

NARRATIVAS PARA UMA COMUNICAÇÃO PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES

UM ESTUDO EM TRÊS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS
PAULISTAS

VERÔNICA REIS CRISTO



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

VERÔNICA REIS CRISTO

Narrativas para uma comunicação pública nas universidades: um estudo em três
universidades públicas paulistas

São Paulo

2024

VERÔNICA REIS CRISTO

Narrativas para uma comunicação pública: um estudo em três universidades públicas paulistas

Versão Corrigida (versão original disponível na Biblioteca da ECA-USP)

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Ciências da Comunicação

Linha de Pesquisa: Comunicação: Interfaces e Institucionalidades

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Nassar de Oliveira

São Paulo

2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Cristo, Veronica Reis
Narrativas para uma comunicação pública nas
universidades: um estudo em três universidades públicas
paulistas / Veronica Reis Cristo; orientador, Paulo
Roberto Nassar de Oliveira. - São Paulo, 2024.
216 p.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em
Ciências da Comunicação / Escola de Comunicações e Artes
/ Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão corrigida

1. Comunicação pública. 2. Relações institucionais e
governamentais. 3. Universidade pública. 4. Advocacy. 5.
Memória organizacional. I. Oliveira, Paulo Roberto Nassar
de . II. Título.

302.2

CDD 21.ed. -

Nome: CRISTO, Verônica Reis

Título: Narrativas para uma comunicação pública: um estudo em três universidades públicas paulistas

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Aprovada em: 8 de março de 2024

Banca Examinadora

Prof. Dr.	Paulo Roberto Nassar de Oliveira
Instituição:	Escola de Comunicações e Artes da USP
Julgamento:	Aprovada
Prof. Dr.	Luiz Alberto de Farias
Instituição:	Escola de Comunicações e Artes da USP
Julgamento:	Aprovada
Prof. Dr.	Gustavo Carbonaro Rodrigues
Instituição:	Instituto de Estudos Avançados da USP
Julgamento:	Aprovada
Prof. Dr.	Fabio Botelho Josgrilberg
Instituição:	Fundação Getúlio Vargas
Julgamento:	Aprovada
Prof. Dr.	Carlos Alberto Araujo Netto
Instituição:	Universidade Mackenzie
Julgamento:	Aprovada

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por, mais uma vez, iluminar meus caminhos e me manter firme no meu propósito.

Ao meu marido Andrei, companheiro da vida toda, pela paciência infinita.

À minha mãe e ao meu pai, por acreditarem em mim e sempre me incentivarem na busca do conhecimento.

Aos *brothers*, Vanessa e Rodolfo, pelo seu apoio e carinho.

Às queridas Luciana e Michele, pela sua amizade tão valiosa.

À Lara e à Claudia, minhas terapeutas nos últimos anos. Obrigada pela escuta atenta.

À equipe do Laboratório Agência de Comunicação (LAC) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), que me ensinam e me motivam todos os dias a ser uma comunicadora pública melhor.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM), pelos ensinamentos que me proporcionou e pelo apoio a esta pesquisa.

Ao meu orientador, professor Paulo Nassar, pela acolhida a esta pesquisa, pela compreensão e pelo exemplo de dedicação à nossa área de Comunicação.

RESUMO

CRISTO, V. R. **Narrativas para a comunicação pública**: um estudo em três universidades públicas paulistas. 2024. 216f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

Os contextos da contemporaneidade estão passando por transformações no tempo e no espaço, caracterizadas, entre outros, pela abundância informacional, pela desconfiança de parte da sociedade pelas Universidades públicas, pela desinformação e pelas *fake news*, pela redução de investimentos no ensino e na pesquisa e por movimentos negacionistas contra a ciência – todos fenômenos que colocam em xeque as narrativas das universidades públicas. Diante de tal cenário, o objetivo desta tese foi identificar e compreender de que maneira a comunicação pública pode contribuir para a defesa da universidade pública. O arcabouço teórico que dá sustentação a esta tese foi organizado em três grandes níveis: a reflexão, em nível macro, dos contextos econômico, social, político, tecnológico, comunicacional e dos sujeitos; a análise mais circunscrita dos cenários enfrentados pelas universidades públicas e, finalmente, o exame dos desafios contemporâneos para uma comunicação pública de Estado. A metodologia escolhida foi a pesquisa qualitativa, com a adoção do método de estudo de caso e, para análise e interpretação dos dados, da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977) e do modelo de matriz para análise ritual (NASSAR; FARIAS; RIBEIRO, 2019). Na etapa empírica, realizou-se a análise das transcrições dos depoimentos dos reitores da Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) durante as investigações da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) sobre a gestão das Universidades Públicas de 2019. Na etapa de exploração das 287 páginas de material, identificaram-se 401 trechos dos depoimentos para a análise e interpretação dos resultados. Constatou-se a presença de temas legitimadores de utilidade, compatibilidade e boa governança nas narrativas dos reitores de USP, UNESP e UNICAMP, bem como a predominância de narrativas essencialmente impessoais e com o objetivo de fornecer informações, prestar contas e esclarecer processos acadêmicos, administrativos e financeiros. Ficou evidente a necessidade de que comunicação pública universitária contemple, para além de estratégias de divulgação científica, uma ação mais robusta de *advocacy* da universidade pública, compreendida como uma causa a ser defendida junto aos órgãos públicos, a agentes internacionais, a setores da iniciativa privada e às entidades da sociedade civil, a fim de criar conscientização, influenciar políticas públicas e contribuir para mudanças de impacto social.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação pública. Relações institucionais e governamentais. Universidade pública. Advocacy. Memória organizacional.

ABSTRACT

CRISTO, V. R. **Narratives in public communication: a case study in three universities of the State of São Paulo**. 2024. 216f. Thesis (Doctorate in Communication Sciences) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

Contemporary contexts are changing time and space as we know: information overload, distrust from a share of society of Public universities, misinformation and fake news, the reduction of investments in teaching and research and denialist movements against science are all current phenomena that are putting into question the narratives of public universities. Given this scenario, the objective of this thesis was to identify and understand how public communication can contribute to the defense of the Public University in Brazil. The theoretical framework that supports this thesis was organized into three major levels: reflection, at a larger scale, of the economic, social, political, technological, communication and of individuals' contexts; the specific analysis of the scenarios faced by Brazilian public Universities and, finally, the closest exam of contemporary challenges for public communication by State and governments. The methodology chosen was qualitative research, in particular, the case study method. For data analysis and interpretation, the Content Analysis (BARDIN, 1977) and the ritual model of analysis (NASSAR; FARIAS; RIBEIRO, 2019). In the empirical research step, it was analyzed the transcripts of the statements of the deans of USP, UNESP and UNICAMP during investigations by the Parliamentary Commission of Inquiry (CPI) of the Legislative Assembly of the State of São Paulo (ALESP) into the management of public universities in 2019. In the exploration stage of the 287 pages of material, 401 excerpts from the statements were identified for analysis and interpretation of the results. The presence of legitimizing themes of usefulness, compatibility and good governance was verified in the narratives of the USP, UNESP and UNICAMP deans, as well as the predominance of essentially impersonal narratives with the aim of providing information, accountability and clarifying about internal procedures. For conclusion, it was pointed that university public communication needs to include, in addition to scientific dissemination strategies, a more robust advocacy action towards Brazilian public University, understood as a cause to be defended along with public bodies, international agents, private sector and civil society entities, in order to create awareness, influence public policies and contribute to social impact changes.

Keywords: Communication. Public communication. Institutional and governmental relations. Public university. Advocacy. Organizational memory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Instauração da CPI da Gestão das universidades Públicas - 24 de abril de 2019 ...	74
Figura 2 – Categorias e subcategorias de estudo	94
Figura 3 – Fluxograma para análise de conteúdo: etapas de pré-análise e exploração do material	98
Figura 4 – Fluxograma para análise de conteúdo: etapa de tratamento dos resultados.....	99
Figura 5 – Nuvem de palavras por categorias	106
Figura 6 – Nuvem de palavras das narrativas de USP, UNESP e UNICAMP.....	115
Figura 7 – Fotografias dos locais das oitivas dos três reitores	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de universidades no Brasil (1995-2021)	26
Gráfico 2 – Evolução do número de universidades no Brasil (1995-2021)	27
Gráfico 3 – Oferta de cursos de presenciais de graduação (2021)	28
Gráfico 4 – Índice de confiança no governo (2017-2022).....	51
Gráfico 5 – Citações codificadas em categorias	102
Gráfico 6 – Citações codificadas em subcategorias – categoria “utilidade”	103
Gráfico 7 – Citações codificadas em subcategorias – categoria “compatibilidade”	104
Gráfico 8 – Citações codificadas em subcategorias – categoria “governança”.....	105
Gráfico 9 – Menções a organizações e instituições durante as oitavas	110
Gráfico 10 – Citações codificadas em categorias – contribuições de USP, UNESP e UNICAMP.....	111
Gráfico 11 – Citações codificadas na categoria “utilidade” – contribuições de USP, UNESP e UNICAMP.....	112
Gráfico 12 – Citações codificadas na categoria “compatibilidade” – contribuições de USP, UNESP e UNICAMP	113
Gráfico 13 – Citações codificadas na categoria “governança” – contribuições de USP, UNESP e UNICAMP.....	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Membros efetivos da CPI sobre a Gestão das Universidades Públicas.....	75
Quadro 2 – Membros substitutos da CPI sobre a Gestão das universidades Públicas	76
Quadro 3 – Sub-relatorias da CPI das universidades	77
Quadro 4 – Registro de presença dos membros efetivos da CPI das Universidades nas reuniões.....	80
Quadro 5 – Matriz para análise ritual de Nassar, Farias e Ribeiro.....	90
Quadro 6 – Categorias e subcategorias de análise e índices.....	96
Quadro 7 – Exemplo de relatório gerado pelo Atlas.ti para o conceito “USP”.....	100
Quadro 8 – Frequência de palavras por classe gramatical.....	107
Quadro 9 – Análise de coocorrência entre categorias	108
Quadro 10 – Análise de coocorrência entre subcategorias.....	108
Quadro 11 – Análise de coocorrência entre subcategorias.....	109
Quadro 12 – Análise de coocorrência entre subcategorias.....	109
Quadro 13 – Frequência de palavras por classe gramatical (advérbios) – comparativo entre USP, UNESP e UNICAMP	116
Quadro 14 – Frequência de palavras por classe gramatical (substantivos) – comparativo entre USP, UNESP e UNICAMP	117
Quadro 15 – Frequência de palavras por classe gramatical (adjetivos) – comparativo entre USP, UNESP e UNICAMP	117
Quadro 16 – Frequência de palavras por classe gramatical (verbos) – comparativo entre USP, UNESP e UNICAMP	118

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CONTEXTOS PARA AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	22
3	CONTEXTOS PARA A COMUNICAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO	41
4	COMUNICAÇÃO PÚBLICA EM DEFESA DA UNIVERSIDADE: <i>LOBBY</i>, <i>ATIVISMO</i> OU <i>ADVOCACY</i>?	61
4.1	LEGITIMAÇÃO NO <i>ADVOCACY</i> E A COMUNICAÇÃO	66
5	A CPI DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	71
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
6.1	TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	89
6.2	PRÉ-ANÁLISE E PREPARAÇÃO DO MATERIAL	91
6.3	EXPLORAÇÃO DO MATERIAL	92
6.4	TRATAMENTO DOS RESULTADOS: OPERAÇÕES ESTATÍSTICAS E SÍNTESE DOS RESULTADOS	98
6.4.1	Narrativas das universidades públicas: visão geral	101
6.4.2	Comparativo entre as narrativas de USP, UNESP e UNICAMP	110
6.5	INFERÊNCIAS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	118
6.5.1	Ritual das oitivas da CPI das Universidades Públicas	119
6.5.1.1	<i>Quem diz?</i>	119
6.5.1.2	<i>O que se diz, para quem e como é dito?</i>	122
6.5.1.3	<i>Onde é dito?</i>	124
6.5.1.4	<i>Quando é dito?</i>	126
6.5.1.5	<i>Por que é dito?</i>	127
6.5.2	Narrativas das universidades públicas: as universidades são úteis?	130
6.5.3	Narrativas das universidades públicas: as universidades são compatíveis com as demandas da sociedade?	132
6.5.4	Narrativas das universidades públicas: as universidades têm uma boa governança?	136
7	CONSIDERAÇÕES POSSÍVEIS: EM DEFESA DA UNIVERSIDADE PÚBLICA	145
	REFERÊNCIAS	156
	APÊNDICE A - ÍNTEGRA DOS TRECHOS SELECIONADOS DAS OITIVAS DA USP	173

APÊNDICE B - ÍNTEGRA DOS TRECHOS SELECIONADOS DAS OITIVAS DA UNESP.....	186
APÊNDICE C - ÍNTEGRA DOS TRECHOS SELECIONADOS DAS OITIVAS DA UNICAMP.....	199
APÊNDICE D - RESUMO DAS OITIVAS POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	212

1 INTRODUÇÃO

Como parte do percurso investigativo desta pesquisa, o propósito deste capítulo introdutório é proporcionar uma reflexão, em nível macro, de características dos contextos nos quais se inserem as universidades públicas. O objetivo é contribuir para uma melhor compreensão do nosso objeto de estudo e permitir tecer as bases para as etapas subsequentes do estudo exploratório. A intenção, com isso, é abordar o objeto em planos de análise: num primeiro plano, propõe-se uma reflexão de tendências, a partir da articulação da literatura sobre os contextos econômico, social, político, tecnológico e comunicacional, para, em etapa seguinte, “descer” a um nível institucional e, propriamente, empírico, de atuação das universidades. A opção pelo plural, contextos, visa reforçar uma visão multifacetada e entrelaçada da contemporaneidade.

Tal escolha é justificada pela importância de pensar as organizações, sejam elas empresas ou instituições, como grupos sociais indissociáveis de seu entorno e da sociedade. É no ambiente onde se constituem as relações entre os diferentes atores sociais e as instituições; é onde a identidade institucional fatalmente se constrói, se consolida e se desfaz. Sob essa perspectiva, a instituição não mais figura como centro, tornando-se coparticipante dos processos comunicacionais da sociedade (NASSAR, 2005), sendo influenciada e influenciando os contextos. Conforme explicam Weber e Locatelli (2022, p. 148) em artigo sobre a importância de pesquisas empíricas para o estudo da comunicação pública, “a delimitação de um objeto de pesquisa relacionado à comunicação pública dependerá, inicialmente, do seu reconhecimento em um determinado contexto histórico específico”.

Na contemporaneidade, os contextos social, político, econômico, tecnológico e comunicacional se inter cruzam e se modificam mutuamente. Nesses contextos, uma das tendências que se sobressai é a incerteza. É o que se depreende de relatório divulgado pela Comunidade de Inteligência dos Estados Unidos, federação de 17 agências governamentais autônomas, que procura descrever e analisar o estado do mundo em 2040.

A maior volatilidade política, com o crescimento do populismo e da polarização impulsionado pelas redes sociais digitais; a possibilidade de futuras pandemias; o avanço das mudanças climáticas e demográficas; a crescente comunicação digital via dispositivos móveis, as tensões e disrupções provocadas pelo avanço tecnológico e pela hiperconectividade; a fragmentação e contestação sobre questões políticas, culturais e econômicas são algumas tendências para as próximas duas décadas (NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL, 2021).

Para trazer luz a tais projeções, introduzimos nesta etapa as reflexões de diferentes autores e de diferentes lugares que apesar de atuarem em diferentes campos do conhecimento, acabam por se interligar com a área de Comunicação.

O antropólogo francês Marc Augé afirma haver uma nova realidade sobre o território, motivo pelo qual são necessárias novas categorias para explicar a vivência social. Ele se refere ao tempo presente como sendo a supermodernidade, que se difere de outros tempos da sociedade pelas suas “três figuras de excesso” (AUGÉ, 1994, p. 99): a superabundância factual (relativa à aceleração do tempo), a superabundância espacial (quanto ao uso do espaço) e a individualização das referências (que diz respeito à produção individual de sentido). A supermodernidade é produtora de não lugares, ou seja, de espaços constituídos para um certo fim e nos quais as relações são meramente contratuais e subvertem a natureza das relações humanas (AUGÉ, 1994).

O filósofo francês Gilles Lipovetsky observa um ambiente modificado pelo hiperconsumo – que ocupa cada vez mais tempo da vida social – e pelo medo – sentimento que predomina em tempos de incerteza. Para o autor, há uma imposição do que afirma serem as lógicas da globalização “de uma competição liberal exacerbada; de um desenvolvimento desenfreado das tecnologias da informação; de uma precarização do emprego; e de uma estagnação inquietante do desemprego num nível elevado” (LIPOVETSKY, 2004, p. 28). O filósofo acredita que se vive atualmente uma terceira fase da modernidade – a que chamou de hipermodernidade¹ –, pela qual tudo se torna hiperbólico: o movimento, a escassez do tempo, a fluidez, a flexibilidade.

