

Marcelo Knobel

# REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO SUPERIOR

a universidade e seu compromisso  
com a sociedade



Blucher

REFLEXÕES SOBRE  
EDUCAÇÃO SUPERIOR

A UNIVERSIDADE E SEU COMPROMISSO  
COM A SOCIEDADE

Marcelo Knobel

*Reflexões sobre educação superior: a universidade e seu compromisso com a sociedade*

© 2021 Marcelo Knobel

Editora Edgard Blücher Ltda.

*Publisher* Edgard Blücher

*Editor* Eduardo Blücher

*Coordenação editorial* Jonas Eliakim

*Produção editorial* Luana Negraes

*Preparação de texto* Bárbara Waida

*Diagramação* Laércio Flenic

*Revisão de texto* Catarina Tolentino

*Capa* Laércio Flenic

*Imagem da capa* Keila Knobel

---

# Blucher

---

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar

04531-012 – São Paulo – SP – Brasil

Fax 55 11 3079 2707

Tel 55 11 3078 5366

contato@blucher.com.br

www.blucher.com.br

Segundo o Novo Acordo Ortográfico, conforme 5. ed. do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa, Academia Brasileira de Letras, março de 2009.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer meios sem autorização escrita da editora.

---

Todos os direitos reservados  
pela Editora Edgard Blücher Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na  
Publicação (CIP)  
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

---

Knobel, Marcelo

Reflexões sobre a educação superior: a universidade e seu compromisso com a sociedade / Marcelo Knobel. – 1 ed. – São Paulo : Blucher, 2021.

244 p.

Bibliografia

ISBN 978-65-5506-143-7 (impresso)

ISBN 978-65-5506-138-3 (eletrônico)

1. Ensino superior – Brasil. 2. Ensino superior – Brasil – Aspectos sociais. I. Título

21-4526

CDD 378.81

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Ensino superior - Brasil

# Conteúdo

Introdução	9
------------	---

## *PARTE I - Eu, Reitor*

Discurso de posse como reitor	15
-------------------------------	----

Discurso de despedida como reitor	27
-----------------------------------	----

Inovando na universidade: a criação da Diretoria Executiva de Direitos Humanos da Unicamp	35
--	----

Fôlego para manter a liderança	40
--------------------------------	----

## *PARTE II - Universidade em tempos de pandemia*

Uma luz no nevoeiro	46
---------------------	----

Carta aberta à Comunidade da Unicamp	59
--------------------------------------	----

Ensino remoto emergencial	63
---------------------------	----

### *PARTE III - A universidade em perspectiva*

Retrocesso histórico na educação superior	71
Magna Charta Universitatum	77
Raio-X da Educação Superior Brasileira	83
A era internacional da Educação Superior	87
Cem anos da Reforma Universitária de Córdoba	93
A Unicamp e a América Latina	97

### *PARTE IV - A comunidade acadêmica*

O ENEM: um funil gigante	105
O ingresso na Unicamp: múltiplas formas e seus resultados	109
Início das aulas	117
Programas de mobilidade de estudantes falham ao monitorar os seus impactos e benefícios	121
Reencontrando ex-alunos	125
A escassez de professores universitários no Brasil	129
Será que os professores ensinarão de forma diferente daqui a dez anos?	133
Quanto custa, e quanto vale, um professor titular?	139
O novo teto do funcionalismo paulista e as universidades	145

### *PARTE V - O orçamento*

30 anos de autonomia de gestão financeira das universidades públicas paulistas	151
Orçamento transparente e responsável	155

Gratuidade na universidade pública: não é tão simples quanto parece	159
Excelência acadêmica requer financiamento público	165

## *PARTE VI - A formação*

Conversando com estudantes pré-universitários	171
O valor de um currículo acadêmico	177
O verdadeiro gargalo na formação de engenheiros	181
Princípios éticos, políticos e pedagógicos da formação docente na relação com a sociedade	185

## *PARTE VII - Universidade e sociedade*

Assembleia universitária extraordinária em defesa da universidade	193
Universidade pública: mais relevante que nunca	197
Em defesa da liberdade acadêmica e da autonomia	201
A universidade, a ciência e o combate ao racismo	207
Universidade Pública: compromisso com a sociedade	213

## *PARTE VIII - O futuro*

Alguns desafios do Ensino Superior	219
O futuro da Educação Superior na América Latina e no Caribe	223
Caminhos para a Educação Superior no Brasil	229
Ousadia para um futuro sustentável	237
As universidades não podem ser uma bolha	241

PARTE I  
Eu, Reitor

# Discurso de posse como reitor

“Por que você quis se tornar reitor?” Eu mesmo já fiz essa pergunta a colegas de outras universidades. Contudo, quando o questionado sou eu, nunca respondo em linha reta, pois não é assim que enxergo a trajetória na Unicamp, que vem muito antes de eu me tornar calouro no curso de Física. Primeiro, surge uma iniciativa pontual na área administrativa; em seguida, a oportunidade de criar um museu... Os projetos vão ficando maiores. Quando você se dá conta, a sua missão se expandiu mais uma vez. Em 19 de abril de 2017, no discurso de posse, entendi que precisava resgatar um pouco de história para seguir firme em frente. Eu disse o seguinte:

“Boa noite!

É com grande satisfação e orgulho, contrabalançados pelo peso da responsabilidade que os acompanha, que estou aqui hoje para tomar posse como reitor, nesta cerimônia que dá início à décima segunda Reitoria da Unicamp.

Nossa universidade é muito jovem. Completou recentemente cinquenta anos. Apenas dois a mais do que este professor, a quem cabe agora trabalhar por ela, aprender com ela, contribuir para a sua consolidação.

