econômico e social de uma nação, as Universidades, muitas vezes são vistas como insustentáveis, desconectadas da realidade social e até fadadas à obsolescência. Na perspectiva de agentes públicos podem ser percebidas como onerosas e difíceis de alinhar às prioridades oficiais, complacentes, autocentradas e pouco expostas à avaliação externa. Internamente, estudantes esperam excelência acadêmica e demandam instalações adequadas, flexibilidade curricular e maior apoio à permanência, enquanto, entre docentes, há descontentamento diante das pressões produtivistas vividas em várias instituições.

Cabe-me hoje a importante tarefa de reafirmar, frente à comunidade universitária aqui reunida e à Sociedade aqui representada, a relevância da Universidade de São Paulo para o desenvolvimento econômico e social do país e de compartilhar os planos traçados para a gestão Reitoral no quadriênio 2026-2030.

Devo, antes de tudo, agradecer profundamente à comunidade da USP pela confiança depositada em mim e na Profa. Liedi Bernucci, no pleito à sucessão reitoral, e ao Exmo. Sr. Governador Tarcísio de Freitas pela escolha de nossos nomes para o exercício de tão nobre e honrosa missão.

Como sabemos, a Universidade de São Paulo é a mais destacada instituição de ensino superior e pesquisa do mundo ibero-americano. Ciente de seu protagonismo e de sua responsabilidade social, vem buscando nos últimos anos alinhar-se às demandas e aos desafios mais relevantes da sociedade contemporânea. Recentemente, reafirmou, em construção coletiva, sua missão de formar profissionais líderes e cidadãos conscientes de seu papel social, bem como de produzir, transmitir e aplicar o saber e a ciência em benefício da sociedade, por meio do ensino, da pesquisa, da inovação, da extensão, da cultura, da arte e da difusão do conhecimento. Também se comprometeu com a promoção da excelência acadêmica, dos direitos humanos e da democracia, orientando-se pela autonomia universitária, ética, equidade, diversidade, colaboração interinstitucional e sustentabilidade.

Reitero meu compromisso em honrar a missão e os valores institucionais no cumprimento dos deveres que me caberão no exercício do cargo de Reitor.

A gestão que se inicia será guiada por um programa construído coletivamente por integrantes da comunidade docente, discente e de servidores técnico-administrativos, em sintonia com nossa missão institucional e com os valores que compartilhamos, com visão de futuro e coerência diante dos desafios do presente. Nosso objetivo é assegurar que a Universidade siga sendo um espaço de formação cidadã e técnico-profissional de excelência, capaz de preparar futuras lideranças para a sociedade paulista e brasileira, um locus privilegiado de geração de conhecimento científico inovador; um ambiente de produção e difusão da arte e da cultura; e um farol irradiador de ações extensionistas com potencial de transformar a realidade social.

Nos últimos anos a Universidade de São Paulo reconhecidamente avançou em múltiplas dimensões. Ampliou sua visibilidade ao diversificar e estreitar relações com a sociedade e ao conduzir um processo de avaliação institucional. Em escala internacional, fortaleceu parcerias e atraiu para os nossos *campi* polos de pesquisa avançada vinculados a instituições de reconhecido prestígio.

Em âmbito interno, intensificou a aproximação com a comunidade universitária, ampliou os mecanismos de ingresso de estudantes e diversificou oportunidades, sempre preservando a avaliação de mérito.

Institucionalizou ações de inclusão e promoção de pertencimento, tomando como princípio o reconhecimento da diversidade e do pluralismo de ideias como elementos constitutivos da Universidade, estabelecendo a valorização das pessoas e a promoção do bem-estar como meta institucional. Empreendeu ações concretas de aproximação com a Educação Básica, estreitando sua relação com as redes públicas de ensino e reafirmando sua responsabilidade social na formação de professores e professoras em seus 28 cursos de licenciatura. Mobilizou a comunidade acadêmica para a atualização e integração curricular na graduação, promoveu ações de apoio pedagógico a estudantes e de acompanhamento do aproveitamento escolar, e investiu na incorporação de tecnologias no processo de ensino-aprendizagem e no desenvolvimento profissional docente. Construiu, ainda, com participação da comunidade acadêmica e em diálogo com a sociedade, um plano institucional estratégico com ações definidas para o conjunto de suas atividades de ensino, pesquisa, inovação, cultura e extensão, inclusão e pertencimento e gestão, alinhadas à missão institucional.