As transformações no tempo, no espaço e nos sujeitos modificam profundamente a comunicação das instituições na contemporaneidade. Interações, discursos e contextos estão “em permanente processo de ir e vir, vir a ser, inseridos num espaço de inconstâncias, incertezas, instabilidade, interação, expansão, fricção e intenção entre os interlocutores” (QUINCOSES, 2022, p. 75). A fluidez dos tempos atuais faz com que os mecanismos de controle tradicionais (o decreto, a normativo, o regulamento) percam força, a subjetividade ganha espaço em tempos de hiperconsumo e a individualização de referências, e a flexibilidade torna ainda mais difícil manter modelos simétricos de comunicação, tornando, com isso, vãs as tentativas de uma comunicação que queira eliminar o contraditório, a divergência.

¹ Lipovetsky e Augé optam por não usar a expressão pós-modernidade, que pressupõe uma ruptura entre a modernidade e o momento atual, o que, para ambos os autores, não acontece.

Para os franceses Pierre Dardot e Christian Laval, as transformações atuais são resultado do surgimento de uma nova racionalidade do neoliberalismo. Segundo os autores, a cada crise do capitalismo, a racionalidade neoliberal, em vez de ter a sua lógica questionada, se radicaliza (DARDOT; LAVAL, 2016). Na contemporaneidade, mais do que uma ideologia ou uma política econômica, o novo neoliberalismo é uma racionalidade política que ganhou escala mundial ao estender a lógica do capitalismo para todas as esferas da vida – comportamentos, formas de viver e subjetividades (DARDOT; LAVAL, 2016) e, conseqüentemente, a comunicação entre os sujeitos. Dessa forma, se tempo e espaço já haviam sido disciplinados e universalizados pelo sistema econômico dominante, Dardot e Laval (2016) irão argumentar que, com a nova racionalidade liberal², o capitalismo cria para si uma definição de sujeito.

Quem é esse sujeito? Para os autores, o sujeito neoliberal é empoderado a cumprir seus objetivos, devendo “maximizar seus resultados, expondo-se a riscos e assumindo a inteira responsabilidade por eventuais fracassos” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 328). A corrosão da personalidade e dos laços sociais, o sofrimento no trabalho, a instrumentação do simbólico pela lógica do capital e a depressão generalizada são alguns efeitos da nova racionalidade neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016).

Nesse cenário, as instituições, elas próprias, adotam estratégias de comunicação para atribuir a si características simbólicas. Assim, é salutar, do ponto de vista dos processos comunicacionais, identificar e compreender a influência da racionalidade neoliberal para além do trabalho, ou, ainda, como a racionalidade liberal não mais se restringe ao trabalho e atinge o sujeito na sua subjetividade. Igualmente importante é identificar e compreender a construção estratégica de sentidos e significados na comunicação organizacional para fortalecer esse pensamento hegemônico, independentemente da forma que assuma (comunicação mercadológica, institucional ou nos processos produtivos dentro das organizações).

Perspectiva semelhante é encontrada no sul-coreano Byung-Chul Han, para quem o capitalismo atual transforma as relações humanas em uma rede de relações comerciais. “Já não existe nenhum âmbito da vida que consiga se eximir da degradação provocada pelo comércio” (HAN, 2017, p. 127). Para o autor, a flexibilidade é uma característica do ser

² É importante lembrar que a obra foi publicada originalmente quase que imediatamente depois da crise de 2008, que exigiu uma forte intervenção dos poderes públicos para a recuperação da economia mundial. Após a crise, falou-se em fim do neoliberalismo e do capitalismo. Os autores irão afirmar, porém, que se trata somente de uma nova fase do neoliberalismo, a qual denominam de nova racionalidade neoliberal.

humano contemporâneo, pois a ele é exigido acolher qualquer forma, qualquer papel e qualquer função para que a sua eficiência econômica seja maior (HAN, 2017).

Diferente da sociedade disciplinar do passado, que se baseava na negatividade das proibições, a “sociedade do desempenho” de Han (2017) necessita de flexibilidade para poder aumentar a sua produtividade. Nesse contexto, a autocoção ganha forma de liberdade e o indivíduo se torna um vigilante de si mesmo; é, simultaneamente, explorador e explorado. “O sujeito de desempenho esgotado, depressivo está, de certo modo, desgastado consigo mesmo. Está cansado, esgotado de si mesmo, de lutar consigo mesmo” (HAN, 2017, p. 91). Para o autor, o sujeito até então obediente de Freud se torna, em sua comunicação com o mundo, um sujeito da afirmação³ (HAN, 2017).

Há uma consequente naturalização do cansaço – para usar a expressão de Han (2017) – resultado da crescente aceleração da circulação da informação, da comunicação e do capital e do predomínio do discurso da valorização da produtividade, da competência no trabalho e dos resultados individuais. As reflexões de Han (2017) sobre a sociedade do cansaço e a sociedade do desempenho ainda que faça um duro retrato do sujeito na contemporaneidade contribui para compreender fenômenos contemporâneos da comunicação como a cultura do cancelamento, a transparência total, o imediatismo e a mediação pelas redes digitais etc.

O canadense Nick Srnicek, professor de economia digital no King’s College, é outro autor que irá se dedicar ao estudo dos novos modos de exploração, de tipos de trabalho e de maneiras de acúmulo de capital. Um dos teóricos do aceleracionismo⁴, Srnicek defende que a economia digital está se tornando um fenômeno hegemônico: “as cidades devem se tornar inteligentes, as empresas devem ser inovadoras, os trabalhadores devem ser flexíveis e os governos devem ser austeros e capazes”⁵ (SRNICEK, 2018, p. 13, tradução nossa).

A fim de manter o crescimento econômico e a vitalidade do capital, o capitalismo teria deixado a indústria e a manufatura em segundo plano para se dedicar a uma nova matéria-prima: os dados. Baseado no tripé formado por tecnologias da informação, dados e internet, o formato de plataforma digital surgiu no contexto econômico como um novo modelo de negócios (SRNICEK, 2018). O autor explica que o capitalismo de plataformas

³ O slogan “*Yes, we can*”, utilizado por Barack Obama na campanha presidencial de 2009, sintetiza com precisão a ideia de excesso de positividade da sociedade de desempenho.

⁴ Ao lado de Alex Williams, Srnicek escreveu em 2013 o “Manifesto acelerar: por política aceleracionista”, no qual distingue velocidade e aceleração. Enquanto o crescimento veloz é um crescimento horizontal, restrito e roteirizado, o crescimento acelerado preserva as conquistas do capitalismo tardio, sem perder de vista a criatividade e a inventividade cognitiva (WILLIAMS; SRNICEK, 2013).

⁵ No original: “*las ciudades tienen que volverse inteligentes, los negocios deben ser disruptivos, los trabajadores tienen que ser flexibles y los gobiernos deben ser austeros y capaces*”.

possui quatro características principais: a) o vínculo à área de internet ou tecnologia; b) a capacidade de produzir e a dependência de efeitos de rede; c) a tendência à monopolização pelo acesso a grande quantidade de dados e d) a capacidade de atrair diferentes usuários.

E, com o capitalismo de plataforma, tem-se uma de suas consequências imediatas, o excesso informacional:

Ao sermos alvos de tanta informação que nos chegam por todos os canais e a todo instante, temos, a princípio, a sensação de que vivemos numa sociedade da transparência e que isso é bom, pois nada do que acontece poderá nos escapar, isto é, fugir do nosso controle e da nossa observação. [...] Entretanto, não demora muito para percebermos que esse excesso de transparência está na verdade nos levando para um estado de catatonia e, conseqüentemente, paralisia. (NASSAR, 2019 apud SANTOS, 2019a).

Ao tratar dos fluxos de informações em rede, Luiz Alberto Farias alerta para outro problema correlacionado ao excesso informacional: o “endosso às cegas”, que é quando informações de origem duvidosa são compartilhadas a outras pessoas sem qualquer tipo de apuração e, até mesmo, sem qualquer avaliação racional e crítica. Quando há o “endosso às cegas”, a informação “salta” à condição de opinião sem a devida interpretação dos dados (FARIAS, 2019). Opiniões essas que, para o autor, “muitas vezes, são construídas mais pelo interesse e pelas impressões que pela observância da realidade” (FARIAS, 2019, p. 21). Nesse sentido, traçar estratégias de *advocacy* requer, necessariamente, considerar os impactos da volatilidade de opiniões circulantes na sociedade.

O “endosso às cegas” foi um dos fatores que acarretaram o crescimento da desinformação e das *fake news*, ou, em português, notícias falsas⁶. A expressão *fake news* surgiu no século XIX com os *penny press newspapers*, jornais e revistas de cunho popular com o objetivo único de entreter (BARTHOLOMEW; RADFORD, 2011; DEBERRY, 2013; POPWELL, 2020). As *fake news* são conteúdos intencionalmente distorcidos para fins econômicos e/ou políticos, que procuram mimetizar materiais jornalísticos com o objetivo de enganar massivamente a audiência (GELFERT, 2018). Diferente do jornalismo, a respeito de uma *fake news*, quando reconhecida como fraudulenta, dificilmente se saberá a sua origem (BUCCI, 2019).

A expressão *fake news* pode ter se tornado popular, mas se trata apenas de um dos subgêneros da desinformação. Claire Wardle, pesquisadora da Universidade de Harvard que lidera o *First Draft*, projeto de combate à desinformação na internet, afirma que a desinformação pode assumir formas diversas, de conteúdos distorcidos ou fora de contexto,

⁶ Opta-se, para fins desta tese, pela expressão *fake news*, em inglês, pelo seu uso popular, inclusive no Brasil.

a informações e imagens totalmente fabricadas (WARDLE, 2017). E os estudos mais recentes convergem em demonstrar como a desinformação, em suas variadas formas, ganhou força com a plataforma digital.

Tal fenômeno está longe de ser espontâneo: as plataformas digitais favorecem a desinformação e a circulação de *fake news* por meio de *affordances* tecnológicas (ou seja, pelo potencial de uso para o qual tal plataforma foi projetada), que ajudam a ocultar a procedência da informação de seus usuários, facilitam possíveis enganos quanto ao real autor da mensagem (humano ou máquina) e manipulam sinais de manifestações do público (BIMBER; ZÚÑIGA, 2020).

Nas plataformas digitais, onde os sentidos e significados são disputados e negociados de forma assimétrica em meio à interação constante e incessante entre e com os interlocutores (QUINCOSES, 2022), a desinformação e as *fake news* “criam uma experiência imersiva em que o indivíduo ingressa em um novo universo de fluxo de informação, produção e construção de sentidos” (FARIAS; CARDOSO; NASSAR, 2020, p. 217), em que fato e ficção se confundem e se misturam.

A desinformação e as *fake news* também ganham espaço a partir de uma perspectiva segundo a qual a verdade dos fatos parece menos importante para o indivíduo do que o reforço de suas próprias perspectivas e predisposições sobre a realidade. O estadunidense Walter Lippmann diz que “é claro o suficiente que sob determinadas condições as pessoas respondem tão fortemente a ficções quanto a realidades, e que em muitos casos elas ajudam a criar as próprias ficções às quais elas respondem” (LIPPMANN, 2008, p. 29-30). A razão dá lugar aos sentimentos, “fazendo com que grupos predispostos ou sensibilizados a dado comportamento aceitem mais facilmente distorções em favor de suas crenças” (FARIAS, 2019, p. 106). Wardle (2017) aponta para a existência de um vínculo “emocional” entre os indivíduos e a informação:

Acadêmicos e jornalistas tendem a pensar na relação das pessoas com a informação como algo racional. Não é. É emocional. As pessoas consomem conteúdo enganoso porque ele reforça suas próprias visões de mundo. Faz com que elas se sintam conectadas com outras pessoas. Não importa se é verdade ou mentira. (WARDLE, 2018).

O dicionário Oxford (WORD..., 2016, tradução nossa) chamou de “pós-verdade” esse contexto em que “fatos objetivos são menos influentes na formação da opinião pública do que apelos à emoção e à crença pessoal”⁷. Somados à necessidade humana de

⁷No original: “[...] *objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief*”.

pertencimento e organização em grupos, tais apelos resultam, no mundo virtual, na formação de bolhas identitárias (TOMAS; TOMAS; ANDREATTA, 2020). Segundo os autores, da mesma forma que o marketing acumula informações sobre as preferências dos consumidores, os propagadores da desinformação e das *fake news* produzem e divulgam conteúdos falsos em consonância com os símbolos, ideologias e crenças desses grupos.

Mark Andrejevic, professor da Universidade Monash, na Austrália, acrescenta mais uma característica importante da plataformização digital: as plataformas surgem como uma promessa de interatividade, mas o que se verifica, na prática dessas redes, são estratégias de estímulo ao consumo e o uso ostensivo do monitoramento e da vigilância. Andrejevic (2002) chama de “clausura digital” o “processo pelo qual atividades realizadas até então à margem da capacidade de monitoramento da internet passam a ser englobadas em seu espaço virtual⁸” (ANDREJEVIC, 2002, p. 238, tradução nossa).

Não se trata, na visão do autor, de uma perda da privacidade propriamente dita, “mas uma mudança no controle de informações pessoais dos indivíduos para as corporações privadas⁹” (ANDREJEVIC, 2002, p. 243, tradução nossa). Santos (2019), irá além ao afirmar que, nesse cenário, o argumento da “transparência” acaba sendo amplamente utilizado para justificar a criação de uma “plataforma de vigilância pública na qual todos os agentes sociais (estado, governo, organizações civis, indivíduo e terceiro setor) são capazes de se vigiarem mutuamente entre si”.

As últimas três décadas da nova racionalidade neoliberal têm, portanto, efeitos profundos na sociedade, “instalando em todos os aspectos das relações sociais situações de rivalidade, de precariedade, de incerteza, de empobrecimento absoluto e relativo” (DARDOT; LAVAL, 2019). E, ao contrário do liberalismo clássico, essa nova racionalidade já não é associada às liberdades individuais e à democracia¹⁰ – uma preocupação para quaisquer políticas e práticas de comunicação pública que tenham na defesa e fortalecimento da democracia um princípio e um objetivo.

Estaria o individualismo restrito aos indivíduos ou poderia se configurar como um problema também para as instituições, como as Universidades públicas, que acabam, nos

⁸ No original: “*as the process whereby activities formerly carried out beyond the monitoring capacity of the Internet are enfolded into its virtual space*”.

⁹ No original: “*but as a shift in control over personal information from individuals to private corporations*”.

¹⁰ E pensar que não se passaram nem três décadas desde a trilogia, publicada ao longo da década de 1990, do espanhol Manuel Castells, apontando para a expansão da esfera pública e a formação de uma “sociedade em rede” (CASTELLS, 2008). O autor fala sobre a organização de uma esfera pública global a partir dos meios de comunicação, sobretudo, da internet, ressaltando o potencial das redes digitais para a formulação de políticas públicas internacionais que atendam a demandas da sociedade civil globalizada e ampliem a participação política em uma escala mundial.

contextos contemporâneos, isoladas em si mesmas? Explorar questões relativas à individualidade, ao individualismo e à coletividade nos contextos contemporâneos, marcados pela individuação das referências, pela racionalidade neoliberal dos sujeitos e pelo monitoramento e vigilância de uns pelos outros pode contribuir para pensar sobre processos comunicacionais alternativos que invistam na construção compartilhada e coletiva de sentidos e significados entre sujeitos e instituições.

Os sujeitos da sua supermodernidade são marcados por paradoxos, avalia Lipovetsky (2004): quanto mais responsáveis, maior a irresponsabilidade; quanto mais bem informados, mais desestruturados, “quanto mais abertos e mais influenciáveis, mais críticos e mais superficiais” (LIPOVETSKY, 2004, p. 27-28). O autor afirma que o individualismo exacerbado é observado pela “indiferença para com o bem público” (LIPOVETSKY, 2004, p. 41) e pela perda de um senso de coletividade, que resultam em uma desintegração social que dão lugar a agrupamentos de indivíduos narcisistas. Ora, não poderíamos questionar que o que o autor chama de “indiferença” pode, na verdade, ser encarado como consequência das pressões as quais sofre o indivíduo, sozinho – outra característica dos tempos atuais?

Citando Tocqueville, o sociólogo e filósofo polonês Zygmunt Bauman (2001) explica que a individualização atual se torna um problema para a política e para a cidadania, uma vez que o espaço público se restringe a um lugar em que as preocupações dos indivíduos podem ganhar projeção. “O público é colonizado pelo privado, o interesse público é reduzido à curiosidade sobre as vidas privadas de figuras públicas e a arte da vida pública é reduzida à exposição pública de questões privadas [...]” (BAUMAN, 2001, p. 43). O caminho para a cidadania e para a emancipação humana, passa, na visão do autor, por uma defesa do espaço público de modo que ele volte a desempenhar a função de lugar de encontro e diálogo de problemas privados e questões públicas.