A juventude da nossa universidade e a medida do seu enorme progresso em tão curto tempo são atestadas de uma forma simples: pela constatação de que há aqui hoje, nesta cerimônia, diversas pessoas que a viram nascer. De fato, há ex-alunos das primeiras turmas, há professores e funcionários que aqui chegaram quando este *campus* era um descampado sem árvores e com poucos edifícios. A eles, como também aos que já não estão entre nós, devemos muito. Uma coisa que devemos a eles é a consciência da nossa responsabilidade em continuar o trabalho que fizeram e ainda fazem pela universidade e pela sociedade que a mantém. É o nosso sentimento de pertencimento a uma comunidade empenhada no bem comum, na melhoria e no crescimento da Unicamp.

Creio que a maior parte das pessoas que há vários anos trabalha ou trabalhou na Unicamp tem com esta universidade uma relação que vai além do escopo meramente profissional. Porque, justamente pela juventude da Unicamp, é fácil sentir que a universidade é, em certo sentido, mais do que fruto do nosso trabalho, nossa contemporânea. Eu mesmo tenho essa sensação, pois a Unicamp não só foi uma presença constante na minha vida, desde a infância, mas ainda tive a honra de ter conhecido todos os seus ex-reitores, cuja linha de sucessão integro neste momento e aos quais formalizo aqui a minha homenagem.

Nasci na Argentina e, quando tinha oito anos de idade, em 1976, meu pai, o psicanalista Maurício Knobel, foi expulso pela recém-implantada ditadura militar – sob a acusação de atividades subversivas – da cátedra na qual era titular na Universidade de Buenos Aires.

Diz a sabedoria popular que, quando uma porta se fecha, outra se abre. Nem sempre isso é verdade. Mas nesse caso foi porque, no mesmo ano, meu pai viria a ser convidado pelo José Aristodemo Pinotti, então diretor da Faculdade de Ciências Médicas (FCM), e pelo reitor Zeferino Vaz, para organizar o Departamento de Psicologia Médica e Psiquiatria da Unicamp. Em consequência, minha família mudou-se para Campinas, com a intenção inicial de ficar apenas dois anos. Nessa época, conheci o professor Zeferino e o professor Pinotti, com quem estabelecemos uma relação de amizade familiar duradoura. Posteriormente,

conheci também o professor Plínio Alves de Moraes, que sucedeu o professor Zeferino na Reitoria.

Aos 17 anos me tornei, de fato, parte da comunidade da Unicamp, para além das relações familiares, pois ingressei no Curso de Bacharelado em Física. Para desespero de meu pai – devo dizer –, pois ele queria que eu seguisse carreira na área da Saúde e até tentou dissuadir-me. Usou, porém, uma estratégia errada: levou-me para conversar com o professor Rogério Cerqueira Leite, notável cientista da área da Física e importante personagem na história da Unicamp. Já se vê que o efeito só podia ser o oposto do que ele esperava! Escolhi o curso por curiosidade, sem saber direito o que iria estudar – como acontece com muitos alunos –, mas já no primeiro semestre percebi que era aquilo que eu queria para a minha vida, pois a Física seria um caminho para entender a natureza.

No ano em que entrei na universidade, 1986, a Unicamp estava no momento de escolha do novo reitor, fato que me marcou bastante. Tive aula de “Estudos de problemas brasileiros” com o professor Rogério, que era candidato à Reitoria. Entretanto, o eleito naquele ano foi o professor Paulo Renato, com quem posteriormente também tive bastante contato por vários motivos. Um deles foi a minha atuação no movimento estudantil, participando do Centro Acadêmico da Física e de chapas para o DCE. Além disso, fiquei muito amigo do Luiz Gustavo dos Santos, o Tatá, filho do professor Irineu, que atuava naquela gestão. Aqui, antes de prosseguir, gostaria de abrir um parêntese para homenagear esse amigo querido, a quem tanto devo e de quem tenho muitas saudades.

Já que o assunto é homenagem e agradecimento, quero registrar que, logo no início da graduação, tive aula de laboratório com a professora Reiko Sato, com quem fiz a iniciação científica e o doutorado, trabalhando com nanocristais magnéticos, área na qual segui toda a minha carreira na Física. Dela guardo o exemplo da extrema dedicação de uma verdadeira professora, o qual procurei seguir ao longo da vida. Por isso, quebrando o protocolo de um discurso dessa natureza, queria dizer: um beijo, Reiko, e obrigado por tudo!

Voltando agora ao fio da narrativa... Quando ingressei no mes-trado, em 1990, houve uma nova campanha para a Reitoria. Já familia-rizado com a instituição e suas instâncias políticas e administrativas, envolvi-me mais diretamente na campanha do professor Carlos Vogt, participando de debates e ajudando a panfletar pela universidade. Com o Vogt, tive posteriormente diversas oportunidades de colaborar no âmbito acadêmico, e ele se tornou um verdadeiro conselheiro e amigo.

No que diz respeito à minha própria carreira acadêmica, 1992 também foi o ano no qual minha orientadora resolveu se aposentar e sair da Unicamp, o que obrigou a me apressar de tal modo que fiz o doutorado direto, em 3 anos. Finalmente, após dois anos de estágios de pós-doutorado no exterior, prestei concurso e, aos 27 anos, tive a honra de continuar a pertencer à Unicamp, agora como professor.

Desde então tenho atuado tanto no ensino e na pesquisa quanto na divulgação científica. É que me tornei cientista por gostar de livros e de revistas de divulgação científica. Por isso acredito que devemos incentivar as novas gerações a pensar criticamente, a ter curiosidade, a desvendar os mistérios que nos cercam. Por isso também acredito que a divulgação das ciências, no sentido mais amplo, é o caminho que o Brasil precisa para estimular jovens talentos, porque sem eles não tere-mos futuro.