Congratulo o Professor Carlotti, Magnífico Reitor da gestão que ora se encerra, a Professora Maria Arminda, Vice-Reitora, os demais colegas da gestão e toda a comunidade docente, discente e o corpo técnico-administrativo da USP por avanços tão emblemáticos.

Torna-se, agora, ainda mais desafiadora a tarefa da gestão que se inicia. A de fazer jus à confiança em nós depositada e, ao mesmo tempo, corresponder às expectativas por novas conquistas.

Propomo-nos, Professora Liedi e eu, enfrentar com determinação os novos desafios que se apresentam. Identificamos como prioridades: garantir e consolidar a autonomia universitária, fortalecer a convivência democrática e incorporar, de forma crítica e responsável, as tecnologias digitais disruptivas de Inteligência Artificial às atividades acadêmicas e de gestão.

Autonomia Universitária

Reconhecemos a necessidade imperiosa de garantir a sustentabilidade da autonomia universitária plena, postulado fundado na própria significação social do trabalho acadêmico, que, em sua natureza, é autônomo e promotor da liberdade intelectual.

É preciso registrar que o destaque nacional e internacional alcançado pela USP, assim como sua reconhecida excelência acadêmica, estão intrinsecamente vinculados ao modelo de financiamento estável e previsível praticado há quase quatro décadas. Esse arranjo permitiu à Universidade planejar, com continuidade e horizonte de longo prazo, políticas de formação, produção científica, pesquisa e inovação, internacionalização, inclusão e permanência, infraestrutura e expansão de suas atividades, convertendo investimento público consistente em resultados acadêmicos e sociais amplamente reconhecidos. Preservar esse sistema, portanto, não se constitui apenas como demanda orçamentária, mas como condição estrutural para que a autonomia universitária plena se mantenha como fundamento da liberdade intelectual e da relevância pública do trabalho acadêmico.

A autonomia plena abrange prerrogativas de autogestão que vão além da dimensão didático-científica, alcançando também as esferas administrativa, financeira e de gestão patrimonial. Embora a proteção da autonomia universitária, em sua concepção plena, esteja consagrada no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, a USP se situa, ao lado das demais Universidades do sistema público estadual paulista (UNICAMP e UNESP), entre as únicas instituições de ensino superior brasileiras que, de fato, gozam dessa condição. Esse cenário viabilizou o crescimento do sistema estadual paulista de ensino superior, garantindo a ampliação das oportunidades de formação qualificada na graduação e pós-graduação, o crescimento da produção intelectual, a consolidação do ecossistema de ciência, tecnologia e inovação hoje existente em nosso estado e a ampliação da abrangência e intensidade da interação entre Universidade e Sociedade.

Entretanto, devemos também reconhecer que a autonomia universitária de que desfrutamos requer, neste momento, uma atenção especial. A reforma tributária em implementação no país traz implicações importantes para o cenário atual, pois extinguiu o ICMS, imposto sobre o qual se baseia o cálculo da cota-parte de repasse de recursos do Tesouro Estadual para o orçamento da Universidade.

A preservação da autonomia universitária plena é, portanto, absolutamente prioritária e será objeto de nossa especial atenção e de ações efetivas ao longo desta gestão. Contamos com o apoio do Governador Tarcísio de

Freitas, mas queremos estender o debate acerca da necessidade de garantir, de forma sustentável, o financiamento das Universidades Públicas Estaduais, envolvendo também os parlamentares da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo e a toda a Sociedade Paulista. A manutenção do atual modelo de financiamento é imprescindível para assegurar o planejamento e a sustentabilidade de nossa atuação acadêmica no médio e no longo prazo. Será essencial, portanto, reforçar junto à Sociedade o papel da Universidade como sua interlocutora estratégica na construção do futuro, definindo indicadores consistentes de impacto social da USP e conduzindo sua avaliação e divulgação de modo sistemático. Reitero, também, o nosso compromisso com a gestão responsável dos recursos públicos que recebemos, com a preservação da sustentabilidade financeira da Universidade e com a manutenção e o aprimoramento das práticas de governança e planejamento que vêm assegurando a sua solidez institucional ao longo dos últimos anos.