Em 1958, na obra “A condição humana”, a filósofa alemã Hannah Arendt situa a individualidade mais próxima à noção de intimidade, ou seja, seu lugar seria no espaço privado, longe do olhar do outro. É esse também o espaço da necessidade, da submissão, da privação e do poder autoritário (ARENDDT, 2010). Segundo a filósofa, a ideia de “privado” como “privação” perdeu espaço à época da modernidade. “Hoje não nos ocorre, de pronto, esse aspecto de privação quando empregamos a palavra ‘privatividade’; e isto, em parte, se deve ao enorme enriquecimento da esfera privada através do moderno individualismo” (ARENDDT, 2010, p. 29), escreveu a autora ainda na década de 1950.

Hannah Arendt defende a manutenção do espaço público para prática da liberdade e para manutenção da cidadania. A pesquisadora critica o que chama de transformação do

espaço público em espaço social – lugar de tendência homogeneizadora no qual o sujeito é submetido a um processo de progressiva desumanização desencadeada por padrões de comportamento e cerceamento reflexivo (ARENDT, 2010). Segundo a autora, o espaço público tem um duplo sentido: é simultaneamente o espaço comum a todos e o espaço visível. Ou seja, é o lugar para ver e ser visto e, ao mesmo tempo, o lugar do agir político. É também o espaço de liberdade e de ausência de relações de domínio.

O agir político é fundamental no pensamento de Hannah Arendt e pode contribuir para a reflexão que se propõe quanto à comunicação entre instituições e sujeitos. Defensora do direito à associação, do pluralismo político e da discussão política livre, Arendt (2010) defende que é pela ação no espaço público que os sujeitos reconhecem a si e conhecem o outro. Destaca-se a noção de Arendt (2010) para poder, que se afasta da concepção de comandar e obedecer: é a capacidade de agir com os outros. É agir em comum acordo, sem se confundir com a mera defesa de interesses privados ou morais. Ao contrário da fabricação de um produto – ato pré-concebido a partir de um modelo – a ação humana não é possível no isolamento. “Estar isolado é estar privado da capacidade de agir” (ARENDT, 2010, p. 138) – o que a autora identifica em regimes autoritários.

Acrescenta-se, aqui, a distinção que Bauman (2001) faz entre o que chamou de “indivíduo de jure” e “indivíduo de facto”. O “indivíduo de jure” não tem a quem culpar de seus problemas, senão a si próprio. Os indivíduos “de facto”, por sua vez, são capazes de “ganhar controle sobre seus destinos e tomar as decisões que em verdade desejam” (BAUMAN, 2001, p. 48-49), ou seja, controlam os recursos necessários para uma autodeterminação de fato. Bauman acredita que, para se tornar “indivíduo de facto”, o indivíduo precisa se tornar antes um cidadão.

No caso brasileiro, as noções de esfera pública e privada são alvo da análise do antropólogo Roberto DaMatta. Para o autor, o poder está atrelado à esfera privada, à “casa”. DaMatta (1997) utiliza as metáforas da “casa” e da “rua” como “categorias sociológicas” para entender as redes de relações e valores da sociedade brasileira. Enquanto a casa é o espaço “íntimo e privativo de uma pessoa”, o universo da rua contempla a vida pública; porém, no caso brasileiro, é difícil estabelecer uma relação permanente e forte entre a “casa” e a “rua” – trata-se de uma oposição que é dinâmica e relativa (DAMATTA, 1997).

O olhar de um autor de outro país em desenvolvimento talvez possa contribuir para um melhor entendimento do contexto brasileiro. O economista indiano Amartya Sen parte de uma perspectiva integradora das dimensões social, política e econômica da vida social pela

qual as liberdades são um meio e um fim em si mesmas e a vinculação entre liberdade e agir no espaço público é atrelada à noção de desenvolvimento (SEN, 2010).

O autor explica que há várias formas de privação das liberdades: a negação de direitos civis básicos e de participação política, também a privação ao alimento e aos serviços básicos de saúde e educação são algumas delas. Ao cercear as capacidades participativas dos sujeitos, tais privações “restringem a vida social e política e devem ser consideradas repressivas mesmo sem acarretar outros males (como desastres econômicos)” (SEN, 2010, p. 31).

Na abordagem do autor, as liberdades individuais não devem gerar individualismos; na verdade, tais liberdades são resultado da relação entre os dispositivos sociais e as políticas públicas (que existem para expandi-las), e essas mesmas liberdades são usadas não somente para a melhoria da vida pessoal de cada um, mas para tornar os dispositivos e políticas mais eficazes. Em Arendt (2010), encontraremos a expressão “teia de relações humanas” para designar os vínculos criados entre os sujeitos por suas palavras e pelo seu agir no espaço público; são as teias de relações que irão constituir o espaço comum. Para a autora, toda relação causada pelo agir desencadeia novas relações e modifica os relacionamentos já existentes.

A percepção de espaço público como lugar de manifestação e ação individual e coletiva em constante mudança ajuda a compreender o conceito de opinião pública – importante para o estudo das narrativas em defesa da universidade. Anterior ao fenômeno da globalização, mas ele próprio testemunha de uma sociedade em transformação, Lippmann afirma não ser possível a todos opinar igualmente sobre as questões públicas. Em “Opinião Pública”, livro publicado no período entreguerras, Lippmann (2008) procura entender como os indivíduos têm acesso aos fatos, observando os modos de propagação da informação e, ainda, de que maneira a representação dos fatos se convertia em opinião. O autor aponta que as pessoas não têm acesso, a todo o momento, ao conhecimento direto da realidade, fazendo com que a sua opinião pública sobre os acontecimentos seja construída a partir de um exercício de imaginação dos fatos somado a “pedaços juntados do que outros nos relataram” (LIPPMANN, 2008, p. 83).

A opinião pública é o meio pelo qual se “faz a intermediação entre o Estado e as necessidades da sociedade” (HABERMAS, 1984, p. 86). Trata-se de uma entidade difusa, intangível e, muitas vezes, imaterial, por meio da qual a sociedade expressa aquilo que demanda ou rejeita. Segundo Habermas, a opinião pública parte da crença democrática de que homens e mulheres têm interesse nos assuntos públicos, buscam informações sobre fatos

e opiniões de diferentes fontes para então julgar e opinar sobre tais assuntos, baseados em argumentos racionais.

Para Matheus (2011), a opinião pública não se trata apenas da soma quantitativa das opiniões individuais, mas pode ter sim a capacidade de gerar interesse coletivo. É preciso, para tanto, observá-la de um ponto de vista qualitativo como “produto de uma vivência coletiva na qual os indivíduos compartilham ou se integram, formando um conjunto que, ao mesmo tempo, é tão invisível quanto real” (MATHEUS, 2011, p.11). Para o autor, embora o consenso raramente seja possível, somente o equilíbrio entre as opiniões divergentes será capaz de garantir a paz social. Farias (2019) explica que as opiniões são formadas a partir de uma construção da nossa realidade por meio de lentes pessoais e sociais. Segundo o autor, as opiniões são voláteis na medida em que mudam de acordo com o tempo, a cultura e o contexto nas quais estão inseridas.

Opiniões se modificam por diversos fatores, sejam eles internos (predisposições, sentimentos, valores, sensações) ou externos (questões econômicas, políticas etc.) e entender as mudanças de opiniões individuais e coletivas passa pela compreensão desses contextos e seus impactos sobre as instituições. E os contextos econômico, social, político, tecnológico e comunicacional contemporâneos apresentam grandes desafios para uma comunicação pública das universidades capaz produzir sentidos e travar diálogos com a sociedade. Nos capítulos a seguir, nossa análise retoma estes desafios, dessa vez com nosso olhar voltado à instituição *universidade pública*.

2 CONTEXTOS PARA AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Com este segundo capítulo, propõe-se, a partir das considerações feitas no capítulo anterior, uma reflexão mais circunscrita de um tipo de instituição pública específico: a universidade pública. Recuperar, ainda que de forma breve, esse histórico sobre os primeiros anos da universidade do Brasil é importante, em nossa análise, para pensar a comunicação pública desse tipo particular de instituição, afinal, a universidade pública brasileira ainda traz traços marcantes desse passado no seu momento presente.

A instituição *Universidade* é recente no Brasil: a primeira instituição de ensino superior do país foi a Escola de Cirurgia da Bahia, criada em 1808; a primeira universidade oficialmente reconhecida pelo Estado, contudo, foi a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), fundada em 1920. Trata-se de um início tardio para as universidades no país, inclusive, em comparação com países latino-americanos que tiveram histórico de colonização semelhante ao do Brasil: são exemplos a República Dominicana (1538, Universidad Autónoma de Santo Domingo), o Peru (1551, Universidade Nacional de São Marcos), o México (1551, Real e Pontifícia Universidade do México, atual UNAM), a Colômbia (1580, Universidade Santo Tomás de Aquino) e a Argentina (1613, Universidade Nacional de Córdoba).

Durante todo o período colonial, o ensino superior foi extremamente elitizado e restrito a um pequeno grupo de pessoas com condições para dar sequência aos seus estudos em universidades europeias, sendo a Universidade de Coimbra o principal destino (CUNHA, 2000). “A política da coroa portuguesa sempre foi a de impedir a formação de quadros intelectuais nas colônias, concentrando na Metrópole a formação de nível superior” (DURHAM, 2003, p. 3).

A formação da elite brasileira tem, pois, forte influência portuguesa: mesmo após a vinda da família real portuguesa ao Brasil, em 1808, não foram criadas universidades propriamente ditas, mas escolas autônomas para a formação de profissionais liberais, sendo esta uma iniciativa exclusiva da Coroa (DURHAM, 2003)¹¹. São exemplos as faculdades de Direito de São Paulo e de Olinda, fundadas em 1827 como escolas isoladas, que, anos mais tarde, constituíram o *corpus* de faculdades reunidas sob o nome de universidades.

O início tardio da universidade no Brasil, há pouco mais de um século, sugere a necessidade de reforçar uma comunicação pública (na época, ainda incipiente) que trate de

¹¹ A imprensa brasileira deu seus primeiros passos na mesma época: em 1808, surgiu o primeiro jornal impresso no Brasil, a “Gazeta do Rio de Janeiro”. No mesmo ano, chega ao país o “Correio Braziliense”, escrito e impresso em Londres pelo jornalista Hipólito José da Costa.

esclarecer à população o que é essa instituição, o que a distingue de outras instituições de ensino superior e qual o seu propósito em uma sociedade. Trata-se, afinal, da universidade que queremos e precisamos? Se considerarmos que historicamente o debate sobre o projeto de universidade se deu de forma bastante restrita e elitizada – e, desse modo, desconectada das demandas sociais – uma comunicação pública da universidade pode, entre seus objetivos, estimular uma participação mais ampla dos atores sociais no projeto de universidade.

Segundo Durham (2003, p. 4), foi “a disseminação das ideias positivistas entre as lideranças republicanas que, no final do século, contribuiu para abrir o sistema a iniciativas outras que não a do governo central”. É o caso do primeiro projeto de universidade no estado de São Paulo, a Universidade Livre de São Paulo, uma instituição privada, que funcionou entre os anos de 1911 e 1918. As escolas superiores livres surgiram em um contexto de crescimento industrial e de “aumento da procura dos membros da elite econômica e das classes de trabalhadores urbanos pela educação escolar” (SÃO PAULO, 2019b)¹².

Instalada oficialmente em 1912, a Universidade Livre de São Paulo apresentava-se como “verdadeira democracia em matéria de instrução pública”, conforme as palavras do médico Eduardo Augusto Ribeiro Guimarães, com “o fim de defender o ensino livre e desoficializado da nação republicana” (SÃO PAULO, 2019b). Abrangia cursos do jardim de infância ao ensino superior (Direito, Medicina, Engenharia foram alguns deles)¹³.

A criação da Faculdade de Medicina e Cirurgia de São Paulo, em 1912, que teve o médico Arnaldo Vieira de Carvalho como seu primeiro diretor, a mudança da legislação e as restrições quanto ao reconhecimento de cursos em instituições particulares foram fatores determinantes para o encerramento precoce do projeto da Universidade Livre de São Paulo (SÃO PAULO, 2019b)¹⁴. Outras iniciativas semelhantes no país também tiveram vida curta,

¹² O crescimento industrial também contribuiu para o surgimento da Comunicação Organizacional no país, a princípio, com pequenas estruturas criadas nas empresas privadas. Nessa época, a atividade de comunicação nas organizações resumia-se, em grande maioria, à produção de boletins, jornais e revistas para funcionários (NASSAR, 2007).

¹³ Os primeiros cursos de comunicação surgiram somente algumas décadas mais tarde, todos com origem na cidade de São Paulo: o primeiro curso de Jornalismo foi criado em 1947 na Faculdade de Jornalismo Cásper Líbero; o primeiro curso de Publicidade surgiu em 1951, na Escola de Propaganda do Museu de Arte de São Paulo (MASP) – atual Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) –; o primeiro curso superior de Relações Públicas, com duração de quatro anos, foi criado 20 anos depois do curso de Jornalismo, em 1967, na USP.

¹⁴ O contexto político se faz presente na derrocada da Universidade Livre de São Paulo. Grande força política da época, Arnaldo Vieira de Carvalho era filho do político Joaquim José Vieira de Carvalho, que havia ocupado os cargos de vice-presidência da província de São Paulo, deputado estadual e senador. Tão logo criada, a faculdade liderada pelo doutor Arnaldo foi reconhecida como oficial pelo Estado de São Paulo. Concorrente, a Universidade Livre, por sua vez, encontrou dificuldades em ter seus cursos reconhecidos pela autoridade pública (SÃO PAULO, 2019b).

contribuindo para a centralidade do Estado na criação, desenvolvimento e gestão das universidades no Brasil.

A influência externa é outro fator que caracteriza a universidade em seus primeiros anos no Brasil. Para Cunha (2000), a França foi a principal influência das elites portuguesas e brasileiras na organização do ensino superior no Brasil. Em São Paulo, a influência estadunidense também se fez presente por meio do “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”, de 1932, assinado por Fernando de Azevedo, educador, gestor público e um dos articuladores da fundação da Universidade de São Paulo, em 1934¹⁵.

Ainda que defendesse uma formação geral sólida, o “Manifesto dos Pioneiros” reforçava categorias distintas de educação após o ciclo básico: um ensino secundário, vinculado à prática profissional e a fim de atender às demandas da indústria, e um ensino superior, destinado a uma educação humanística ou científica, predominantemente intelectual, e à formação de pesquisadores, desvinculando-se, este último, das necessidades imediatas do Estado e do mercado (ESTRADA; MEZNEK, 2020). A redação do manifesto se deu em um momento que um pequeno grupo, no qual figuravam alguns cientistas, defendia a substituição das escolas autônomas por universidades, o que abriria espaço “para o desenvolvimento das ciências básicas e da pesquisa, além da formação profissional” (DURHAM, 2003, p. 6).

Segundo Estrada e Menzek (2020), a criação da USP¹⁶ sofreu influências das escolas francesas – quanto à formação especializada e profissionalizante, via escolas isoladas, que foram agrupadas para a criação da universidade – e de escolas alemãs – em aspectos ligados à formação geral e humanista, autonomia intelectual diante da Igreja e do Estado e indissociabilidade entre ensino e pesquisa.

UNICAMP e UNESP foram criadas algumas décadas depois da USP. A UNICAMP foi oficialmente fundada em 5 de outubro de 1966; a UNESP, dez anos depois, em 1976. De forma semelhante à USP, a UNESP resultou da incorporação de 14 institutos de ensino

¹⁵ No mesmo período, surgem, ainda limitadas à esfera federal, as primeiras estruturas de comunicação do Estado, para a divulgação das iniciativas governamentais. A mais longeva delas na época foi o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), que funcionou de 1939 a 1945. “A comunicação governamental no Brasil foi, historicamente, de natureza publicitária, isto é, de divulgação de suas ações, e utilizou preferencialmente a propaganda com veiculação na grande mídia”, tendo uma dimensão educativa, ainda que de forte apelo cívico, somente em segundo plano (BRANDÃO, 2007, p. 6).