Quando ingressei na Unicamp como professor, estávamos na gestão do professor Martins, quem também conhecia há muito tempo, pois havia sido meu pediatra quando nos mudamos para Campinas. Mais adiante, na gestão do professor Hermano Tavares, comecei a dar meus primeiros passos na carreira administrativa na universidade: primeiro, como coordenador associado de graduação na Física; depois, como coordenador do Núcleo de Desenvolvimento da Criatividade (Nudecri).

Posteriormente, na gestão do professor Brito, iniciamos as dis-cussões e o desenvolvimento do Museu Exploratório de Ciências. Foi um momento estimulante, de elaboração de projeto e fortalecimento de uma relação de colaboração e amizade que datava do período em que ele foi diretor do Instituto de Física Gleb Wataghin (IFGW). O Museu

de Ciências veio a se consolidar na primeira gestão do professor Tadeu, com a qual também colaborei organizando o Encontro Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, em 2008.

Já em 2009, o professor Fernando Costa, quem eu pouco conhecia, me ofereceu uma enorme oportunidade de ação ao confiar a mim a Pró-Reitoria de Graduação. Foi uma experiência incrível ter participado dessa gestão, na qual conseguimos realizar muitos projetos com uma ótima equipe. Estou seguro de que os anos de trabalho à frente dessa Pró-Reitoria permitiram-me um aprendizado que será muito útil neste novo desafio.

Finalmente, na gestão que hoje se encerra atuei como representante docente no Consu. Neste momento, em que se dá a transmissão do mandato, quero expressar o meu sincero agradecimento ao professor José Tadeu Jorge pela total colaboração nas ações necessárias à transição. Esse agradecimento se estende, é claro, a toda a sua equipe, aos seus assessores diretos e aos demais funcionários da Reitoria.

Para encerrar esse breve relato do entrelaçamento da minha vida com a vida da Unicamp, quero agradecer mais uma vez a todos os que fazem desta universidade o que ela é. Agradeço aos funcionários que me auxiliaram, com dedicação e carinho, em todos os momentos da minha vida na Unicamp. Agradeço aos ex-professores, muitos deles presentes nessa cerimônia de hoje, que contribuíram de maneira fundamental para a minha formação. Agradeço aos amigos, de todas as áreas, que fiz ao longo dessa jornada, muitos também aqui presentes hoje, e que realmente são a parte mais valiosa da minha vida.

Todos esses amigos e essas amigas da Unicamp foram representados hoje pelos professores eméritos que me acompanharam até a mesa. O professor Adil Samara, da FCM, e o professor Cylon Gonçalves da Silva, do IFGW. Conheci o professor Cylon ainda durante a minha iniciação científica, quando participei de um encontro sobre o projeto do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, que naquele momento parecia uma ideia mirabolante. Foi um professor que me ensinou, com tantos outros, a acreditar em um sonho e a trabalhar duro para concretizá-lo. Já o professor Samara conheço desde criança, pois ele e sua

esposa Leila eram muito amigos de meus pais. Da convivência intensa que tivemos, guardo ainda a preocupação que ele tem com a educação pública de qualidade. Ambos aqui representam o legado de grandes professores e profissionais que temos a obrigação de honrar e cujo trabalho devemos continuar.

Naturalmente, quero agradecer à minha família.

À minha mãe Clara, aqui presente, que sofreu imensamente com a emigração, com a separação tão precoce de metade dos filhos e com a mudança tão drástica da vida. Hoje, 41 anos após a chegada à Campinas, ela pode ter certeza que nada é por acaso. Agradeço por tudo o que ela fez e ainda faz por mim.

Agradeço aos meus irmãos e familiares, de Florianópolis, Buenos Aires e Barcelona, que mesmo distantes estão presentes aqui hoje, em meu coração.

Quero agradecer especialmente à minha esposa Keila, que sempre me apoiou, mesmo em decisões difíceis como essa de me candidatar a reitor em um momento tão delicado para a universidade. Ela é certamente a minha base de sustentação e merecedora de todas as verdadeiras declarações que surgem nessas situações e que só não repito porque se tornaram clichês e não corresponderiam à força do meu sentimento.

Também quero agradecer aos meus filhos, Ivan e Sara, pela torcida, pelo apoio incondicional, pelo carinho, pelo companheirismo. Eles são a minha alegria e a minha fonte de energia revigorante, quando chego em casa muitas vezes esgotado – e serão, portanto, parte fundamental desta gestão! Amo vocês!

Meu agradecimento à professora Teresa Atvars, uma trabalhadora incansável, uma pessoa íntegra e generosa, a primeira mulher a ocupar a Coordenadoria Geral da universidade. Foi uma honra tê-la como companheira de chapa e de todos os trabalhos que nos trouxeram até aqui. E é uma honra poder dividir com ela os próximos quatro anos à frente da administração da Unicamp.

Agradeço a todos os colaboradores que direta e indiretamente trabalharam conosco, acreditaram na nossa disposição, nos ajudaram a elaborar a proposta de gestão e a difundir-la junto à comunidade.

Agradeço de antemão a todos aqueles que se dispuserem a trabalhar nesta gestão em prol da universidade pública e seu compromisso com a sociedade.

Por fim, quero deixar aqui registrado um agradecimento a meu pai. Muitos, muitos, que tiveram a oportunidade de conviver com ele me disseram o quão orgulhoso ele estaria nesse momento. Não tenho dúvidas disso e tenho pensado nisso todos os dias. Com ele aprendi a amar a universidade, o que ela representa, e a amar a esta universidade em particular, a Unicamp. Aqui, com muitas saudades, na presença de minha mãe e de dezenas de seus amigos, tenho plena certeza que de alguma maneira ele está presente e será a minha inspiração para os anos que virão.