Construindo uma USP mais solidária

A USP do século XXI é, cada vez mais, uma universidade diversa e acolhedora, que cultiva a convivência democrática, afirma os princípios da equidade, valoriza as diferenças e promove a solidariedade. Esta, entendida em sua dimensão mais inclusiva e transformadora, expressa a convicção de que a USP pertence a todas e todos. Ser solidária significa reconhecer as singularidades de estudantes, docentes e servidores e servidoras técnico-administrativos, colocando-as a serviço da coletividade. Implica, igualmente, incorporar aos currículos outros saberes, inventar novas formas de pesquisar, divulgar resultados e interagir com a Sociedade.

O tempo presente exige que se afirme o direito às diferenças e que cada integrante se sinta representado, tenha sua voz ouvida e seus pontos de vista reconhecidos. Exercer a solidariedade é assumir-se parte de algo maior, consolidando relações que, ao prezarem pela justiça, incorporam e fortalecem a diversidade. Relações solidárias fundam-se na estima recíproca e na participação afetiva. A simetria que as sustenta consiste em assegurar a cada sujeito a possibilidade de se reconhecer como valioso para a Universidade em que estuda ou trabalha, em virtude de seus atributos, capacidades e resultados.

Nesse sentido, a solidariedade traduz-se em interdependência. Manifesta-se no plano psicológico, cultural e social, abrangendo tanto as atividades-fim quanto as atividades-meio da instituição. Quando as pessoas percebem que são importantes umas para as outras, assumem o cuidado coletivo e constroem corresponsabilidade na realização dos projetos individuais e institucionais.

No cotidiano da USP, essa solidariedade se expressa no empenho do professor que prepara suas aulas e conduz pesquisas, convicto de que a experiência formativa é decisiva para os estudantes e que o conhecimento produzido beneficia a Sociedade. Revela-se no compromisso do discente que participa ativamente das tarefas, empenha-se na aprendizagem e reconhece a relevância da Universidade para sua atuação profissional futura. E manifesta-se, ainda, na dedicação de servidores e servidoras técnico-administrativos, que asseguram a infraestrutura e a organização indispensáveis à excelência do ensino, da pesquisa, da cultura e da extensão.

Esse tecido solidário também se sustenta no trabalho de gestores e gestoras em diferentes níveis da Universidade, a quem compete articular esforços, estabelecer diretrizes, organizar e distribuir tarefas, acompanhar sua execução, avaliar resultados de forma coletiva e, sobretudo, acolher e incorporar as contribuições da comunidade universitária. A gestão universitária só se realiza plenamente quando pautada pelo compartilhamento de responsabilidades e pela construção conjunta de objetivos comuns.

Tecnologias digitais e seu impacto na Universidade nos dias de hoje

Outro aspecto relevante a ser considerado é o recente desenvolvimento de tecnologias disruptivas, tais como a Inteligência Artificial Generativa, capazes de causar grande impacto sobre a vida social em diversas dimensões, incluindo as Comunicações, a Educação, a pesquisa científica, o mundo do trabalho, a produção cultural, afetando, conseqüentemente a atuação docente e as atividades de gestão acadêmica, próprias das Universidades.

Há consenso entre os estudiosos do tema na comunidade USP da necessidade de planejar e desenvolver ações institucionais que promovam o uso responsável, eficaz e pedagogicamente apropriado da Inteligência

Artificial. Essa medida poderá aportar inovações importantes para o ensino, a aprendizagem, a pesquisa e a gestão acadêmica. O emprego racional e crítico de tais tecnologias tem potencial para ampliar a efetividade de processos pedagógicos e administrativos, apoiando a educação inclusiva, com o desenvolvimento de modelos mais personalizados às necessidades de diferentes estudantes, o gerenciamento das aprendizagens, o acompanhamento do desempenho acadêmico discente, o aprimoramento dos processos avaliativos de aprendizagens e de cursos e, ainda, a criação de ambientes pedagógicos mais colaborativos e interativos.