¹⁶ As finalidades da Universidade de São Paulo são determinadas pelo Art. 2º do Decreto nº 6.283/34: “promover, pela pesquisa, o progresso da ciência; transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito ou sejam úteis à vida; formar especialistas em todos os ramos da cultura, bem como técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística; realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e artes por meio de cursos sintéticos, conferências e palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres” (USP, 1934, art. 2º).

superior, criados nas décadas de 1950 e 1960 e situados em diferentes pontos do interior paulista (UNESP, 2022). A UNICAMP, por sua vez, contou com a instalação de uma comissão preliminar com a finalidade de planejar a instalação de suas faculdades e institutos, que foram sendo criados nos anos seguintes (SIARQ UNICAMP, [202-]).

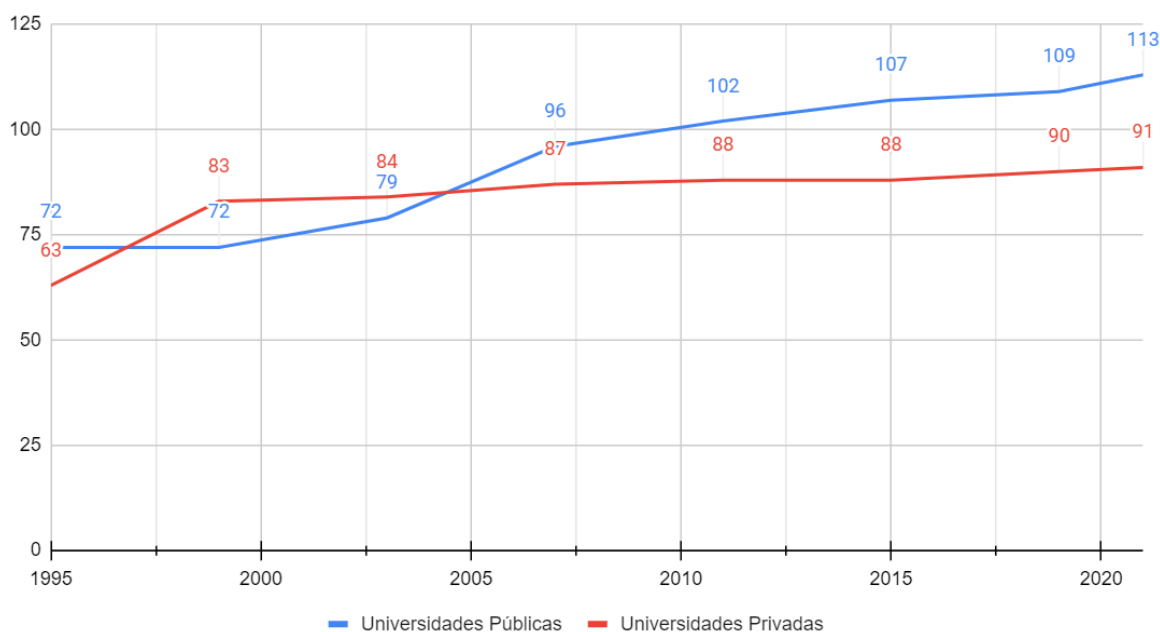
Nota-se, desde os primeiros anos, a distinção entre um ensino superior universitário e um modelo de ensino superior secundário, profissionalizante, que atendia às necessidades do mercado. Uma formação das elites *versus* uma formação para as massas. Cabe, neste ponto, apresentar a posição de Dardot e Laval (2016), para quem as próprias elites (que, no Brasil, lideraram a criação das primeiras universidades), a fim de manter sua influência política, cederam à racionalidade neoliberal, o que irá refletir nas políticas educacionais das décadas seguintes, voltadas para uma educação de massa para funções econômicas especializadas. Ou, nas palavras de Lipovetsky (2004, p. 45), “o que vence não é paixão pelo pensamento, mas a exigência de saberes e informações imediatamente operacionais”.

O fato é que, em pouco mais de um século, o Brasil chegou ao total de 204 universidades (7,9% do total de instituições de ensino superior) e quase cinco milhões de alunos (55,1% do total de estudantes matriculados no ensino superior¹⁷). Desse total, 91 são instituições privadas e 113 são instituições públicas. Do total de universidades públicas, 68 são universidades federais, 40 são universidades estaduais e cinco são municipais. A rede pública de ensino superior conta ainda com 12 centros universitários e 147 faculdades, segundo o “Censo da Educação Superior”, publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2021).

Ao comparar a evolução do número de universidades públicas e particulares no Brasil, de 1995 a 2021 (Gráfico 1), observa-se o crescimento de ambas as categorias, mas em momentos diferentes: a rede privada tem um crescimento maior até 1999 e, após esse período, apresenta um aumento menor, mais gradual e contínuo. Já as universidades públicas têm uma curva de crescimento mais significativa entre 2003 e 2007 (quando supera o número de universidades privadas) e, após esse período, tem um aumento mais gradual e contínuo, porém mais elevado do que as instituições privadas.

¹⁷ Pouco mais de dois milhões de estudantes estão matriculados em instituições públicas (23% dos estudantes do ensino superior) (INEP, 2020).

Gráfico 1 – Evolução do número de universidades no Brasil (1995-2021)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados dos Censos da Educação Superior disponíveis no site do INEP (2020).

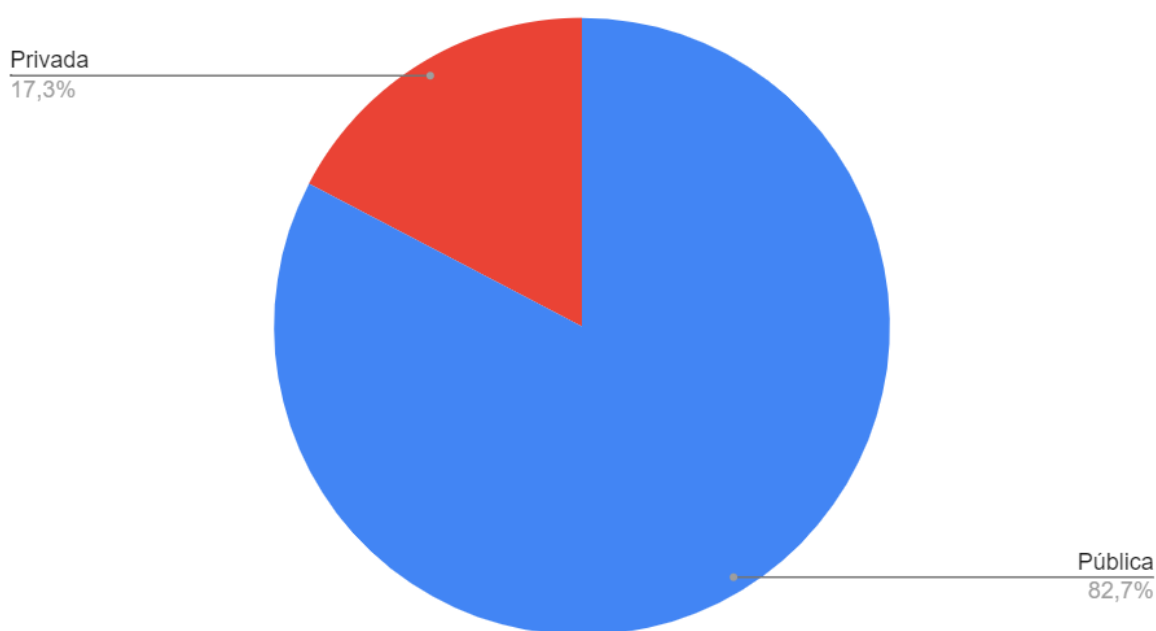
Afinal, o que define uma universidade? A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, já reconhecia “a heterogeneidade do sistema no qual coexistem as universidades, onde se realizam pesquisas, e outros tipos de instituições, voltados para o ensino” (DURHAM, 2003, p. 34). Anos mais tarde, o Decreto nº 5.773/06 (BRASIL, 2006) estabeleceu formalmente o credenciamento de instituições de ensino superior em três categorias: faculdades, centros universitários e universidades. De acordo com a norma do Ministério da Educação (MEC), as universidades são instituições pluridisciplinares, que se dedicam à formação profissional de nível superior, à pesquisa e à extensão. O decreto também estabelece alguns outros critérios, como a produção intelectual institucionalizada e percentual do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado e doutorado e regime de trabalho em tempo integral (BRASIL, 2006).

Em maioria, as universidades públicas são hoje as principais responsáveis pela formação da docência em ensino superior no Brasil. A pós-graduação não possui um censo oficial¹⁸, mas indicadores da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) possibilitam inferir algumas características do setor.

¹⁸ A presidência da CAPES apresentou no final de 2022 um projeto de censo da pós-graduação brasileira ao Conselho Superior da Fundação, ainda em desenvolvimento (CAPES..., 2021).

De 2011 a 2019, houve um aumento no número de cursos de pós-graduação recomendados pela entidade, tanto no mestrado (crescimento de 34%) quanto no doutorado (49%) e, principalmente, no mestrado profissional (144%) (CAPES, 2020). De acordo com o estudo da CAPES, as redes pública e privada contribuem de modo semelhante para este crescimento – em valores percentuais, 31% e 34%, respectivamente. Ao observar os dados totais, contudo, nota-se que a rede pública oferta um percentual significativamente maior dos cursos de pós-graduação brasileiros recomendados pela CAPES (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Evolução do número de universidades no Brasil (1995-2021)



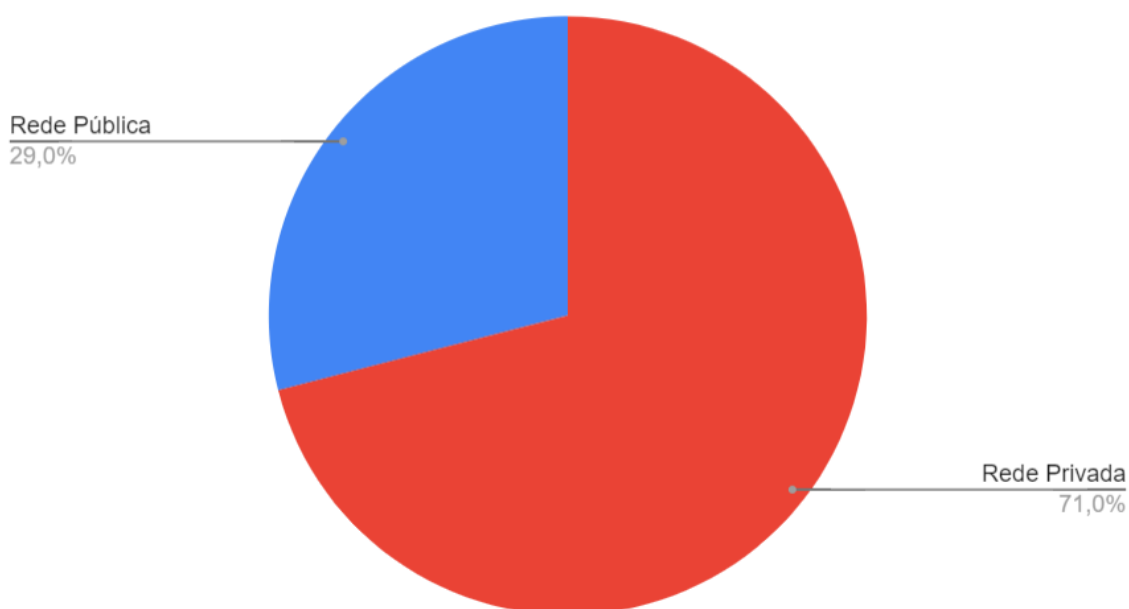
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da CAPES (2021).

O número de alunos matriculados e titulados na pós-graduação também cresceu: entre 2011 e 2019, o crescimento de discentes matriculados foi de 24% e o de titulados ficou em 37% (mestrado, mestrado profissional e doutorado). A meta do Plano Nacional de Educação de “elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores” até 2024 está próxima de ser atingida (CAPES, 2021, p. 57). Em 2019, foram titulados 54.131 novos mestres e 24.422 novos doutores¹⁹.

¹⁹ Um obstáculo a ser enfrentado é a forte concentração dos cursos de pós-graduação em uma única região do país: 47% dos cursos de mestrado, 47% dos cursos de mestrado profissional e 51% cursos de doutorado estão na região Sudeste (CAPES, 2021).

O impacto das universidades na formação, em nível de graduação, é consideravelmente menor²⁰, se considerarmos os percentuais do Censo da Educação Superior: 29% dos cursos de graduação são ofertados pela rede pública (Gráfico 3). Esse percentual se reduz para 22% se considerarmos somente as universidades públicas. Quando considerados os concluintes de cursos de graduação em universidades públicas, esse percentual se reduz ainda mais: os graduados em universidades públicas corresponderam a 13,4% dos concluintes de ensino superior em todo o Brasil em 2021 (esse percentual é de 16,5% se considerarmos toda a rede pública: universidades, centros universitários e faculdades).

Gráfico 3 – Oferta de cursos de presenciais de graduação (2021)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2020).

Quanto à pesquisa, as universidades públicas têm forte presença na produção científica brasileira. Fontes diversas buscam mapear os dados da produção intelectual nacional. Para fins desta tese, adotamos o estudo mais recente localizado, publicado em 2021 pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), organização social supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Entre 2015 e 2020, o Brasil

²⁰ É preciso lembrar que a formação no ensino superior ainda corresponde a um percentual baixo da população brasileira: em 2019, 17,4% das pessoas de 25 anos ou mais possuíam o ensino superior completo, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (INSTITUTO SEMESP, 2021). Além disso, 18,1% dos jovens de 18 a 24 anos estão matriculados no ensino superior, abaixo da meta almejada pelo Plano Nacional de Educação até 2024, que é 33%.

manteve a 13ª posição na produção global de artigos científicos. Esse valor significa um crescimento de 32,2% em relação ao número de artigos publicados em 2015, o que supera a média mundial, que é de 27,1% (CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 2021). Um dado que chama a atenção é que um terço (32,8%) da produção de artigos científicos de autores vinculados a instituições brasileiras é realizada por meio de colaborações internacionais, o que demonstra a vocação colaborativa e a inserção internacional para a pesquisa realizada no Brasil.

A origem dos autores e autoras da produção científica brasileira é obtido em relatório do Web of Science Group para a CAPES. De acordo com a entidade, 15 universidades públicas produzem cerca de 60% da pesquisa científica do Brasil; USP, UNESP e UNICAMP lideram o *ranking* com o maior número de publicações (WEB OF SCIENCE GROUP, 2019). Contudo, no quesito “impacto” de tais publicações, a posição das três universidades estaduais paulistas cai para 10º lugar (UNICAMP) e 11º lugar (USP); a UNESP não figura entre as 15 universidades com maior impacto em suas publicações, *ranking* liderado pela Universidade Federal do ABC (UFABC).

Os dados citados até aqui referem-se a mecanismos já estabelecidos de avaliação por sistemas brasileiros e internacionais que se destinam a fomentar a qualidade das instituições e dos programas de ensino e pesquisa do país (CURI FILHO; WOOD JUNIOR, 2021). Mas, para além dos impactos na pesquisa e no ensino, devem-se somar os efeitos das universidades nas suas cidades-sede e seus entornos a partir de indicadores de desempenho próprios para isso. Tais mecanismos, pelo que foi possível apurar, podem ser bastante diversificados e têm sido alvo de discussões no meio acadêmico.

Uma percepção que vem sendo colocada em prática é incluir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) como critério de avaliação de impacto das universidades. Por exemplo, o Times Higher Education (THE) Impact Ranking foi criado em 2018 com o objetivo de trabalhar com os 17 ODS das Nações Unidas. Nesse *ranking*, 48 universidades brasileiras são citadas (45 universidades, dois centros universitários e um instituto de ensino e pesquisa). São 36 universidades públicas e 12 instituições privadas, sendo a USP a instituição brasileira mais bem colocada, em 62º lugar (TIMES HIGHER EDUCATION, 2023). Trata-se, pois, de uma diferença expressiva entre universidades públicas e privadas, ainda que não tão grande quanto aquela observada a partir das informações disponíveis sobre a produção científica, cujos dados estão mais consolidados junto às instituições públicas universitárias.

Em nossa análise, ampliar estudos acerca da comunicação pública nas universidades brasileiras contribui para situar e compreender com mais clareza o lugar dessas instituições na sociedade contemporânea, bem como a sua capacidade de gerar impacto nos demais agentes sociais que constituem a esfera pública, sejam eles instituições públicas e governamentais, empresas privadas ou organizações da sociedade civil. Dessa forma, as universidades irão dispor de mais elementos para, em diálogo permanente com a sociedade e seus pares, definir políticas, consolidar indicadores, aperfeiçoar processos e qualificar a gestão como um todo.

Dado esse quadro, cabe tecer algumas considerações acerca dos contextos contemporâneos e seus desafios para as universidades públicas.