Meu pai trabalhava com adolescentes e sua contribuição teórica mais relevante foi a descrição da síndrome da adolescência normal, ou seja, foi compreender e demonstrar que os todos sintomas “estranhos”, coisas da juventude, eram normais. Estranho seria se os adolescentes não os tivessem!

Lembrei-me disso quando pensava a nossa universidade, ao longo da campanha. Por isso queria agora fazer uso de suas palavras para expor, figuradamente, alguns dos meus pontos de vista sobre a tarefa que nos cabe. Diz Maurício Knobel<sup>1</sup>:

*Deliberadamente aceito a contradição que significa o associar síndrome, que implica entidade clínica, com normalidade, que significaria estar fora da patologia. Entretanto, o convívio social e nossas estruturas institucionais fazem-nos ver que as normas de conduta estão estabelecidas, manejadas e regidas pelos indivi-*

---

1 Knobel, Maurício. “A síndrome da adolescência normal.” em: A, Aberastury e M. Knobel, *Adolescência normal: Um enfoque psicanalítico* (1981): 24-62, Porto Alegre: Artes Médicas.

*duos adultos da nossa sociedade. É sobre esta intercorrelação de gerações, e desde o ponto de vista regente e diretivo, que podemos, e creio eu que devemos, estar capacitados para observar a conduta juvenil como algo que aparentemente é seminormal ou semi-patológico, mas que, entretanto, frente a um estudo mais objetivo, desde o ponto de vista da psicologia evolutiva e da psicopatologia, aparece realmente como algo coerente, lógico e normal.*

É claro que somos adultos e responsáveis, como indivíduos aqui empenhados numa obra comum. Mas, de certa forma, a nossa universidade está ainda na adolescência, no que diz respeito à história e ao itinerário traçado pelas grandes universidades do mundo. De tal modo que eu acredito, nesse sentido, ser normal que passe por momentos mais críticos; ser normal que tenha crises, hesitações, momentos de angústia. Então, como disse meu pai em seu trabalho memorável, o importante é utilizar a crise para o desenvolvimento, para o crescimento. E concluo essa postulação voltando às palavras dele:

*esta maneira de encarar o problema permite aceitar os desajustes e desencontros, valorizá-los com maior correção e utilizar o impacto de gerações, não como fonte de conflitos negativos, mas como um encontro inquietante que facilite o desenvolvimento da humanidade.*

Essa será a tônica da nossa gestão: aceitar os desajustes e desencontros não para deixar que continuem, mas para não os ignorar, para não buscar culpados ou salvadores; mas sim, compreendendo a origem desses desajustes e desencontros, promover, por meio do debate, o encontro de opiniões e a elaboração de processos para superá-los de forma positiva e produtiva. Porque o saldo das qualidades da nossa universidade é imensamente maior do que o débito dos problemas.

De fato, com meio século de existência, a Unicamp se destaca em todas as áreas acadêmicas – no Brasil e no exterior – como

referência na produção de conhecimento e na formação de pessoas. O empenho da comunidade que compõe a Unicamp e a sua união, quando algum momento crítico foi claramente exposto e sentido, sempre foram notáveis e produziram a superação dos obstáculos.

É verdade que o momento é muito grave. Estamos diante de uma enorme crise financeira, com reflexo na vida dos que aqui trabalham e estudam. Há também uma crise política, que cria antagonismos e produz reflexos na imagem da universidade perante a opinião pública e nas nossas condições de trabalho.

É preciso agora que todos nos concentremos no mais importante: defender a universidade pública, gratuita, de excelência e com autonomia, apta a atender com qualidade às demandas da sociedade, produzindo conhecimento e formando pessoas comprometidas com a constante atualização do conhecimento, com a democracia e com a justiça social.

Para isso, é necessário que a nossa universidade seja sempre um ambiente marcado pela valorização da multiplicidade de opiniões sobre os vários aspectos da vida acadêmica e, sobretudo, pautado no respeito mútuo entre todos os que aqui convivem. É só exercendo a livre circulação da informação e promovendo a universidade como um lugar estimulante, desafiador, criativo, dinâmico e humano, que a tornaremos capaz de superar os impasses e os desafios.

De nossa parte, estaremos sempre empenhados em resgatar a participação das pessoas, valorizando suas ações por meio de uma gestão flexível, ágil, colegiada e institucional.

A Unicamp do século 21 exige que sejamos solidários, dinâmicos, inovadores, e que tenhamos responsabilidade para a implementação de um projeto institucional acadêmico em sinergia com a sociedade. Seus diferentes setores demandam atenção da gestão universitária para que possa, como instituição pública, responder pela formação de profissionais competentes e críticos, aptos a contribuir para uma sociedade mais justa, menos desigual.

A contínua inovação no ensino, na pesquisa e na extensão, por meio da valorização das culturas, dos conhecimentos, da

interdisciplinaridade, da internacionalização, da sustentabilidade, de ações afirmativas, da inclusão social em todas as suas dimensões: essa deve ser a nossa missão, o nosso objetivo principal.

Para isso, é preciso promover uma discussão profunda sobre o papel da graduação, da pós-graduação e da pesquisa, no qual a extensão (e, na área da Saúde, a assistência) deve ser mais efetiva e abrangente.

Não vou, entretanto, retomar agora o diagnóstico da crise, pois ele foi a tônica não apenas do nosso programa, mas também – por óticas diferentes – dos demais programas longamente debatidos com a comunidade. Basta dizer que uma das principais metas da nossa gestão será a busca do equilíbrio orçamentário. Conforme prometido, vamos de fato incorporar mais transparência e visibilidade na gestão e na divulgação dos resultados alcançados para informar a todos os interessados, dentro e fora da nossa comunidade, sobre as consequências das decisões e das opções estratégicas da universidade.