Em nossa gestão, estabeleceremos o Escritório de Transformação Digital e Inteligência Artificial, ligado ao gabinete do Reitor, como espaço institucional de definição de diretrizes que orientem e suportem a governança e o acompanhamento do uso da IA no ambiente acadêmico e que possa monitorar e avaliar os progressos alcançados, garantindo à Universidade a oportunidade de se posicionar na vanguarda da educação superior no país nessa temática e de preparar seus egressos para as atuais exigências do mundo do trabalho.

A USP que queremos

A gestão USP 2026-2030 terá quatro eixos norteadores:

- 1- A valorização e reconhecimento das pessoas que compõem a comunidade uspiana;
- 2- A garantia da excelência acadêmica no exercício de nossas atividades-fim: ensino, pesquisa, inovação, cultura e extensão universitária;
- 3- O fortalecimento da relação USP-Sociedade e sua contribuição efetiva para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.
- 4- A otimização de processos de gestão acadêmica e administrativa.

No âmbito do ensino inclusivo e de excelência, daremos continuidade às iniciativas de garantia de equidade nas políticas de ingresso na Universidade, com respeito à diversidade e inclusão, e ampliaremos as intervenções pedagógicas de apoio à permanência estudantil. Fomentaremos iniciativas de atualização curricular, incentivando a ampliação do uso de práticas pedagógicas centradas no estudante e a

incorporação de tecnologias no processo ensino-aprendizagem, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Criaremos um Núcleo de Acessibilidade Pedagógica, responsável por desenvolver recursos inclusivos, adaptar ambientes e oferecer formação docente em inclusão, assegurando que todas e todos os estudantes tenham acesso equitativo à formação e possam concluir suas trajetórias formativas. A gestão acadêmica será orientada por evidências, com monitoramento e avaliação de desempenho.

Merecem especial destaque duas políticas inovadoras recentemente implementadas, que seguirão com total apoio desta gestão, pelo grande potencial transformador que têm para a sociedade e que deverão ser devidamente avaliadas: o Provão Paulista Seriado, para seleção de ingressantes que cumpriram o Ensino Médio integralmente em redes públicas de Ensino e o programa de estágios para estudantes de licenciaturas em escolas da rede pública, subsidiado por bolsas financiadas pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. Os resultados obtidos até agora são bastante promissores: temos admitido anualmente pelo Provão Paulista 1500 estudantes provenientes de mais de 250 municípios do Estado e com as Bolsas SEDUC, ofertamos hoje, a mais de 400 licenciandos, vivências pedagógicas em escolas estaduais, de forte influência na sua formação.

Nossa visão estratégica para a pós-graduação da USP leva em consideração a expansão do sistema em âmbito nacional, as transformações do mundo do trabalho, a adoção de novas tecnologias e a necessidade de avaliar seu impacto social. A USP se destaca no sistema de pós-graduação brasileiro como uma instituição de excelência, como demonstrou a última avaliação quadrienal da CAPES, e que desempenha papel fundamental na produção científica nacional e na formação de profissionais qualificados para atuação nos setores público e privado.

Empreenderemos ações concretas para ampliar a atratividade dos nossos programas de pós-graduação e fortalecer a empregabilidade de seus egressos, ampliando a aquisição de competências que incluam habilidades como liderança, gestão de projetos, resolução de problemas, trabalho colaborativo e comunicação eficaz, essenciais para atender às exigências atuais do mundo do trabalho em uma sociedade globalizada e dinâmica.

Estabeleceremos iniciativas de fomento à cooperação acadêmico-científica internacional e à ampliação da percepção do impacto social e do papel estratégico da pós-graduação para o desenvolvimento econômico e social do país.

Reconhecemos que, ao longo de mais de nove décadas, a USP consolidou-se como a principal Universidade de pesquisa do país, com relevância mundial. Sua produção científica responde por parcela expressiva dos artigos brasileiros de alto impacto, o que lhe confere posições de destaque em *rankings* nacionais e internacionais. A pesquisa na USP combina excelência acadêmica com protagonismo social, sendo referência para políticas públicas, para o desenvolvimento de produtos e processos e para a formação de lideranças em todas as áreas do conhecimento. Esse desempenho resulta do trabalho integrado de docentes, especialistas, técnicos, pós-doutorandos, pós-graduandos e graduandos que, ao atuarem em redes de colaboração nacionais e internacionais, qualificam também as atividades-fim de ensino e cultura e extensão da Universidade.