Conforme observado anteriormente, tem-se no sistema de ensino superior brasileiro a coexistência de sistemas público e privado, sendo que, entre as faculdades, predomina o sistema privado e, entre as universidades, predomina o sistema público. A expansão do sistema privado se dá, de forma mais acelerada, a partir da década de 1960²¹, quando o modelo de universidade é reformado pela ditadura militar (DURHAM, 2003)²². É também nesse período, com forte atuação do movimento estudantil, que se consolida, segundo a autora, “uma oposição entre os setores público e privado que atravessou as décadas posteriores” (DURHAM, 2003, p. 12).

A autora explica que, na década de 1970, houve um aumento da procura pelo ensino superior devido ao crescimento da classe média e à oferta de postos de trabalho em setores que tinham demanda por um conhecimento mais especializado. O sistema público não foi capaz de absorver tal demanda, o que resultou no surgimento de novas universidades particulares (DURHAM, 2003). A autora denomina de setor privado empresarial este segmento da universidade, que diferente do sistema público e do sistema privado confessional e visa atender a uma demanda social mais imediata: a obtenção de um diploma de ensino superior. Em tais instituições, “a pesquisa não era um interesse ou um objetivo, mesmo porque não era uma atividade lucrativa e não podia ser mantida com o pagamento de mensalidades” (DURHAM, 2003, p. 18).

²¹ A década de 1960 também foi um período fértil para a profissionalização e desenvolvimento da atividade de Comunicação Organizacional no país: também em 1967, por iniciativa de um grupo de profissionais de comunicação de empresas sediadas, em sua maioria, em São Paulo, é fundada a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas – a ABERJE, atualmente denominada Associação Brasileira de Comunicação Organizacional (NASSAR, 2007).

²² Até então, as universidades privadas, em sua maioria, eram de natureza confessional, ligadas às Igrejas (DURHAM, 2003).

A expansão do ensino superior privado, com vistas a atender à necessidade de mão de obra da indústria, teve o apoio do Estado, responsável por diretrizes, normativas, supervisão e avaliação dos estabelecimentos de ensino. Dentro da perspectiva trazida por Dardot e Laval (2016), tal fato insere-se em uma política intervencionista governamental que visa ao interesse econômico. Afinal, as universidades, como outros “bens necessários à atividade capitalista” (DARDOT; LAVAL, 2016), devem ser asseguradas pelo Estado na forma de recurso necessário ao capitalismo neoliberal. Daí a expansão das universidades no Brasil ser significativamente menor do que o ensino superior de natureza profissionalizante.

Nas décadas de 1980 e 1990, superada a demanda reprimida, tem-se uma certa estagnação, tanto no setor público quanto no setor privado; as universidades voltariam a crescer somente com a expansão do ensino médio, no final dos anos 1990 (DURHAM, 2003). No início dos anos 2000 tem-se um período de certa efervescência – foi quando se observou o crescimento do número de universidades públicas no país de forma mais acentuada.

Na última década, contudo, as instituições de ensino superior brasileiras, incluindo as universidades públicas, vêm enfrentando dificuldades financeiras, que se agravaram nos últimos anos. Até 2021, as perdas com cortes orçamentários em fomento à pesquisa científica e tecnológica chegaram a R\$ 83 bilhões em sete anos (CANUTO, 2022). A situação é mais grave nas universidades federais: o valor destinado pelo MEC para as despesas discricionárias das universidades federais (nas quais se incluem não só recursos para investimentos e infraestrutura, mas também bolsas de estudo para estudantes), vem se reduzindo gradativamente desde 2015 e, em 2021, chegou ao seu valor mais baixo até então: R\$ 5,81 bilhões (LIMA; SANT’ANNA, 2022). Em 2022, o orçamento subiu para R\$ 6,39 bilhões, porém, as universidades passaram por bloqueios de recursos ao longo de todo o ano. O orçamento em 2023 reduziu-se novamente e é de R\$ 5,39 bilhões.

As universidades públicas brasileiras enfrentam, pois, uma disputa acirrada de recursos e veem a redução do fomento às suas pesquisas, o que, segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), é uma tendência também observada em outros países da América Latina. Segundo a entidade internacional, o percentual de investimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em ciência (de 1,26%) é inferior à média mundial, que é de 1,79% (SCHNEEGANS; LEWIS; STRAZA, 2021).

No Brasil, a política de investimentos no ensino superior universitário é fortemente atrelada ao Estado e, conseqüentemente, ao contexto político que se apresenta. Isso porque as relações com órgãos do Estado são uma constante das universidades, sejam elas públicas ou privadas: por exemplo, ainda que tenham autonomia para a abertura de novos cursos e

programas, as universidades deverão notificar o MEC, a quem cabe a supervisão, avaliação e reconhecimento de cursos de ensino superior²³ (BRASIL, 2006).

No caso das universidades públicas, evidentemente, esse vínculo com outros órgãos do poder público é maior: a criação de universidades federais se dá por lei aprovada pelo Congresso Nacional; a criação de universidades estaduais e municipais, por sua vez, dependerá de aprovação das respectivas casas legislativas (BRASIL, 2006). Tais universidades têm seus recursos aprovados pelo poder público e contam com estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento. Também gozam de direitos à autonomia além daqueles que são estendidos às universidades privadas, por exemplo, em aspectos ligados à gestão financeira e de pessoal (BRASIL, 1996).

Sob tais normativas, as relações entre Estado e universidade são cercadas de tensionamentos, sendo modificadas, inclusive, pelas reformas no aparato estatal face às mudanças do cenário socioeconômico e político nacional e mundial (LEITE, 1997). Em estudo sobre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Franco, Morosini e Leite (1994) identificaram algumas especificidades dessa relação e seus impactos na cultura institucional das universidades, que fazem emergir três tipos de cultura: uma cultura de submissão, uma cultura de reatividade e uma cultura de antecipação das universidades em suas relações com o Estado. A cultura de submissão – aceitação de normas e diretrizes do poder central – é internalizada na universidade; a cultura de reatividade é manifestada no confronto com as ingerências estatais – e toma a forma de discursos e ações concretas diferentes do que lhes foi prescrito –; por fim, a cultura de antecipação se refere à disposição das universidades de definir seus próprios objetivos, influenciar as políticas educacionais e modificar a realidade social.

Um exemplo da manifestação das culturas de submissão, reatividade e antecipação das universidades nas suas relações com o Estado se dá nos processos avaliativos. Alguns autores observam que os processos avaliativos, sob influência crescente de mecanismos de mercado, vêm passando por mudanças que são resultado direto desse contexto de reforma do Estado e redução de investimentos públicos. Para Ribeiro (2017, p. 361), tais mudanças têm como consequência “a competição entre os pares e entre as instituições na procura de

²³ Outras prerrogativas das universidades são a autonomia didático-científica (fixar currículos de cursos e programas, estabelecer planos e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão, fixar o número de vagas, elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos, conferir graus, diplomas e outros títulos), e a autonomia administrativa (firmar contratos, acordos e convênios, aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, administrar os rendimentos em conformidade com seus estatutos, receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas) (BRASIL, 1996).

soluções tanto mais eficazes quanto mais econômicas”. Na visão de Leite (1997, p. 7), “via de regra estes processos têm mão única – do Estado para a Universidade” –, para fins de, acrescenta Cunha (2000, p. 194), “condicionar a autonomia e o financiamento, principalmente, a critérios quantitativos de desempenho”.

Dois aspectos da contemporaneidade são mais fortemente observados nos processos avaliativos das universidades: o predomínio de uma lógica de valorização da produtividade, medida pela quantidade de publicações e outras métricas quantitativas; e a vigilância sobre si e sobre o outro, própria da sociedade do desempenho (HAN, 2017). Não por acaso que o adoecimento e o sofrimento psíquico de professores universitários têm sido tema de pesquisas científicas nas duas últimas décadas, sendo as condições de trabalho (sobrecarga e precarização, reestruturação da universidade, novas exigências ao trabalho docente, relações interpessoais) as principais causas apontadas para esse adoecimento (REBOLLO; URT, 2022)

Referimo-nos até aqui, principalmente, a mecanismos tradicionais e bastante conhecidos pelas universidades para a avaliação de cursos de graduação e pós-graduação e da produção científica, mas o monitoramento e a vigilância exercidos pelo Estado podem assumir outras formas. Qualquer instituição pública está sujeita a mecanismos de controle, podendo ser mecanismos de controle interno, no interior do poder público ao qual a instituição se vincula, para o seu acompanhamento e para a revisão de seus atos e práticas administrativas, ou de controle externo, que podem ser exercidos por diferentes órgãos estatais (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2015). São órgãos de controle externo os Tribunais de Contas e o Poder Legislativo; outros órgãos de apoio ao controle da gestão pública são o Ministério Público, o Poder Judiciário e as polícias federal e estaduais.

Um exemplo de controle externo sobre as universidades dos últimos anos teve como protagonistas as universidades públicas do Estado de São Paulo: por oito meses, entre abril e novembro de 2019, uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) investigou irregularidades na gestão dessas instituições, período marcado por críticas quanto às suas estruturas internas de poder, autonomia, gestão orçamentária e qualificação de indicadores para prestação de contas à sociedade.

O crescente controle sob a gestão das universidades públicas não se restringe às ações do Estado, vinculando-se também a uma modificação importante no contexto social: o crescimento das cobranças sobre a atuação das universidades em relação às demandas da

sociedade, com essas instituições sendo “chamadas a assumir as suas responsabilidades sociais” (MARCOVITCH; AXEL-BERG, 2021, p. 127-128).

Se a influência estrangeira se fez presente no projeto inicial da universidade brasileira, atualmente, os *rankings* universitários internacionais (como o já citado *The Impact Ranking*) é que são preponderantes para as políticas de gestão universitária. A preocupação recente com a classificação nos *rankings* universitários tem, inclusive, provocado uma maior apreensão dos gestores em publicizar o trabalho feito nas universidades – o que nos remete às práticas de comunicação do Estado brasileiro em seus primeiros anos, ainda na década de 1930, visando à divulgação das iniciativas governamentais.

Os *rankings* universitários internacionais consideram um conjunto amplo de indicadores de avaliação de impacto de uma universidade na sua comunidade. Curi Filho e Wood Junior (2021) alertam para certa insuficiência dos *rankings*, centrados tão somente no impacto econômico e na capacidade de contribuição para o desenvolvimento tecnológico. A posição é corroborada por Marcovitch e Axel-Berg (2021, p. 136), segundo quem “os indicadores que poderiam ser aplicados na concepção social estão todos ausentes nas avaliações e nos principais *rankings* universitários”. Para os autores, os cidadãos que não têm conhecimento especializado sobre o contexto universitário podem tirar informações e conclusões enganosas a partir dos indicadores dos principais *rankings* universitários. Isso acaba por provocar uma rejeição da comunidade acadêmica à possibilidade do uso de novos indicadores, sobretudo aqueles que tecem comparações com instituições do exterior (MARCOVITCH; AXEL-BERG, 2021).

Contudo, se considerada a definição de indicador de Marcovitch e Alex-Berg, para os quais um indicador é “uma representação, um dispositivo calculador e comunicador de uma atividade denominada valiosa pela comunidade” (MARCOVITCH; AXEL-BERG, 2021, p. 129) e que a expansão desses indicadores, utilizados como fatores de desempenho, fazem com que as universidades passem a ter mais visibilidade na comunidade científica nacional e internacional, a proposta de Curi Filho e Wood Junior (2021), que defendem a adoção, pelas universidades, de mecanismos externos e internos de avaliação, coerentes entre si, como instrumentos de gestão, pode contribuir para a comunicação do impacto da universidade pública na sociedade.

Curi Filho e Wood Junior (2021) sugerem um modelo de análise a partir de três tipos de impacto, que se sobrepõem entre si. São eles: o impacto socioeconômico, seja ele provocado por demandas da universidade à sociedade, seja pelo efeito da sua presença na comunidade; o impacto científico-tecnológico – e a literatura sobre o tema destaca as relações

entre universidade, empresa e governo, o desenvolvimento de tecnologias que possam ser aplicadas na indústria e a promoção de inovação no desenvolvimento de novos negócios –; por fim, o impacto na cultura e imagem da região por meio, por exemplo, do fomento de políticas e manifestações culturais e da participação em eventos locais (CURI FILHO; WOOD JUNIOR, 2021).

A discussão em torno de novos indicadores de avaliação das universidades está inserida em um contexto amplo de revisão das práticas de gestão pública universitária, uma discussão que vem sendo feita internamente nessas instituições e que também tem sido alvo de estudos de pesquisadores. Ribeiro (2017) explica que a gestão universitária é influenciada por aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. Segundo a autora, tais aspectos “influenciam na estrutura e no funcionamento da gestão, nas tomadas de decisões e, em consequência, na elaboração e execução da política universitária” (RIBEIRO, 2017, p. 363).

Do ponto de vista político-institucional, Ribeiro (2017) verifica a influência de métodos e práticas de gestão empresariais na gestão das universidades, tendo como marco importante a reforma do aparelho do Estado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), em 1995, e a introdução da Nova Administração Pública. Sob pressão de aspectos econômicos – produção baseada na criação e comercialização de patentes, perspectiva de competitividade, formação empresarial de estudantes, estreitamento das relações universidade-empresa (de forma mais intensa do que as relações universidade-movimentos sociais) – a autora reconhece a maior influência desses fatores sobre a gestão das universidades. Contudo, alerta: “querer impor à universidade pública os novos paradigmas organizacionais significa retirar-lhe o princípio de autonomia institucional e o caráter social de sua produção cultural” (RIBEIRO, 2017, p. 364). Para a autora:

Os fundamentos universais e generalistas da universidade tradicional, incompatíveis com as exigências sociais emergentes, passam a ser substituídos por outros, paulatinamente introduzidos no *modus vivendi* da universidade contemporânea, como, por exemplo, podemos citar: parcerias com os setores produtivos, atenção às necessidades do Estado e da sociedade. (RIBEIRO, 2017, p. 363).

A gestão pública universitária também sofre influência de fatores ligados às atualizações tecnológicas, que irão modificar a sua percepção de si e a sua forma de atuar no ambiente em que se insere. As universidades lidam diariamente com questões ligadas ao desenvolvimento tecnológico, à gestão de dados, à conectividade, à infraestrutura e, sobretudo após a pandemia de covid-19, ao ensino remoto e à distância, com impactos diretos sobre o ensinar e o pesquisar.

Na rede privada, enquanto as matrículas em cursos presenciais se reduzem ano a ano desde 2016, a procura por cursos na modalidade de ensino à distância (EAD) cresceu e chegou, em 2019, a 28,5% das matrículas de todo o ensino superior brasileiro (INSTITUTO SEMESP, 2021). Os cursos à distância alcançaram 13,5% do total de cursos na rede privada, sendo o curso de Pedagogia o mais procurado (corresponde a 22,5% das matrículas na modalidade EAD). Na rede privada, essa tendência é anterior à pandemia de covid-19: segundo dados do Instituto SEMESP (2021), comparando-se os dados de ingressantes em 2018 e 2019, as matrículas em cursos presenciais tiveram queda de 3,8%, enquanto as matrículas em cursos à distância cresceram em 19,1%.

Na rede pública, o percentual de matrículas em cursos à distância é bem menor: 7,6% dos estudantes matriculados na rede pública em 2019 frequentavam cursos na modalidade EAD. Somente 4,7% dos cursos oferecidos pela rede pública no mesmo ano são ministrados à distância. São percentuais que pouco se alteraram entre 2014 e 2019 (INSTITUTO SEMESP, 2021). Ainda que a pandemia possa ter modificado momentaneamente esse cenário – com adoção do ensino remoto por um período – o retorno à presencialidade pareceu reforçar a opção da universidade pública pelos cursos presenciais, o que vai na contramão das tendências observadas na rede privada.

A Universidade de São Paulo, por exemplo, onde a educação à distância tinha pouco espaço antes da pandemia, adotou em março de 2020 o que chamou de “ensino remoto emergencial”, que perdurou por quase dois anos. Com o retorno às atividades presenciais, o reitor Carlos Gilberto Carlotti Jr. voltou a defender condição anterior ao contexto pandêmico ao afirmar de forma categórica que “a USP não é uma universidade de ensino a distância” (CRUZ, 2022). A posição da gestão tem seus riscos: é preciso lembrar das projeções de futuras pandemias e da necessidade de estarmos mais bem preparados para futuras crises de saúde globais (GLOBAL PREPAREDNESS MONITORING BOARD, 2021). Ademais, as universidades públicas podem ter um papel importante como indutor de cursos de qualidade em educação à distância, tornando-se referência para outras instituições de ensino superior brasileiras.