Para finalizar, considerando o fato de que as universidades públicas paulistas – USP, Unicamp e Unesp – estão entre as melhores universidades da América Latina, creio que devemos ter sempre em mente a necessidade de manter as condições que lhes permitiram tal desempenho. Uma delas é a autonomia financeira e de gestão.

Como todos sabem, no final dos anos 1980, o governo de São Paulo concedeu autonomia administrativa às universidades do estado, o que acelerou o avanço rumo à excelência acadêmica. No período que se seguiu, essa autonomia resultou no aumento de vagas na graduação, na pós-graduação e nos colégios técnicos; na formação de um maior número de mestres e doutores; na multiplicação das publicações científicas; no incremento da pesquisa inovadora e na ampliação da área de atendimento à saúde.

Defender, portanto, de todas as formas, a autonomia universitária é um imperativo sobre o qual há consenso entre as distintas correntes de pensamento no interior da Unicamp, como pudemos ver ao longo dos debates da campanha. Do nosso ponto de vista, uma das formas de fazer isso é não descuidar da obrigação de prestar contas à sociedade, que é quem financia as universidades públicas e os institutos

de pesquisa. Contudo, o importante é prestar contas não apenas no que tange à responsabilidade orçamentária, mas também – por meio da exposição e divulgação sistemática – dos objetivos da instituição universitária, da sua relevância de longo prazo, bem como dos seus resultados passados e presentes, no que diz respeito à formação de profissionais e à extensão dos serviços à comunidade.

Com a ajuda de muitos, construímos o programa de gestão “Universidade pública, compromisso com a sociedade”. Suas linhas gerais giram em torno da ideia central de promover uma gestão institucional, acadêmica e financeira comprometida com a sociedade. Isso significa, do nosso ponto de vista, tornar a Unicamp mais inclusiva, democrática, transparente; mas significa, acima de tudo, zelar pela herança que recebemos dos nossos antecessores, responder qualificadamente às demandas da sociedade que supre os recursos para a existência das universidades públicas e trabalhar incessantemente para fazer que a Unicamp seja uma universidade ainda mais destacada, em todos os aspectos e campos de atuação, no quadro universitário do Brasil e do mundo.

Temos certeza de que todos os demais candidatos que se apresentaram à consulta para definir a Reitoria da Unicamp foram movidos pelo mesmo espírito que nós. A identificação de zonas de intersecção dos diferentes programas, sobre as quais será agora possível construir as bases de uma ação em prol da universidade, permite-nos conclamar a todos – independentemente das posições assumidas durante a campanha – para que se juntem a nós no compromisso com a defesa, a renovação e o avanço da Unicamp.

Muito obrigado.”

### *Comentário*

Nem preciso comentar que esse foi um dos momentos mais emocionantes de minha vida, em uma cerimônia bonita e marcante. O discurso naturalmente tem um tom pessoal, misturado com a promessa do

trabalho para os anos vindouros. Busquei também privilegiar o diálogo, pois sabia que teríamos anos difíceis pela frente, o que, infelizmente, se concretizou. O discurso foi feito no auditório da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp, no dia 20/04/2017.

# Discurso de despedida como reitor

Após quatro anos de muito esforço e dedicação é importante registrar os avanços alcançados e os desafios enfrentados durante o período. Procurei não fazer um relatório detalhado, que pode ser hoje em dia facilmente encontrado na internet<sup>1</sup>. Busquei principalmente agradecer a toda a comunidade, que ajudou a vencer inúmeros desafios, e oferecer uma breve prestação de contas das promessas feitas no discurso de posse. Segue abaixo o discurso:

“Boa tarde,

Vou começar com uma boa notícia... Não vou fazer um discurso longo, nem apresentar a vocês uma prestação de contas detalhada de tudo o que foi feito nestes quatro anos da gestão que, hoje, chega ao fim. Para isso temos o relatório da administração central e os relatórios das pró-reitorias, diretorias executivas e dos órgãos da administração central, que pormenorizam os avanços realizados.

Quero, desde já, desejar uma excelente gestão ao Professor Antônio José (Tom Zé) e à Professora Maria Luiza. Espero que, junto com a equipe que eles liderarão, sigam fortalecendo a nossa querida universidade.

---

1 Ver relatório completo em: <https://bit.ly/3tlnXW>

Mas, como é meu dever apresentar um panorama dos principais desafios que vencemos juntos, bem como das realizações, vou contar para vocês um pouco do que vivemos. Até porque esta é uma forma de reconhecer publicamente os esforços de tantos colaboradores e até mesmo dos nossos críticos que, construtivamente, ajudaram a tornar nossos projetos mais amplos, mais inclusivos e mais realizáveis.

Vamos começar pelo começo. O início da gestão foi, para mim, o período mais difícil. Não bastasse o ineditismo do exercício das atividades de reitor, tínhamos que organizar rapidamente a equipe para planejarmos e executarmos mudanças estruturais urgentes que evitassem o colapso financeiro da Unicamp. Como primeira medida, cumprimos o prometido na campanha: cortamos a chamada “dupla matrícula”, num gesto que foi também simbólico de um projeto de recomposição das finanças e a primeira de uma série de decisões administrativas de impacto imediato. A seguir, criamos as diretorias executivas (de Relações Internacionais, Administração, Planejamento Integrado, Área de Saúde e Ensino Pré-Universitário) e criamos e inauguramos o processo de transparência total das contas da universidade, que rapidamente foram abertas para a comunidade acadêmica e para a sociedade.

Quando assumimos, ninguém sabia ao certo o saldo que a Universidade tinha como reserva de contingência, nem que promessas em obras e infraestrutura tinham sido feitas. Era indispensável, portanto, abrir essa discussão com toda a universidade. Analisamos o impacto de cada promessa e, pela situação financeira que enfrentávamos, vimos quais promessas poderiam e quais não poderiam ser cumpridas. Com os dados à mostra, repactuamos com a comunidade não apenas o que era exequível, mas qual era a ordem de prioridade de cada obra.