A produção científica da USP abrange diversas áreas de excelência internacional. Sua pesquisa básica e aplicada ocupa papel central na cadeia do conhecimento, gerando saberes que, a médio e longo prazos, proporcionam soluções para desafios sociais complexos. A transformação do conhecimento fundamental em soluções ocorre por meio da pesquisa transdisciplinar voltada à inovação, com cocriações realizadas em parceria com órgãos públicos, empresas e o terceiro setor, impactando diretamente as dimensões sociais, econômicas e ambientais. Dessa forma, a integração entre ciência básica e aplicada consolida a USP como agente estratégico do desenvolvimento nacional.

A Inovação da USP ocupa, igualmente, uma posição de relevância no cenário nacional, mas certamente ainda tem espaço para crescer. Há, histórica e intrinsecamente, uma geração de conhecimentos em Inovação que surge de modo espontâneo, primariamente nas Unidades e que, em seguida, vem sendo organizado em nossos Centros de Estudos. A Inovação nesses ambientes não se restringe a uma visão de pesquisa tecnológica: incorpora, adicionalmente, demandas por inovação social, cada vez mais

presentes, oriundas de movimentos sociais organizados, do setor público (governo e suas autarquias) e do terceiro setor.

A Pesquisa e a Inovação em nossa gestão primarão pela produção da ciência ética, aberta e de excelência, com impacto científico e relevância social, mantendo um diálogo amplo entre as conjunturas locais e as grandes transformações mundiais.

Promoveremos políticas voltadas a ampliar e qualificar a Pesquisa e a Inovação abertas, individual ou coletivamente, de forma espontânea ou induzida, de natureza básica ou aplicada, em todas as áreas do conhecimento da Universidade, envolvendo políticas de investigação orientadas por Missões de Benefício à Sociedade, alinhadas tanto a desafios globais quanto a demandas estratégicas da vida contemporânea. Serão estimuladas iniciativas de formação de redes transversais, envolvendo múltiplas Unidades da USP, os recém-criados Centros de Estudos e demais Núcleos de pesquisa e laboratórios, capazes de promover a ciência inter e transdisciplinar aplicada a temas relevantes na atualidade.

A produção de ciência aberta é uma exigência contemporânea global, com a qual estamos comprometidos. Com esse propósito, consolidaremos o *Roadmap* de Ciência Aberta como política institucional e promoveremos o compartilhamento de dados, com o devido fortalecimento da infraestrutura para sua coleta, armazenamento, gestão e divulgação. Buscaremos ampliar parcerias para as políticas que garantam a comunicação científica sem custos para autores ou leitores e incentivaremos práticas, como ciência cidadã, a alfabetização científica e os cursos *online* abertos e massivos de divulgação científica. Criaremos um programa, com auxílio de especialistas em avaliação nas ciências sociais e em políticas públicas, voltado à criação e validação de métricas qualitativas e quantitativas de impacto social, aplicáveis a pessoas, Unidades, laboratórios, Centros e projetos. Assim, difundiremos boas práticas e indicadores de monitoramento e avaliação, em consonância com a DORA (*Declaration on Research Assessment*), da qual a USP é signatária.

A Pesquisa e Inovação em políticas públicas, direcionadas ao enfrentamento dos desafios sociais do país, serão apoiadas, com incentivo à formação de

redes interinstitucionais e interdisciplinares que aproximem a Academia dos setores públicos e da Sociedade, contribuindo para aprimorar políticas públicas em diferentes escalas. Um novo Escritório – Ciência e Sociedade – ligado ao gabinete do Reitor, deverá assumir protagonismo nessa tarefa.

Dando continuidade aos esforços institucionais recentemente empreendidos, investiremos na infraestrutura física e tecnológica, estruturação e ampliação das áreas de Pesquisa e Inovação, consolidando a política de criação de ambientes e centrais multiusuários, com acesso a tecnologias de ponta.