No que se refere à pesquisa, um aspecto importante a ser mencionado é o vínculo entre a universidade e o desenvolvimento tecnológico de um país. O assunto não é novo e já era tema de discussão no final da década de 1960, à época da Reforma Universitária de 1968 (FÁVERO, 2006). O autor explica que já no decreto que criou o grupo de trabalho responsável pela reforma, traçou-se o objetivo de investigar uma possível “reforma da universidade brasileira, visando à sua eficiência, modernização, flexibilidade administrativa

e formação de recursos humanos de alto nível para o desenvolvimento do país” (RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO, 1968 apud FÁVERO, 2006, p. 32-33).

De acordo com o relatório do mesmo grupo, a estrutura das universidades, ou seja, a sua organização por meio da reunião de faculdades (formato que se mantém até hoje) se mostrava inadequada para atender às necessidades do processo de desenvolvimento econômico do final da década de 1950. Sobre isso, o documento é categórico: “A universidade se expandiu mas, em seu cerne, permanece a mesma estrutura anacrônica a entrar o processo de desenvolvimento e os germes da inovação” (RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO, 1968 apud FÁVERO, 2006, p. 33).

O sistema departamental, em substituição à cátedra, é resultado direto da Reforma Universitária de 1968 (FÁVERO, 2006). Contudo, o autor aponta que a mudança sofreu resistências no ambiente universitário e, mesmo hoje, observa-se que o departamento de ensino é, muitas vezes, “um espaço de alocação burocrático-administrativa de professores, tornando-se, em alguns casos, elemento limitador e até inibidor de um trabalho de produção de conhecimento coletivo” (FÁVERO, 2006, p. 34). A estrutura interna das universidades, portanto, ainda carrega elementos limitantes para tornar-se um espaço para inovação e desenvolvimento científico e tecnológico.

Mais recentemente, o número reduzido de patentes – argumento de uma parcela crítica de agentes do poder público – demonstra a falta de inovação nas universidades e a defasagem em tecnologia do país (RIBEIRO, 2017). Colocando em números, a participação do Brasil nos percentuais globais é de 2,8% em publicações e de 0,1% em patentes, números que não se alteraram entre 2014 e 2018 apesar da redução em 0,5% da participação do PIB brasileiro em investimentos globais em pesquisa (de 3% para 2,5%) (SCHNEEGANS; LEWIS; STRAZA, 2021). O documento da UNESCO observa ainda que o número de patentes – procedimento complexo e custoso em todo o mundo – reduziu-se em outros países pesquisados e na União Europeia (a exceção é a China, com a elevada taxa de 31,7% das patentes do mundo).

Ainda de acordo com o relatório da entidade, os centros de inovação tecnológica, localizados no interior das universidades, “têm prosperado, principalmente no que diz respeito ao depósito de patentes, à colaboração com a indústria e à incubação de startups inovadoras” (SCHNEEGANS; LEWIS; STRAZA, 2021, p. 35). O país também recebeu elogios quanto à mobilização da comunidade científica diante do surto de zika vírus e da pandemia de covid-19, bem como nos estudos ligados às energias renováveis.

Porém, a entidade alerta para a redução de investimentos de órgãos federais de pesquisa, para a queda no investimento empresarial em pesquisa e desenvolvimento e para a redução no número de patentes empresariais e na participação da indústria no PIB brasileiro. De acordo com o relatório, na maioria dos países com alta intensidade de pesquisa, o setor empresarial contribui com mais da metade dos gastos na área (SCHNEEGANS; LEWIS; STRAZA, 2021).

Em análise sobre os dados do relatório, Pedrosa e Chaimovich (2021 apud SCHNEEGANS; LEWIS; STRAZA, 2021) apontam a desaceleração da economia para explicar a queda de investimento em pesquisa e inovação pelo setor privado. Os autores também criticam a revisão recorrente de políticas e metas de ciência, tecnologia e inovação pelo Estado brasileiro. Para os autores, há um enfraquecimento dos vínculos entre ciência e tecnologia e os programas e políticas de inovação brasileiros, ou seja, entre as instituições que desenvolvem ciência e tecnologia (notadamente, as universidades) e os órgãos governamentais responsáveis pelo desenvolvimento das políticas de inovação – uma fragilidade que pode ser explorada em estratégias de comunicação pública das universidades.

Pedrosa e Chaimovich (2021 apud SCHNEEGANS; LEWIS; STRAZA, 2021) também mencionam a ausência de vínculos entre inovação científica e inovação socioeconômica, o que corrobora a crítica de Ribeiro (2017, p. 361) sobre a predominância de uma “lógica da competitividade no campo da educação superior, em nome da busca exagerada pela produção científica do conhecimento, redirecionada pela lógica da economia globalizada”. Para a autora, a universidade deve estar atenta às inovações do seu tempo, sem perder de vista seu papel social:

A bem da verdade, a universidade está atrelada ao contexto social, portanto, precisa estar atenta às demandas de seu tempo: velocidade e caráter permanente das transformações; crescimento da quantidade de conhecimentos e informações disponíveis; capacidade extremamente grande de armazenamento e de transmissão de conhecimentos e informações num espaço e tempo cada vez menores. (RIBEIRO, 2017, p. 362).

O crescimento das informações disponíveis e a capacidade de armazenamento e transmissão citados pela autora têm suas consequências mais sentidas pelas universidades: o excesso informacional e a desinformação. A universidade pública é uma instituição que tem por missão a produção, acúmulo e disseminação de conhecimento. Isso, por si só, já a coloca como opositora natural da desinformação e, pela mesma razão, um alvo para *fake news*.

As universidades têm sido alvo crescente de um conjunto de narrativas de fundo ideológico que procuram desconstruir identidades e tensionar os espaços ocupados por essas

instituições. São efeitos particulares oriundos de um contexto global e local que colocam em xeque as narrativas de instituições de ensino e pesquisa do país junto à população.

Um aspecto bastante explorado em artigos recentes é o crescimento da desinformação e das *fake news* atreladas a movimentos negacionistas, gerando desinformação científica e desconfiança da população em relação ao conhecimento científico e à pesquisa. Terraplanistas, movimentos antivacinas e os negacionistas das mudanças climáticas e de fatos históricos são alguns exemplos.

Um aspecto mais dramático da desinformação científica, ligado ao contexto político, são os pesquisadores e pesquisadoras ameaçados devido ao teor de suas pesquisas, casos que ganharam mais repercussão nos últimos anos no Brasil. Em seu relatório “Free to Think 2021”, a entidade internacional Scholars at Risk manifestou sua preocupação com o estado da liberdade acadêmica no Brasil diante das notícias de punição a pesquisadores por expressar suas opiniões, repressão a manifestações em *campi* universitários e narrativas do poder público visando depreciar acadêmicos e instituições (SCHOLARS AT RISK, 2021).

Para além da desinformação científica, a instituição *universidade pública* também foi alvo de desinformação e *fake news* fomentadas por agentes do Estado. Em 2019, mesmo ano que as universidades paulistas foram alvo de uma CPI, o então ministro da Educação, Abraham Weintraub, fez alegações falsas sobre as universidades federais ao afirmar que tais instituições eram locais de “balbúrdia” e “arruaça”, entre outras ofensas.

Em análise sobre 17 *fake news* relativas às universidades analisadas pela Agência Lupa entre os anos de 2019 e 2020, Tomás, Tomás e Andreatta (2020) identificaram *fake news* de forte apelo moral e conservador. A formação discursiva neoliberal foi evidenciada, na avaliação dos autores, “ao se desvelar as intenções das *fakes*, que é a de desqualificar, mostrar a ineficiência e até mesmo representar a universidade como uma ameaça para a sociedade” (TOMÁS; TOMÁS; ANDREATTA, 2020, p. 158). Na avaliação dos autores, a desinformação e as *fake news* sobre as universidades objetivam uma discussão na opinião pública quanto à necessidade de controle social e legal sobre essas instituições, mas de modo a desqualificar o debate racional e incitar a polarização política.

A polarização política é, aliás, uma preocupação para a gestão universitária. Na esteira do crescimento do populismo e dos movimentos de extrema direita, defensores de uma educação supostamente apartidária e que não propague ideologias ganharam visibilidade nos últimos anos. O movimento “Escola sem Partido”, criado em 2004, tornou-se mais conhecido do público nos últimos anos e acabou dando origem a diversos projetos de lei, inclusive no âmbito federal, visando, sem sucesso até o momento, alterar a LDB. As universidades, por

sua vez, passaram a ser acusadas de serem centros de doutrinação ideológica, intolerantes a outras opiniões e visões de mundo; instituições que promoveriam um aparelhamento da esquerda e se dedicariam a formar novos militantes.

“Escola sem Partido não entra na USP”, afirmou o então reitor Vahan Agopyan na época das discussões do projeto de lei. Ele usou dois argumentos principais: um deles, de cunho legalista, ao afirmar que, tendo autonomia, a Universidade não precisaria seguir essa lei. Em seu outro argumento, o reitor fala sobre a natureza do trabalho científico, sendo a Universidade um local de debates e a divergência de opiniões uma condição necessária para a construção de conhecimento (‘ESCOLA...’, 2018).

A desinformação sobre a ciência e as instituições universitárias tem entre seus efeitos a desconstrução da imagem e reputação dessas instituições e seus pesquisadores (TOMÁS; TOMÁS; ANDREATTA, 2020) e contribui para a adesão de parcela da opinião pública ao argumento racional neoliberal de redução de investimentos públicos. Problema longe de ter uma solução, o combate à desinformação sobre a ciência e as instituições universitárias passa por medidas em diferentes frentes, incluindo a educação por meio da articulação entre os letramentos midiático e informacional com o letramento científico, que proporciona uma percepção mais autônoma da realidade e crítica em relação às informações que circulam na esfera pública. Um problema que a universidade não poderá resolver sozinha, mas que pode, seguramente, contribuir para a solução, o que requer o seu envolvimento com outros atores sociais.

A leitura dos contextos das universidades públicas proporcionada neste segundo capítulo não esgota todas as nuances de um cenário complexo que fazem a conhecida expressão “muros da universidade” – os muros visíveis e invisíveis que separam a universidade da sociedade – ruir cada vez mais. No entanto, em nossa análise, tal exercício auxilia a delinear as forças e oportunidades, fraquezas e ameaças dessas instituições nesse ambiente. É sob tais contextos, globais, locais, institucionais, que este estudo parte para a sua próxima etapa: refletir sobre tais cenários do ponto de vista da atuação para a comunicação pública estatal.

3 CONTEXTOS PARA A COMUNICAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO

As universidades públicas são instituições que fazem parte da estrutura do Estado brasileiro. As universidades federais integram o sistema federal de ensino e estão vinculadas, por regulamentação específica, ao MEC e estão sujeitas às normas expedidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). Já as universidades estaduais são vinculadas aos governos estaduais. No caso do Estado de São Paulo, em particular, são jurisdicionadas pelo Conselho Estadual de Educação, órgão normativo, deliberativo e consultivo do Sistema de Ensino do Estado de São Paulo.

São quatro universidades estaduais paulistas: a Universidade de São Paulo, a Universidade Estadual de Campinas, a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” e a Universidade Virtual do Estado de São Paulo. Desde 1989, USP, UNESP e UNICAMP são autarquias estaduais de regime especial. As três instituições gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, o que lhes foi garantido com a regulamentação no Estado do artigo 207 da Constituição. Ainda de acordo com o texto constitucional, as universidades devem obedecer ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

As autarquias fazem parte da administração indireta do Estado, junto às empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações públicas, e são criadas com o objetivo de descentralizar a gestão pública em atividades específicas. Ao contrário de um órgão do Estado, uma secretaria, por exemplo, uma autarquia dispõe de personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprias; não é subordinada ao Estado e sim vinculada a ele. Ressalta-se, contudo, que as universidades ainda devem prestar contas para os diferentes mecanismos de controle do Estado (Tribunal de Contas do Estado, Conselho Estadual de Educação etc.)

Essa caracterização preliminar é importante para uma compreensão mais ampla da comunicação pública nas universidades. Do mesmo modo que as instituições têm autonomia em relação ao Estado sobre a sua gestão administrativa e financeira, elas possuem também autonomia para estabelecer as suas próprias políticas de comunicação, não estando diretamente subordinadas ao governante eleito.

Na USP, por exemplo, a Coordenadoria de Atividades Culturais (CODAC), órgão vinculado à Reitoria, é a estrutura mais antiga identificada por esta tese para a comunicação na Universidade. O órgão é mencionado no decreto nº 52.326, de 16 de dezembro de 1969, que aprova o Estatuto da Universidade de São Paulo (USP, 1969). Em outro documento, o

regimento geral, de 1972, é descrita a finalidade da CODAC: “promover atividades de caráter cultural, destinadas à divulgação dos conhecimentos e progressos verificados nas ciências, letras, artes e na técnica” (USP, 1972, art. 44).

A Rádio USP é a mídia oficial mais antiga em atividade, tendo sido criada em 11 de outubro de 1977 (USP, 1983). Outros veículos se somariam à experiência de rádio nos anos seguintes: o Jornal da USP (1985), a Revista USP (1989) e a Agência USP de Notícias (1995). Essa estrutura era agrupada inicialmente na CODAC e, a partir de 1989, passou a fazer parte da Coordenadoria de Comunicação Social – atualmente, Superintendência de Comunicação Social da USP (CASTRO, 2021; USP, c2019).

Na UNESP, a Assessoria de Divulgação e Relações Públicas, de 1976, tinha, entre outras atividades, manter atualizada a lista de contatos de autoridades, manter contato com órgãos de divulgação e selecionar o material a ser divulgado pela imprensa e atender ao público. Não foi localizado registro da sua extinção, porém, em 1989, registra-se a presença na estrutura da Reitoria da UNESP da Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI), ativa até hoje²⁴. Na página do órgão são mencionados alguns marcos importantes da comunicação institucional da UNESP: a primeira edição do Jornal da UNESP, de 1985, o primeiro livro publicado pela Editora da UNESP, de 1986. De 1988 é o Centro de Rádio e Televisão Cultural e Educativa da UNESP, que abrange a Rádio Universitária de Bauru e a Televisão Universitária de Bauru, cidade no interior do Estado onde se localizam os cursos na área de comunicação (UNESP, 1976, 1988, 1989).

O Centro de Comunicação da UNICAMP foi criado em 1989 com o objetivo de dar apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão utilizando meios audiovisuais (UNICAMP, 1985). Na época, o órgão absorveu estruturas mais antigas, como o Laboratório Interdisciplinar para a Melhoria do Ensino e Currículo (LIMEC), inicialmente vinculado à área de matemática e voltado a produções educacionais e científicas em vídeo. Desde 2016, a Secretaria Executiva de Comunicação (SEC) reúne a infraestrutura de comunicação da UNICAMP, a saber: a Assessoria de Comunicação e Imprensa (de 1982), o Jornal da UNICAMP (setembro de 1986) e a Rádio e Televisão UNICAMP (2004) (SEC UNICAMP, [20--]; UNICAMP, 2004, 2016).

Longe de propor uma nova revisão conceitual – tarefa realizada com sucesso por Zémor (1995), J. Duarte (2007), Lopez (2011), Matos (2007), Haswani (2010) e outros autores – o que se pretende aqui é, em primeiro lugar, delimitar de que comunicação pública

²⁴ Anos mais tarde, em 1993, a ACI deixaria de ser integrante do gabinete do reitor e passaria a ser uma instância administrativa independente.

estamos falando e, ao longo deste capítulo, situá-la nos contextos nos quais se insere nosso objeto de estudo empírico. O objetivo é, portanto, dar profundidade às reflexões do capítulo anterior, agora à luz da comunicação pública praticada por entidades do Estado e por ele financiadas.

Nota-se que o conceito de comunicação pública ganhou novos contornos nas últimas décadas em razão dos estudos dedicados a dar-lhe forma e significado e da consolidação de regimes democráticos ao redor do mundo – e, em consequência, pelo crescimento da demanda social para participação em decisões sobre temas comuns à vida pública.

Em sentido amplo, a comunicação pública situa-se em lugar comum entre a comunicação e a política (LOPEZ, 2011), com fins a promover a cidadania (KOÇOUSKI, 2012) e mobilizar atores sociais a participar dos processos de deliberação em assuntos públicos (MATOS, 2009), sem exclusões étnicas, de gênero, religiosas, comportamentais (NASSAR, 2022), em que se destaca a sua função de interlocução e uma perspectiva dialógica para estimular que essa participação seja ativa, racional e corresponsável (DUARTE, J., 2007). Jurgen Habermas, com suas noções de esfera pública, ação comunicativa e deliberação, é referência recorrente entre aqueles que se dedicam ao conceito de comunicação pública.