Outro grande desafio veio do fato de que assumimos a reitoria tendo de administrar uma pauta complexa e potencialmente explosiva, já agendada para o nosso primeiro Conselho Universitário: a discussão das cotas para ingresso na Universidade. Foi graças a um enorme empenho coletivo que conseguimos não só organizar a discussão para aprovarmos o conceito das cotas, mas também torná-lo operacional. Hoje,

oferecemos à sociedade um vestibular ainda mais inclusivo e com avanços como o vestibular indígena, o edital de vagas olímpicas, bem como com a reorganização do PAAIS e Profis, visando maior ampliação e diversidade em nosso corpo discente.

Voltando às questões financeiras, a gestão estabeleceu um plano bastante ousado. Precisávamos frear as despesas da Universidade e, ao mesmo tempo, buscar mais recursos, além de torcer para uma aceleração da economia. Só assim conseguiríamos evitar medidas mais drásticas, como um plano de demissão voluntária, corte completo de contratos ou atraso no pagamento de salários, como ocorria em outras universidades. Para isso, tivemos que mexer em diversos pontos, principalmente em tópicos delicados, como o das gratificações, o da carreira de funcionários e o das certificações de órgãos e unidades. Foi um processo difícil e desgastante, mas o resultado está aí para todos verem. Se não fosse a caos econômico associado à pandemia, já teríamos alcançado completamente o equilíbrio financeiro e estaríamos vivendo um momento de retomada muito forte de contratações e promoções por mérito, além da retomada de reformas e construções.

Como todos sabem, a Unicamp vinha enfrentando déficits orçamentários desde 2012, tendo a situação chegado a um nível crítico em 2016, quando o déficit atingiu R\$ 254 milhões. A partir de 2017, esse déficit foi gradualmente reduzido, a ponto de termos terminado 2020 com um déficit de R\$ 8,7 milhões, valor quase 30 vezes menor que o de 2016. O resultado desse esforço foi que as reservas financeiras da Universidade não foram completamente consumidas, porque se isso ocorresse as consequências seriam imprevisíveis, com possibilidade até de provocar atraso do pagamento de salários. Graças ao trabalho incansável dos órgãos administrativos e das comissões, evitou-se o pior, e no final de 2020 as reservas estavam no mesmo nível do início do ano, ou seja, por volta de 400 milhões de reais. Em 31 de março de 2021 esse saldo financeiro estava em 515 milhões de reais.

Em 2018 já tínhamos superado o período de maior dificuldade financeira, o que permitiu que, a Unicamp voltasse a ter um grande número de progressões em todas as carreiras, o que só não pôde ser sido

mantido em 2020 e 2021, em virtude da lei complementar 173, que entrou em vigor e que impediu novas contratações e progressões.

2018 também trazia promessas de melhoria da economia, que logo se mostraram vãs. Primeiro, pelos reflexos da greve de caminhoneiros que ocorreu no primeiro semestre, e logo a seguir, pela tensão do clima da campanha eleitoral, durante a qual já se podiam antever os momentos duros que viriam na sequência: os ataques à autonomia das universidades, a ação deletéria do movimento denominado Escola sem Partido e a amplos ataques nas mídias sociais contra as universidades públicas. Além disso, tivemos impasses com o tribunal de contas do estado, referente às aposentadorias, e especialmente à questão do teto constitucional, que viria a ser parcialmente resolvida somente em janeiro de 2020.

Em 2019, já com um novo governo federal, enfrentamos mais tentativas de diminuir ou eliminar a autonomia universitária, que vinham no bojo de uma campanha de ataque aos serviços públicos, com especial foco no sistema de educação e de Saúde. No âmbito estadual, esse movimento foi embutido na instalação de uma CPI sobre as três universidades públicas na Assembleia Legislativa. Uma CPI que custou imenso trabalho burocrático e que terminou por mostrar o óbvio: que as universidades cumpriam exemplarmente seu papel constitucional. Mas resposta da Unicamp entrou para a história, com a primeira assembleia geral em que todas as vozes se ergueram em defesa da universidade pública e da sua autonomia.

Esse retrospecto é importante para lembrarmos quais eram as nossas expectativas e o que alcançamos. Tenho plena consciência dos avanços que fizemos e de tantas coisas que ainda precisam ser aprimoradas, assim como do impacto de uma gestão austera no poder aquisitivo das pessoas, mas sei também da necessidade dessa austeridade no momento difícil pelo qual passamos. E sei, sobretudo, as decisões tomadas tinham uma intenção bem clara, que julgo que foi cumprida: defender a universidade nesse momento delicadíssimo e prepará-la para o enfrentamento dos desafios que já se delineiam no futuro próximo.

Quando assumi o mandato que hoje se encerra, além de apresentar a minha trajetória pessoal e profissional, falei um pouco de como chegamos ao Brasil quando, meu pai (e com ele toda a família) foi convidado a criar o Departamento de Psicologia Médica e Psiquiatria da Unicamp, após ter sido expulso da Universidade de Buenos Aires pela ditadura militar. Foi assim que, aos oito anos de idade, tive meu primeiro e já definitivo contato com a universidade onde eu faria toda minha formação e desenvolvimento profissional. Mas me lembro, acima de tudo de que, abri o discurso da minha posse, em abril de 2017, falando do “nosso sentimento de pertencimento a uma comunidade empenhada no bem comum, na melhoria e no crescimento da Unicamp”. Dizia também ter ciência de que a Unicamp era uma jovem universidade, com apenas 50 anos naquele momento. Apesar disso, seu destaque incontestado em “todas as áreas acadêmicas” era um estímulo para enfrentarmos um momento de “grave crise financeira, com reflexo na vida dos que aqui trabalham e estudam”. Salientei, ainda, que estávamos diante de uma “crise política, que cria antagonismos, e produz reflexos na imagem da Universidade perante a opinião pública e nas nossas condições de trabalho”.