Serão fortalecidos, no âmbito de projetos de modernização dos espaços de incubação e parques tecnológicos da USP, os ambientes de interação com a Sociedade, preservando o núcleo gerador do conhecimento acadêmico e, ao mesmo tempo, fomentando conexões estruturadas com entidades dos setores público e privado e com a sociedade civil organizada. Fortaleceremos o ecossistema de Inovação da capital e do estado de São Paulo, com protagonismo na articulação do Distrito de Inovação da Cidade de São Paulo, como vetor transformador regional na América Latina.

Como enunciado em recente publicação institucional, a Cultura na Universidade de São Paulo é concebida de maneira ampla, como expressão plural das manifestações humanas em suas múltiplas formas: artísticas, científicas, filosóficas, políticas, sociais e afetivas. Longe de restringir-se a dimensões utilitárias ou recreativas, a cultura é reconhecida como eixo estruturante da vida universitária. Indissociavelmente ligada à Extensão, ambas compõem dimensões do projeto público de produção e circulação do conhecimento. Ao articularem formação acadêmica, pesquisa e interação com a Sociedade, e ao promoverem uma convivência mais aberta, sensível e colaborativa entre os diversos membros da comunidade, as ações de Cultura e Extensão oferecem à Sociedade acesso aos saberes produzidos na Universidade e favorecem uma interação de mão dupla, com potencial transformador, que fortalece a cidadania, dá sentido público ao conhecimento universitário e contribui para a ampliação de direitos.

Ao repensar, de modo permanente e sistemático, os grandes temas nacionais de nosso tempo, traduzindo o conhecimento e promovendo o diálogo com

diferentes públicos, a USP seguirá exercendo sua vocação como agente cultural de referência e reafirmando sua relevância no desenvolvimento social, econômico e cultural do país. Em nossa gestão, essa concepção plural e integrada de Cultura será traduzida em políticas institucionais que articularão Unidades de Ensino e Pesquisa, Museus, Institutos Especializados e os diferentes Órgãos constitutivos da Pró-reitoria de Cultura e Extensão, fortalecendo programas institucionais e ações voltadas à inclusão e pertencimento. Atuaremos, ainda, para ampliar o alcance da comunicação institucional, intensificar a interação da Sociedade com a agenda cultural da Universidade e diversificar parcerias com os setores público e privado.

No que concerne às políticas institucionais de Inclusão e Pertencimento, devemos inicialmente parabenizar a gestão Carlotti-Maria Arminda pelo protagonismo na criação da Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento (PRIP) em 2022, estendendo as congratulações a toda sua equipe gestora e às pessoas colaboradoras. O trabalho desenvolvido nessa área vem desempenhando papel fundamental na promoção de um ambiente universitário mais diverso, equitativo e acolhedor. Suas ações se refletem em dados objetivos, como a ampliação da diversidade étnico-racial e de renda do corpo discente, a expansão das ações de apoio à permanência estudantil e de promoção e cuidado em saúde mental e dos benefícios de moradia e alimentação nos *campi* da capital e interior. Reconhecemos a importância e daremos sustentabilidade aos programas de promoção de direitos e enfrentamento de violências, de convivência da comunidade acadêmica, de promoção da saúde mental e de acolhimento para todas as pessoas da USP. Trabalharemos, ainda, para fortalecer ações de bem-estar nos *campi* e ampliar a inclusão de pessoas com deficiência na comunidade universitária.

Os tempos atuais exigem das Universidades a expansão de sua atuação para além de fronteiras nacionais. A internacionalização da USP será conduzida de maneira estratégica, sustentável e integrada à missão institucional, com ações transversais no ensino, na pesquisa e inovação e em iniciativas de impacto social, cultural e ambiental, com o objetivo de ampliar a projeção global da USP, fortalecer sua capacidade de atrair estudantes e pesquisadores estrangeiros e consolidar parcerias acadêmicas estratégicas.

Desenvolveremos ações para posicionar a USP como referência nos debates políticos e científicos globais e para catalisar projetos internacionais em redes interdisciplinares, em colaboração com instituições de excelência. Apoiaremos, ainda, a criação de ambientes acadêmicos multiculturais em nossos *campi*, promovendo a internacionalização curricular como eixo central da formação e a incorporação de saberes internacionais em currículos flexíveis, conectados às grandes agendas globais.