Em um sentido mais estrito, trata-se, neste estudo, de uma vertente em particular: a comunicação pública estatal, ou seja, aquela financiada pelo Estado e que por ele deve ser praticada a fim garantir direitos individuais e sociais expressos em nossa Constituição (HASWANI, 2010). Para além do financiamento, adotamos outros dois critérios sugeridos por Bucci (2015) para definir a comunicação pública estatal: os processos decisórios dos quais emerge e a finalidade que se busca alcançar. Observa-se, aqui, que a opção pelo uso da expressão comunicação pública do Estado em vez de comunicação governamental é feita em função da própria literatura sobre o tema e da autodenominação dos profissionais da área²⁵, num esforço de legitimação de uma comunicação sob a responsabilidade do Estado que se difere de práticas do passado, sobretudo, exercida durante regimes não democráticos (BRANDÃO, 2007). Caberia nessa conceituação de comunicação pública estatal uma dimensão de *advocacy* em tais processos decisórios? É a hipótese que esta tese busca explorar.

²⁵ Em 2016, foi criada a Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública), entidade que reúne profissionais da área com o objetivo de compartilhar práticas e qualificar a comunicação feita no âmbito no Estado.

Uma reflexão sobre o contexto contemporâneo para a comunicação pública de Estado passa, em nossa análise, por uma reflexão necessária sobre o contexto econômico e político, ainda que sejam escassos os estudos que tratam das interfaces entre comunicação pública e gestão pública (HERINGER; CARVALHO; LEITE, 2022).

A comunicação pública tem, sob este aspecto, um primeiro tensionamento, ligado à forma de Estado e suas características. Ora, um Estado com características de um Estado de bem-estar social terá uma comunicação pública muito diferente de um Estado de natureza neoliberal. O caso brasileiro parece estar no limiar dessas duas formas de governar, o que tem efeitos sobre a comunicação pública de Estado:

A comunicação pública situa-se no terreno de disputa entre a defesa de um Estado mínimo, garantidor apenas do funcionamento estável do mercado, ou de um Estado democrático com forte presença na regulação econômica e no ordenamento social, nos moldes dos Estados de Bem-Estar Social fundados na Europa no pós-guerra. (LEAL FILHO, 2016, p. 2).

No Brasil, a gestão econômico-financeira pública passou por transformações sensíveis desde a década de 1980, ocorridas em meio a uma grave crise da dívida pública, e, de forma mais acentuada, após a redemocratização do país. Segundo Coelho (2012), tais transformações se classificam em duas vertentes principais: a modificação de processos e aplicação de técnicas gerenciais e a introdução de uma política de *accountability* e controle social.

Novelli (2006, p. 77) associa o crescimento da importância da comunicação pública estatal para estimular a participação política justamente “a partir das formas de governança instituídas pela Constituição de 1988 e da Reforma do Estado realizada na década seguinte”, referindo-se à reforma do aparelho do Estado (MARE), em 1995, e à introdução da Nova Administração Pública, baseada em princípios de flexibilidade, orientação para resultados, foco no cliente-cidadão, transparência e controle social, com objetivos de aumentar a governança do Estado e limitar as suas funções (COELHO, 2012).

A governança de Estado, citada por Coelho (2012), é um dos mecanismos introduzidos pela nova gestão pública. O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, define o termo como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão” (BRASIL, 2017, art. 2º), com fins de conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços à população.

Uma definição que explora a dimensão comunicacional do termo é provida por Peters (2013, p. 28), para quem a governança é a forma “como o setor público e outras instituições

gerenciam a si mesmos bem como suas relações com a sociedade mais ampla”, visando, com isso, à gestão de recursos sociais e econômicos e o desenvolvimento de políticas públicas. Paes (2022) explica que, diferente da ideia de governabilidade, que será discutida mais a frente, a governança envolve um conjunto mais amplo e diversificado de atores sociais em interação com a administração pública. Já Haswani (2010) dirá que as propostas de governança irão depender da publicização das informações pelas instituições públicas, ou seja, da sua política de comunicação pública. Coelho (2012), por sua vez, aponta a presença de estruturas de governança, consultivas ou deliberativas, no país, citando como exemplos os conselhos de gestão e as consultas públicas.

A norma brasileira elenca princípios, diretrizes e mecanismos para o exercício da governança pública. Cabe ressaltar, aqui, a menção em seu artigo quarto, inciso 11º, da diretriz de “promover a **comunicação aberta, voluntária e transparente** das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação” (BRASIL, 2017, art. 4º, grifo nosso). Oliveira (2020, p. 73) afirma que a comunicação organizacional, e, em nosso caso, a comunicação das instituições públicas, é fundamental para o exercício da governança, pois “fortalece a cultura de prestação de contas à sociedade, está ligada aos processos de relacionamento com os *stakeholders* e deve estar envolvida na definição das diretrizes estratégicas e objetivos da instituição”.

Sob essa perspectiva, Paes (2022) propõe uma abordagem comunicacional para o conceito de governança. Para a autora, as práticas de comunicação pública têm a capacidade de direcionar as ações de governança ao tornar os atos públicos mais transparentes e ao criar instrumentos de participação social. Para tanto, Paes (2022) propõe cinco eixos de ação da comunicação pública que contribuem para a governança: a disponibilização, de forma sistemática, de dados públicos; ações que visem ao aperfeiçoamento contínuo das relações com o público; campanhas de informação de interesse público, com as quais o Estado contribui para mudança de mentalidade e comportamento dos cidadãos; e a imagem e visibilidade das instituições públicas, em atenção ao contexto de midiaticização da política.

Dardot e Laval (2016, p. 271) têm uma posição bastante crítica em relação à governança proposta pelo Estado neoliberal. Para os autores, a governança “tornou-se a principal categoria empregada pelos grandes organismos encarregados de difundir mundialmente os princípios da disciplina neoliberal”. Trata-se de um fenômeno global que hoje toma o lugar da categoria “soberania”, que está em processo de desvalorização. “Um Estado não deve mais ser julgado por sua capacidade de assegurar sua soberania sobre um território”, explicam Dardot e Laval (2016, p. 271), “mas pelo respeito que demonstra às

normas jurídicas e às ‘boas práticas’ econômicas da governança” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 272). Para os autores, a governança nada mais é do que um modo de exigir do Estado a aplicação dos mecanismos de regulação de mercado.

A comunicação pública estatal brasileira insere-se, dessa maneira, em um modelo de gestão pública em construção que passa a ser orientado para a eficiência, baseada na produtividade e na ideia de “fazer mais com menos”; para a eficácia, em que se pese a qualidade e o “fazer melhor”; e para a efetividade, baseada em princípios de equidade e participação, sendo que esta última, segundo Coelho (2012), é bem mais recente, incorporada somente nas duas últimas décadas. Sobre isso, cabe, novamente, apresentar o contraponto fornecido por Dardot e Laval (2016, p. 224), para quem o racionalismo da sociedade neoliberal modificou as modalidades de intervenção do Estado no sentido de uma “‘modernização’ das empresas e da administração pública”, o que acabou por impor o racionamento de programas sociais e serviços públicos.

Seja por tratar-se de um sistema político e econômico recente e ainda em construção, como sugere Coelho (2012), seja por tratar-se de um modelo inadequado para atender às demandas sociais, conforme apontam Dardot e Laval (2016), o fato é que a percepção predominante é de que o governo não é capaz de assumir posição de liderança (65%) e obter resultados (62%) na solução de problemas sociais, conforme aponta pesquisa “Edelman Trust Barometer 2022” (EDELMAN, 2022). De acordo com o estudo, o Brasil tem indicadores menores que os demais países que participaram do levantamento (56% e 58%, respectivamente).

Podem ser turvos os limites que separam os setores público e privado, com o significado de serviço público perdendo seu sentido original e crescendo as delegações e concessões de competências do Estado à iniciativa privada (DARDOT; LAVAL, 2016). O caso dos sistemas de comunicação pública é exemplar dessa perspectiva de gestão. Enquanto o texto constitucional determina que haja uma complementaridade entre os setores de televisão por radiodifusão privado, público e estatal, na prática, há um desequilíbrio entre emissoras públicas, privadas e privadas sem fins lucrativos, observando-se “a hegemonia absoluta do modelo comercial como se fosse o único possível” (LEAL FILHO, 2016, p. 6).

Outro aspecto da gestão pública diz respeito às noções de cliente e cidadão. O paradigma do cliente na administração pública ganhou espaço a partir da reforma do aparelho do Estado (MARE) e da Nova Administração Pública. Cidadão-consumidor, usuário-cidadão, cliente-cidadão, cidadão-cliente são algumas das nomenclaturas já utilizadas na

literatura para refletir sobre as relações entre Estado e sociedade sob a ótica da administração pública gerencial (LOURENÇO; FERREIRA, 2015).

Para os autores, ainda que possa haver benefícios (estabelecer padrões de qualidade, criar meios de avaliação de serviços, melhorar a identificação dos usuários dos serviços públicos), o conceito de cliente na administração tem suas complicações: em primeiro lugar, quem é esse cliente? Ainda que se opte pelo plural “públicos”, como fazem as teorias das Relações Públicas, é uma questão difícil de responder. Se no setor privado, quem compra o produto/serviço é a mesma pessoa que o utiliza, no caso do setor público, nem sempre quem recebe diretamente o serviço é o contribuinte (LOURENÇO; FERREIRA, 2015).

Outra preocupação é que adotar a noção de cliente possa influenciar a prestação de serviços públicos em um nível micro, fortalecendo uma perspectiva individualista. A comunicação pública deve ser capaz de nos fazer entender a “laicidade do Estado, o significado da Constituição como guardião dos direitos de todos os brasileiros, do sentimento de vivermos em uma democracia” (NASSAR, 2022, p. 5). Com a noção de cliente, perde-se, portanto, uma perspectiva ampla de coletividade e de direitos, ou seja, tem-se um retrocesso para políticas públicas de interesse comum em um nível macro.

Ao reduzir as relações entre Estado e cidadão a uma mera troca contratual, corre-se o risco de uma despolitização do cidadão, alertam alguns autores. Lourenço e Ferreira (2015), por exemplo, dirão que há uma percepção de que a participação social na administração pública até seria desejável desde que não interferisse nas estruturas políticas. Para Dardot e Laval (2016, p. 307), ao importar lógicas do mundo econômico mercantil, há uma tendência “não apenas a ‘desligar’ as atividades e seus resultados, como também a despolitizar as relações entre o Estado e os cidadãos”.

Novelli (2006, p. 80) segue na mesma direção ao apontar o que considera uma diferença fundamental entre cliente e cidadão: “diferentemente do cliente, o cidadão reivindica o direito de participar ativamente da formulação de políticas públicas e na implementação e gestão dos serviços públicos”. Para Bucci (2015, p. 19), a noção de cliente ou consumidor, aplicada à administração pública, faz com que os direitos políticos ganhem forma de objetos de consumo, o que “estimula o cidadão a não mais se ver como fonte genuína do poder, pois o interpela como se ele fosse um consumidor das dádivas do governo”.

Em nossa análise, se considerarmos o estímulo à participação social algo que a comunicação pública tem por princípio (CONHEÇA..., 2022), a noção de cliente é, pois, incompatível, do ponto de vista conceitual, e insuficiente para fazê-lo, em termos práticos. E, com isso, tem-se, aqui, mais um ponto de tensão a explorar: entre o que é e o que deveria ser

a comunicação pública. Koçouski (2012, p. 94) explica que “a existência de uma lei por si só (seu caráter regulatório) não garante aplicação prática ou reconhecimento (legitimidade)”. Ou seja, a afirmação da lei quanto ao dever do Estado de informar não garante a existência, na prática, de uma comunicação pública eficiente.

Weber e Locatelli (2022) exploram essa natureza dialética da comunicação pública do ponto de vista da normatividade e do factual. Em seu caráter normativo, a comunicação pública deve privilegiar o interesse público, a publicização das ações do Estado e o estímulo à participação e deliberação – características expressas, inclusive, em dispositivos legais. Sob uma dimensão factual, ou seja, em termos práticos, a normatividade é tensionada por políticas e disputas simbólicas entre atores sociais que ou anseiam pela permanência da norma como está, ou desejam a sua mudança completa (WEBER; LOCATELLI, 2022).

Um exemplo é o tensionamento ligado aos limites entre a comunicação pública e a vertente da comunicação política ligada ao marketing, à propaganda política e às campanhas eleitorais.

Seja na comunicação pública estatal, seja na comunicação política²⁶, de cunho eleitoral, o interesse público é elemento presente em ambas as narrativas. No primeiro caso, Weber e Locatelli (2022, p. 143) explicam que o interesse público surge como “conceito justificador de suas práticas e políticas públicas, dirigidos à emancipação social”. No segundo caso, o interesse público servirá ao discurso político-eleitoral como recurso para uma retórica persuasiva e personalista (caso, por vezes, das chamadas “promessas de campanha”).

Bucci (2015) irá problematizar esse tensionamento entre a comunicação pública e o interesse pessoal de partidos políticos e governantes eleitos – o que costuma vigorar mesmo após o período eleitoral. Ao contrário do tom personalista da comunicação política-eleitoral, o autor lembra que a comunicação pública deve atender aos princípios constitucionais da impessoalidade e da publicidade, devendo a finalidade pública prevalecer sobre o interesse pessoal e corporativo. Citando a “Voz do Brasil”, o autor observa que mesmo as iniciativas estatais ditas de comunicação pública sofrem influência do governante. “Quando a fonte é também o chefe, não há jornalismo, nem mesmo jornalismo público” (BUCCI, 2015, p. 69), diz o autor em artigo em defesa da independência das emissoras públicas dos Poderes da República.

²⁶ A associação entre os termos “comunicação” e “política” pode gerar uma conceituação ampla e diversificada. Em linhas gerais, trata-se dos processos de comunicação e seus impactos sobre o comportamento político (BUOGO, 2020). Em termos práticos, podem ser consideradas comunicação política práticas como a realização de entrevistas com candidatos ou debates em programas de televisão, bem como as propagandas eleitorais em veículos de mídia.

Apesar de comumente associada ao período de restrições da ditadura militar, a comunicação “chapa branca”, em oposição a comunicação pública e independente, também esteve presente no nosso país em períodos democráticos. Ora, não se pode falar em democracia quando prevalece o autoritarismo na comunicação pública estatal por meio da adoção de mecanismos como “omissão e distorção sistemática, redução da transparência e *accountability*, ausência da controvérsia argumentativa” (LOCATELLI, 2021). Do mesmo modo, também não é possível falar em democracia quando a participação popular sofre limitações devido a questões de ordem econômica e política (KOÇOUSKI, 2012, p. 103), fazendo com que “na maior parte do tempo, a atuação dos cidadãos [fique] restrita a legitimar algumas classes políticas que permanecem por muito tempo no poder”, afirmação que ganha ainda mais força com a polarização política dos últimos anos.

A difusão de informações de forma unilateral, de “cima para baixo”, com enfoque centrado unicamente na reputação dos governantes impede o desenvolvimento pleno da comunicação pública, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2021). Em outras palavras, conforme apontam Weber e Locatelli (2022, p. 151), não é possível haver comunicação pública “quando envolve atores antidemocráticos ou que coloquem em risco a própria democracia, mesmo se ocorrerem em ambientes identificados como democráticos”. Dessa maneira, o crescimento da participação política, por si só, não é critério para qualificar um Estado democrático quando há incertezas quanto à finalidade dessa participação, que poderá levar a vias não democráticas. Nesse contexto, para os autores, a comunicação pública deve atuar no sentido de corrigir “as assimetrias nas relações dos poderes e dos poderosos” (NASSAR, 2022, p. 5), funcionando como um dos principais “indicadores de qualidade” da democracia (WEBER; LOCATELLI, 2022, p. 142).

E a qualidade da democracia brasileira não tem sido das melhores nos últimos anos. Estudo anual da “The Economist Intelligence Unit” sobre os países mais democráticos do mundo aponta o Brasil na 51ª posição entre 167 países analisados (MARTINS, 2023), dentro da margem das democracias imperfeitas e com falhas. A nota mais alta do país foi obtida na primeira edição do estudo, em 2006; naquele ano, o Brasil ficou em 42º lugar. A nota só foi repetida outras duas vezes, em 2008 e 2014, e em 2022, chegou a sua pontuação mais baixa, 6,78.

Contribuiu, para esse cenário, os novos contornos que a “Narcisocracia”, de Bucci (2015), ganhou com a expansão das redes sociais digitais. Se, por um lado, “as redes digitais e as plataformas permitem o estabelecimento de relações estáveis e comunicação contínua entre instituições do Estado e a sociedade” (WEBER; LOCATELLI, 2022, p. 145),

ampliando a esfera pública e contribuindo para o acesso às informações, por outro lado, a internet e as mídias sociais também podem ser instrumentalizadas, o que viabilizou o surgimento, nas últimas décadas, de novas lideranças populistas de extrema direita e, com elas, a promoção de pautas antidemocráticas (KRÄMER, 2017), inclusive no Brasil.