Constatado que a nossa consciência indicava que o mais importante era “defender a universidade pública, gratuita, de excelência e com autonomia, apta a atender com qualidade às demandas da sociedade, produzindo conhecimento e formando pessoas comprometidas com a democracia e com a justiça social”. Quatro anos depois, afirmo que essa é uma consciência que se firmou ainda mais.

Da mesma forma, não mudei de opinião quanto à vocação da Unicamp para continuar sendo, como eu disse também há quatro anos, “um ambiente marcado pela valorização da multiplicidade de opiniões sobre os vários aspectos da vida acadêmica e, sobretudo, pautado pelo respeito mútuo entre todos os que aqui convivem. Porque é só exercendo a livre circulação da informação e promovendo a universidade como um lugar estimulante, desafiador, criativo, dinâmico e humano, que a tornaremos capaz de superar os impasses e os desafios”.

Finalizando aquele discurso, salientei que esta seria a tônica da nossa gestão: “aceitar os desajustes e desencontros não no sentido de deixar que continuem, mas no sentido de não os ignorar, de não buscar culpados ou salvadores, mas sim de, compreendendo a sua origem, promover, por meio do debate, o encontro de opiniões e a elaboração de processos para superá-los de forma positiva e produtiva. Porque o saldo das qualidades da nossa universidade é imensamente maior do que o débito dos seus problemas”.

Sabíamos da necessidade de “promover uma discussão profunda sobre o papel da graduação, da pós-graduação e da pesquisa, no qual a extensão (e, na área da Saúde, a assistência) deve ser mais efetiva e abrangente”, e apontamos que uma das principais metas da nossa gestão era a busca do equilíbrio orçamentário e da manutenção da autonomia. Foram essas as minhas palavras em abril de 2017: “a autonomia universitária é um imperativo sobre o qual há consenso entre todas as correntes de pensamento no interior da Unicamp”.

Creio que o fiz de melhor à comunidade que me escolheu para chefiar a equipe de administração nesses quatro anos, foi ter mantido esse Norte e ter trabalhado incessantemente para que esse ideal se concretizasse no dia a dia.

Nos orgulhamos também da criação da Controladoria da Universidade, do Instituto de Estudos Avançados, da Diretoria Executiva de Direitos Humanos, do Espaço Plasma, do Hub Internacional para o Desenvolvimento Sustentável (HIDS), órgãos e projetos que já são agora conhecidos, usados e aferidos por boa parte da comunidade. Todos vocês terão acesso aos demais avanços e conquistas da gestão no nosso relatório, disponível na página da Unicamp.

Por fim, quero agradecer. Quero destacar especialmente a participação efetiva e fundamental da coordenadora geral da Universidade, Teresa Atvars, em todos os momentos destes quatro últimos anos. Quero registrar também meu sincero agradecimento aos chefes de gabinete e aos pró-reitores (aos atuais e aos que passaram pela gestão), bem como a todos os diretores executivos, diretores de institutos, coordenadores de laboratórios e núcleos, assessores diretos e indiretos, aos professores

e ex-professores e a todos os funcionários e alunos que fazem a Unicamp no seu dia-a-dia.

Ainda, quero manifestar nossa profunda gratidão e valorização a todos os profissionais da universidade que se empenharam, das mais diferentes maneiras e em diversas frentes, no combate à pandemia de Covid-19. Desde os profissionais da linha de frente na área da Saúde, os pesquisadores que foram para seus laboratórios colaborar com colegas e universidades de todo o mundo, funcionários que não são da área da saúde, mas que fazem o hospital funcionar, até as doações feitas ao hospital e aos mais necessitados. Foi nesse cenário de calamidade pública que a Unicamp se mostrou ainda mais humana, solidária, digna e consciente do seu papel social.

Não poderia deixar de agradecer, por fim, à minha mãe, minha esposa e aos meus filhos. Não fosse o apoio e o suporte incondicional deles, o fardo teria sido muito mais pesado, o estresse mais acentuado, as dúvidas mais agudas. Minha profunda gratidão pelo companheirismo e carinho de vocês, que sempre me deram forças para a dedicação intensa que se requer de alguém que ocupa este cargo.

E, para concluir, reproduzo algumas palavras de Julián Marías, proferidas em um discurso em homenagem ao quarto centenário da Universidade de São Marcos de Lima, Peru em 1951, mas que ainda são muito atuais:

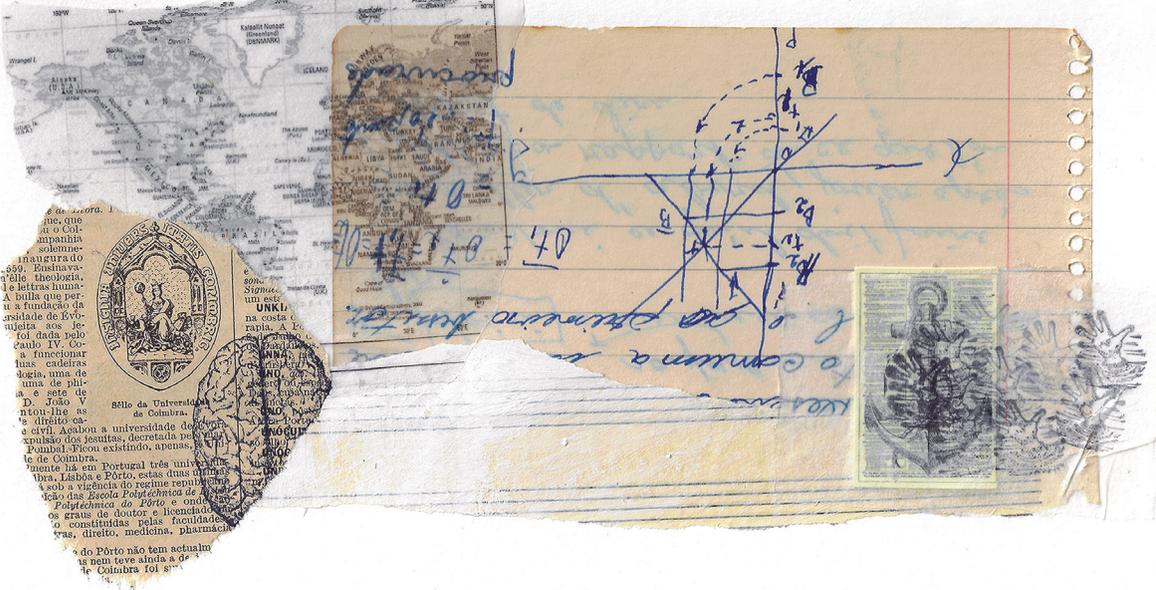
“... a missão da Universidade é indeclinável. Do jeito que está o mundo, as Universidades têm que existir, somente nelas pode-se ensinar e aprender o sistema de ideias da época, pode-se adquirir a formação profissional, pode-se realizar a educação da “imensa minoria”. Frente a todas essas dificuldades, esta consciência pode ser confortadora: por isso referi-me antes a uma orgulhosa modéstia. Não é algo digno da Universidade, da sua gloriosa história de sete séculos, recriar-se novamente nestas estreitas circunstâncias? A Universidade está entre a espada e a parede: é a melhor situação para lutar. E então convém reivindicar, em todas suas formas, a condição de universitários.”

Creio que, junto com a equipe e com a toda a comunidade, conseguimos fortalecer esse espírito universitário e contribuir para tornar a Unicamp ainda melhor.

Muito obrigado,”

### *Comentário*

Este também foi um momento muito emocionante, misturado com uma grata sensação de dever cumprido. Desta vez a cerimônia infelizmente não foi tão calorosa, devido às restrições impostas pela pandemia de coronavírus. A cerimônia foi realizada no dia 19/04/2021, com poucas pessoas e transmitida pela internet.



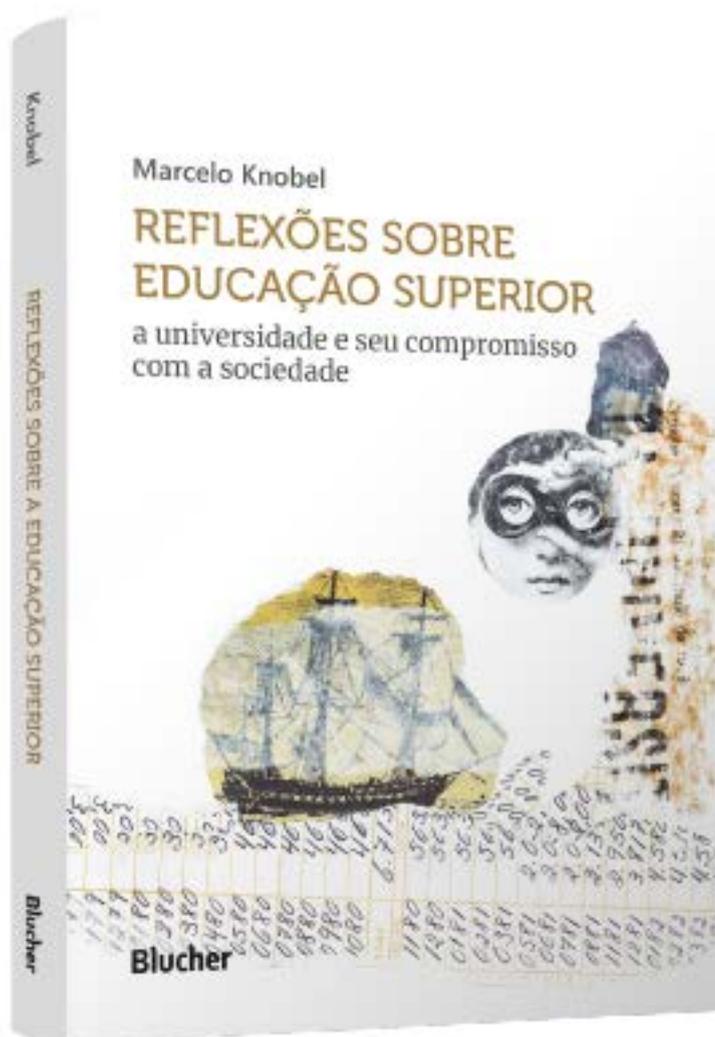
Este livro reúne 40 textos do Prof. Dr. Marcelo Knobel, publicados ao longo de dez anos e que foram atualizados e comentados exclusivamente para esta obra. Aqui, a educação superior no Brasil e na América Latina é discutida a partir de textos variados, que vão de cartas a manifestos, passando por artigos de opinião e discursos realizados em diferentes contextos. Por causa dessa característica, a discussão posta não apenas toca questões dos momentos em que os textos foram escritos, como também traz reflexões para o que há de mais atual na gestão de universidades e do ensino superior como um todo.

É um livro essencial para aqueles que se preocupam com o passado, o presente e o futuro da Educação.



[www.blucher.com.br](http://www.blucher.com.br)

**Blucher**



Clique aqui e:

[VEJA NA LOJA](#)

## Reflexões sobre Educação Superior

A universidade e seu compromisso com a sociedade

**Marcelo Knobel**

ISBN: 9786555061437

Páginas: 244

Formato: 16 x 23 cm

Ano de Publicação: 2021