Atuaremos, por fim, em ações concretas para aprimorar a eficiência da gestão técnico-administrativa da USP, garantindo maior agilidade e resolutividade, sempre alinhadas à missão institucional da Universidade e ao nosso compromisso social. Dar eficiência à administração universitária é parte essencial do compromisso com a gestão pública qualificada.

É tempo de nos prepararmos para o futuro e o momento é particularmente desafiador. Além das disputas entre diferentes campos de conhecimento, enfrentamos desafios no diálogo com a Sociedade, que vive a complexidade das identidades plurais e das desigualdades. A busca de sentido em meio às crises precisa ser enfrentada: é fundamental que a USP faça sentido na vida de todos os cidadãos, pois é para eles que a Universidade existe.

A diversidade dos campos científicos que nos constitui, singulariza e nos guia é um desafio, mas, ao mesmo tempo, nossa maior potencialidade. É desafio porque exige o reconhecimento das especificidades de cada uma das áreas do conhecimento, em alinhamento com a evolução das teorias, métodos e técnicas que trazem novas demandas. Também porque, na diversidade, o exercício da escuta, da negociação e da partilha se torna a base do respeito e da empatia necessários no cotidiano, especialmente nos momentos críticos de decisão e escolha. Por outro lado, reconhecemos que essa diversidade nos fortalece, ao favorecer um diálogo enriquecedor e mutuamente benéfico entre os diferentes atores da vida acadêmica e ao potencializar o impacto social de nossas ações.

Tendo compartilhado os planos propostos para a gestão da Universidade, não poderia encerrar meu pronunciamento sem antes prestar homenagem a todas as pessoas que deixaram sua marca em minha trajetória de vida e nesta caminhada de 51 anos na USP. Peço, portanto, permissão para imprimir um toque mais pessoal às minhas palavras.

Expresso inicialmente minha enorme gratidão, a meus pais, Arthur e Cora, colegas de turma na Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, graduados naquela instituição em 1960. Uma mulher determinada e dinâmica, muito além de seu tempo, e um jovem sonhador e idealista ali se conheceram e se apaixonaram. Nascemos, eu e minha irmã, ainda durante o curso de graduação de nossos pais. Souberam eles me contagiar muito cedo com o amor que nutriam pela USP, ao narrarem histórias vividas na Faculdade em um ambiente muito rico do ponto de vista acadêmico e cultural e, também, efervescente na arena política. Privou-me, no entanto, a vida do nosso convívio muito prematuramente, ainda aos 25 anos. Reverencio sua memória com muita emoção neste momento tão especial da vida, plenamente convencido de que o exemplo e as boas lembranças por eles deixados fortaleceram-me e serviram de fonte de inspiração e incentivo para que pudesse chegar até aqui. Como bem disse Thomas Mann: “o contato prematuro e repetido com a morte produz uma disposição fundamental da alma que nos torna mais sensíveis e melindrosos à dureza e à trivialidade da vida quotidiana”.

A minha esposa Valéria, abro meu coração. Sua delicadeza, gentileza e afeto, que tanto cativam todos à sua volta, conquistaram-me. Espero seguir retribuindo em igual medida o amor que me dedica e peço-lhe que perdoe as ausências que a USP eventualmente me impuser. Sei que você ama a Universidade tanto quanto eu e poderá relevá-las. Até um certo ponto, é claro. Prometo policiar-me nesse sentido.

André e Leandro, sobrinhos-filhos queridos, se assim me permitam hoje chamá-los, com vocês divido a felicidade de tê-los aqui. Estivemos lado a lado em momentos muito difíceis, enfrentamos obstáculos que nos pareciam intransponíveis, mas que soubemos superar juntos. Ao lado das queridas famílias que vocês constituíram, trazendo para o nosso convívio a Didi, a Naná e o pequeno Mateus, celebremos com alegria momentos como este. A toda a minha família e amigos, obrigado pelo carinho da presença.

Devo, também, expressar meu sincero reconhecimento à Faculdade de Medicina, que hoje aqui comparece com a sua Congregação, num gesto generoso que muito me emociona. Tenho muito a agradecer à Instituição que me acolheu ainda bem jovem e tanto me ensinou. Formou-me não apenas como médico tecnicamente competente, mas sobretudo como um

profissional do Cuidado, com C maiúsculo, respeitoso, empático, sensível ao sofrimento do outro e sempre atento às necessidades das pessoas. Além de tudo, permitiu-me construir uma carreira exitosa. Agradeço imensamente a meus professores, em especial aos Professores Mario Shiroma e Vicente Amato Neto, que apostaram naquele jovem curioso e motivado, concedendo-me a honra e o privilégio de ser contratado como docente Auxiliar de Ensino, aos 26 anos de idade.

Aos amigos da 63ª turma da Casa de Arnaldo e a todos os docentes, residentes, estudantes, servidores da Faculdade de Medicina e colegas do Hospital das Clínicas que atuaram ao meu lado na Divisão de Moléstias Infecciosas do Instituto Central – a nossa querida MI, e no Serviço de Atendimento a Pacientes com HIV/aids, minha gratidão. Tenho imenso orgulho de pertencer a essa instituição. Estendo minha reverência aos pacientes que tanto me ensinaram e, que sem mesmo perceber, ajudaram-me a me tornar um ser humano melhor.

Por fim, devo destacar que a distância da Av. Dr. Arnaldo à Cidade Universitária, não me impediu de viver intensamente a USP em diversos espaços e períodos. Agradeço ao ICB e ao Instituto de Química, onde iniciei minha formação, à FFLCH e à ECA, por onde passei mais tarde, por terem ampliado minha visão de mundo e aprofundado minha compreensão da realidade e seus desafios.

Minha gratidão aos Reitores João Grandino Rodas e Vahan Agopyan, pelo privilégio de ter composto suas equipes de gestão. Ao Professor Carlotti, pela oportunidade que me propiciou conhecer em maior detalhe o ensino de Graduação da USP e de poder contribuir para o seu fortalecimento e visibilidade. O apoio incondicional recebido em sua gestão foi essencial para o sucesso alcançado.

Às equipes da Pró-Reitoria de Pós-graduação, da CCint/VRERI/AUCANI, do então recém-criado Escritório de Indicadores - o EGIDA e, mais recentemente, da Pró-reitoria de Graduação, meus agradecimentos por terem me propiciado oportunidades ímpares para ampliar meu conhecimento sobre a Universidade que hoje me recebe como seu novo Reitor.

Ao amigo Marcos Neira, fiel e dedicado companheiro de Pró-reitoria de Graduação, agradeço o aprendizado contínuo e o convívio amistoso dos últimos quatro anos. O privilégio de o ter tido como parceiro de trabalho sem dúvida fez toda a diferença.

À Profa. Liedi, companheira nessa jornada do último ano, período em que pudemos aprofundar nosso conhecimento sobre a Universidade e estreitar laços de amizade e respeito com tantas pessoas da comunidade universitária, meus sinceros agradecimentos. Na caminhada passamos a admirar a nossa USP ainda mais e fortalecemos o reconhecimento de seu valor para a sociedade. Sua competência acadêmica, seu perfil de liderança e profunda experiência como gestora de sucesso serão elementos fundamentais para o êxito do trabalho em parceria que iniciamos agora.

Estamos preparados para a tarefa que nos foi confiada. Em nossa gestão, saberemos exercer a liderança serena, pautada em lucidez, transparência, confiança e parceria. Investiremos nas relações cotidianas e na qualidade de vida de todas as pessoas que compõem a comunidade acadêmica. A USP que se projeta para o futuro não se limita a formar profissionais competentes e produzir conhecimento de excelência: compromete-se também a construir relações mais humanizadas e humanizadoras, cuidar das pessoas, acolher suas demandas, reconhecer seus esforços e o direito às diferenças. Uma USP solidária, corresponsável e inclusiva, que só será possível com a participação de todas as pessoas.

Concluindo, este é o momento de convidar todas e todos, docentes, discentes, servidoras e servidores técnico-administrativas da USP para que possamos, coletivamente, avançar na construção da Universidade que queremos e, com compromisso público e responsabilidade social, atender aos anseios da sociedade paulista e brasileira na construção de um futuro melhor.

Como lembra Mia Couto; “O que faz andar a vida é o sonho. Enquanto a gente sonhar, a estrada permanecerá viva. É para isso que servem os caminhos, para nos fazerem parentes do futuro”.

Muito obrigado.