Conforme explica Krämer (2017), o populismo de extrema direita se apresenta como um representante antielitista, um opositor das elites perversas que estão contra o povo e disposto a representar e defender os interesses da população. Por meio de plataformas digitais, o populismo propaga ideologias, compartilha crenças, símbolos e práticas identitárias e coleta e divulga informações simplificadoras e ambíguas para exercer a crítica sobre os seus opositores – uma elite que controla os meios de comunicação tradicionais (KRÄMER, 2017). Dessa forma, o populismo transmite a ideia ilusória de soberania popular – ilusória porque a visão de democracia do populismo se opõe a visões pluralistas e à participação deliberativa (KRÄMER, 2017), dois elementos centrais de qualquer política de comunicação. “Procedimentos formais complexos, longas deliberações, freios e contrapesos ou direitos minoritários parecem desnecessários e até mesmo ilegítimos, dada a vontade popular preexistente e, essencialmente, unitária”²⁷ (KRÄMER, 2017, p. 3, tradução nossa).

A comunicação do populismo é centrada na figura do líder; tal comunicação, contudo, é assimétrica e “de cima para baixo”, outro aspecto que distingue o populismo dos princípios de uma política de comunicação em Estados democráticos: não há espaço para a crítica e as lideranças, de modo geral, não engajam nas discussões (KRÄMER, 2017). As redes e plataformas digitais provêm os recursos necessários para as relações entre líderes populistas e seus liderados.

Sobre os efeitos do populismo na comunicação pública feita no Brasil, Locatelli (2021), analisando os trabalhos submetidos em 2019 ao Congresso Compolítica, afirma que cresceram os relatos sobre a deterioração da comunicação na administração pública, “em geral pela interferência direta e arbitrária de mandatários públicos na comunicação em diversos ambientes do Estado”. A comunicação pública, que desde a redemocratização ganhava, pouco a pouco, mais espaço, acaba atropelada pela comunicação “chapa branca”, que caracteriza o Estado brasileiro há décadas.

Um exemplo do caso brasileiro: em análise sobre a representação visual do então presidente Jair Bolsonaro no Instagram, Mendonça e Caetano (2020) chamam de “performance política” a estratégia do líder populista nas redes sociais de se apropriar de

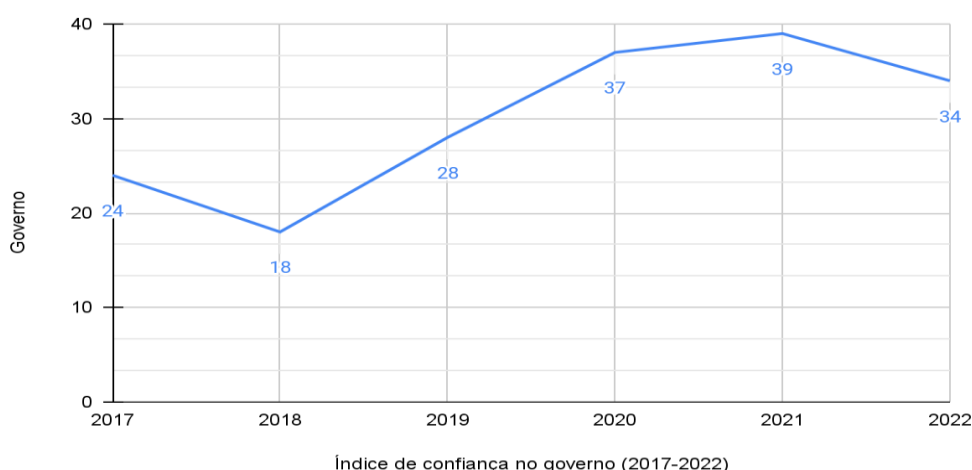
²⁷ No original: “Complex formal procedures, lengthy deliberations, checks and balances, or minority rights seem unnecessary and even illegitimate given the preexisting and basically unitary popular will.”

símbolos e representações de poder e, ao mesmo tempo, negar a autoridade, as instituições e as formas hierárquicas de representação.

Na contramão do necessário combate à desinformação, tem-se, novamente, a ambiguidade, citada por Krämer (2017), e verificada também no caso estudado por Mendonça e Caetano (2020). Ao adotar uma estratégia de comunicação com as massas que incorpora a paródia e o grotesco em canais digitais, o então presidente se aproximava de seus liderados e os convidava a acompanhar a rotina de um homem comum que, por acaso, ocupava o mais alto cargo do Poder Executivo. Por outro lado, ao se afastar dos rituais da instituição presidencial, ele criava uma nova forma de distanciamento. “Por sua falta de extraordinariedade, ele se torna ainda mais extraordinário, e ao esvaziar a presidência de seus rituais, ele reinstalou uma aura de exceção e singularidade tanto para a instituição quanto para si mesmo”²⁸ (MENDONÇA; CAETANO, 2020, p. 18, tradução nossa).

A estratégia pareceu dar certo, ao menos por um tempo, se forem considerados os índices de confiança no governo brasileiro levantados pelo “Edelman Trust Barometer” nos últimos cinco anos. Conforme mostra o Gráfico 4, os índices de confiança no governo atingiram o seu índice mais baixo no ano eleitoral de 2018, subiram de forma acentuada nos dois primeiros anos do novo governo, 2019 e 2020, tiveram nova alta, bem menor, em 2021, para, em 2022, ano eleitoral de intensa polarização política, sofrer queda de cinco pontos percentuais.

Gráfico 4 – Índice de confiança no governo (2017-2022)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados de Edelman (2023).

²⁸ No original: “Through his lack of extraordinariness, he becomes even more extraordinary, and by emptying the presidency of its rituals, he reinstalates an aura of exception and singularity both to the institution and to himself”.

Segundo o levantamento da Edelman, as instituições públicas brasileiras, que há anos não gozam de bons índices de confiabilidade – em 2022, o Brasil ocupou o 23º lugar na questão “confiança no governo” entre 28 países consultados –, com o clima político, agora são percebidas também como desagregadoras. Para 59% dos entrevistados, o governo é percebido como “uma força desagregadora na sociedade”, contra 28% de pessoas que acreditam que a instituição é “uma força unificadora na sociedade” (nos demais países consultados os valores ficaram em 48% e 36%, respectivamente). Lembrando o contexto da pandemia de covid-19, relatório da OCDE reforça a percepção de desconfiança, mas também a importância da comunicação nesse contexto: “a desconfiança pública e a difusão de informações falsas sobre a ciência e as vacinas custaram vidas, enquanto a comunicação eficaz de medidas de saúde salvou muitas²⁹” (OCDE, 2021, p. 4).

A reflexão de Santos (2019) sobre a noção de transparência total e como ela afeta a confiança nas organizações pode ajudar a uma melhor compreensão deste cenário. Para o autor, a confiança implica estabelecer uma relação positiva com o outro, ainda que não se saiba tudo sobre ele: “Se de antemão sei tudo, já se torna supérflua a confiança”. Portanto, a transparência compreende aquilo que se pode ver com os sentidos e, sendo impossível a tudo enxergar, deve somar-se à confiança naquilo que não se pode ver, naquilo que é incerto, ou, em suas palavras, naquilo que é opaco. “É, portanto, a confiança que nos garante o convívio em sociedades complexas. É a confiança que nos possibilita prosperar dentro dessas sociedades” (SANTOS, 2019a).

O caminho para recuperar a confiança da população passa pela qualidade da informação e pelo combate contra a desinformação e as *fake news*, inclusive na administração pública: 81% dos entrevistados no Brasil concordam com a afirmação “eu me preocupo que informações ou notícias falsas sejam usadas como arma” – 76% é o percentual global (EDELMAN, 2022, p. 11) – e 78% acreditam que as autoridades governamentais brasileiras “estão tentando enganar as pessoas de propósito dizendo coisas que sabem ser falsas ou grosseiramente exageradas” (EDELMAN, 2022, p. 21)³⁰.

²⁹ No original: “*la desconfianza pública y la difusión de información falsa acerca de la ciencia y las vacunas han costado vidas, mientras que la comunicación eficaz de las medidas sanitarias ha salvado muchas*”.

³⁰ De acordo com o estudo, cientistas figuram como as lideranças com maior índice de confiança no Brasil (81%), ficando à frente de: meus colegas de trabalho (72%), meu CEO (65%), autoridades sanitárias nacionais (56%), pessoas de minha comunidade local (51%), jornalistas (48), CEOs (43%), cidadãos de meu país (48%) e, por fim, autoridades governamentais (26%) (EDELMAN, 2022).

A desinformação e as *fake news* estão atreladas a mudanças aceleradas no contexto tecnológico contemporâneo, cujos efeitos são sentidos no fazer comunicação pública estatal.

A internet é hoje o segundo principal meio de comunicação pelo qual as pessoas obtêm informações sobre o que acontece no Brasil; a televisão se mantém em primeiro lugar (FARIAS; CARDOSO; NASSAR, 2020). De 2017 a 2018, o acesso às informações pela internet subiu de 67% para 70% da população, o que equivale a 126,9 milhões de pessoas (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2019). Na pandemia, esse número cresceu: em 2021, 152 milhões de pessoas tinham acesso à internet, o que corresponde a 81% da população do país com 10 anos ou mais, segundo a pesquisa TIC Domicílios (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2022). Ainda de acordo com o estudo, o celular é o principal dispositivo de acesso à internet (apontado por 99% dos usuários).

Para além do acesso à internet, é importante investigar as mudanças de comportamento no uso de informações e serviços on-line. Nas últimas duas décadas, as redes sociais digitais se tornam uma importante fonte de informações dos acontecimentos do dia a dia: mais da metade dos usuários do Facebook utilizam a rede social também para a leitura de notícias (FARIAS; CARDOSO; NASSAR, 2020, p. 221) – apesar de não ser uma mídia formalmente classificada como um veículo jornalístico.

No setor público, as práticas de transparência se dão, sobretudo, pela divulgação e disponibilidade de dados por meio de sites, aplicativos de interface e plataformas de comunicação digital. Cresce também a consulta e o uso de serviços públicos digitais pela população: 70% dos usuários de internet com 16 anos ou mais utilizaram ou consultaram algum serviço público pela internet nos 12 meses anteriores à consulta da TIC Domicílios 2021 – 12 milhões de usuários a mais em comparação a 2019. Serviços ligados à saúde pública, direito do trabalhador ou previdência social, documentos pessoais, impostos e taxas governamentais e educação pública foram os mais procurados (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2022).

Contudo, quando o assunto é a interação com as instituições públicas, a participação dos usuários de internet se reduz consideravelmente: somente 7% dos usuários entraram em contato com instituições públicas por perfis em redes sociais, site ou e-mail; 6% participaram de votações e enquetes em sites de governo e 5% encaminharam sugestões ou opiniões em fóruns ou consultas públicas. Conforme aponta o estudo, a internet possibilita sim uma maior interação entre a população e governos, “mas ainda é pequena a parcela de usuários com 16 anos ou mais que efetivamente utilizam esses canais para contatar autoridades públicas” (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2021, p. 77). Os dados de interação com

as instituições públicas vão na contramão de uma tendência global de uso das redes sociais para a interação com usuários e organizações.

Com as redes sociais, informações e opiniões passaram a ser publicadas e compartilhadas de forma mais intensa – e, conseqüentemente, dão vazão para um grande volume de dados. Zémor (1995), já em 1995, alertava para o problema do excesso de informações na comunicação do poder público: o autor explica que é dever do poder público a prestação de contas, bem como disponibilizar informações e dados públicos para a população. Ele alertava, porém, para “a quantidade (volume) e a tecnicidade desses dados que dificultam a sua apreensão (a comunicação) pela população”. O autor aponta condições favoráveis (simplificar procedimentos) e desfavoráveis (profusão de normas, textos, hiperinformação) para o acesso à informação (ZEMOR, 1995, p. 6).

Mais recentemente, Farias (2019) aponta para o fenômeno do “endosso às cegas”, citado anteriormente e intimamente ligado ao excesso informacional e ao uso de novas plataformas e dispositivos de comunicação. Segundo o autor, a noção de que a opinião pública seria formada pela manifestação livre de ideias e pelo contraditório vem perdendo espaço. Com isso, o “endosso às cegas” cresce com a ausência do debate e com a falta de critérios avaliativos para o que é verdade (FARIAS, 2019), impulsionando a desinformação e as *fake news*.

Na administração pública, o Estado não só está sujeito à desinformação e às *fake news*, como também pode ser um gerador e reproduzidor delas: é o que tem mostrado as investigações em curso do Polícia Federal sobre a possível existência de um “Gabinete do Ódio” no governo anterior do Poder Executivo, dedicado à disseminação de *fake news* e ataques ofensivos a diversas pessoas, autoridades e instituições, em suma, uma associação criminosa que fere os princípios constitucionais. Se é dever do Estado tornar públicas as informações de interesse público, é mais do que lógico que seja dever do Estado o combate à desinformação, dentro e fora dele e sem, com isso, ferir os direitos individuais e coletivos.

Para Silva (2021), a comunicação pública, em suas diferentes dimensões, tem hoje o desafio de enfrentar o problema da desinformação e das *fake news* e produzir “discursos credíveis e persuasivos, que ao mesmo tempo se contraponham à eclosão de informações falsas e enganosas, e fortaleçam a imagem pública das instituições democráticas” (SILVA, 2021, p. 31). Soma-se a isso a importância, segundo Heringer, Carvalho e Leite (2022), da regulamentação das plataformas digitais para potencializar o uso de dados cadastrais estruturados em plataformas governamentais com dados não estruturados disponíveis em mídias sociais, sites, vídeos e outros formatos digitais. O propósito é a qualificação de

serviços públicos, das ações e políticas do Estado e dos processos decisórios, seguindo os princípios legais da administração pública. Para os autores, a comunicação pública pode se valer da análise de dados provenientes de plataformas digitais para “leitura de sentimento por parte da Gestão Pública em relação a ações e políticas públicas” e para “incentivar a participação direta ou indireta bem como as esferas públicas digitais” (HERINGER; CARVALHO; LEITE, 2022, p. 13).

Sobre a regulamentação das plataformas digitais, cabe mencionar a iniciativa, em curso no legislativo brasileiro, de discussão do Projeto de Lei nº 2630, de 2020, conhecido como a Lei das *Fake News*. Trata-se de proposta do Poder Legislativo para combater a desinformação e a disseminação de *fake news* que mais avançou no Congresso Nacional. O projeto aprovado no Senado está em análise na Câmara dos Deputados, e no início de 2023, o governo anunciou querer retomar a discussão do projeto (FELICE, 2023), porém, foram poucos os avanços. Atualmente, o projeto aguarda a criação da comissão especial pela Mesa Diretora da Câmara.

O projeto de lei está longe de agradar, mas parece haver um consenso de que é necessária uma maior discussão sobre o assunto³¹. Pontos importantes da proposta são a responsabilidade dos provedores no combate à desinformação, o aumento da transparência na internet, a vedação de contas inautênticas, a devida identificação dos usuários, a proibição de inclusão de contas em listas de transmissão como configuração padrão e a guarda de registros de envios massivos de mensagens identificadas como ilícitas (BRASIL, 2020).

Ressalta-se, para fins desta tese, a modificação no texto sugerida pelo relator na Câmara dos Deputados que não constava da versão original: segundo o artigo 22 do texto alterado, “são consideradas de interesse público, submetendo-se aos princípios da Administração Pública, as contas de redes sociais indicadas como institucionais pelas entidades e órgãos da Administração Pública, direta ou indireta” (BRASIL, 2022, p. 16-17), assim como as contas de agentes políticos e servidores detentores de mandatos eletivos, ministros e secretários, ocupantes de cargos de presidente e vice de órgãos da administração direta e indireta, tribunais de contas e outros. Tais contas não poderão restringir a visualização de publicações e terão suas informações sujeitas às garantias de acesso à informação, afirma o texto do projeto de lei. Além disso, as comunicações por tais contas e por aplicativos de

³¹ Legislações recentes que tratam de temas relacionados ao mundo digital – a Lei do Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014) e a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) – foram alvos de audiências públicas ao longo dos anos de suas respectivas tramitações. A Lei das *Fake News*, contudo, foi tema de poucos debates até o momento.

mensagens instantâneas “estão sujeitas às mesmas obrigações de transparência às quais as comunicações oficiais estão submetidas” (BRASIL, 2022, p. 17)³².

Nas palavras do relator do projeto, deputado Orlando Silva:

Considerando que **as redes sociais se transformaram em um meio de comunicação pública**, considerando as responsabilidades que têm os agentes públicos, nós poderíamos refletir sobre um tipo de moderação diferente, desde que viesse vinculado [a uma] responsabilização e sanção proporcional a esta prerrogativa. [...] O agente público, por exemplo, poderia chegar em uma situação que chegaria até mesmo à inelegibilidade. Porque temos que ser duros com agentes públicos que propagam desinformação. (GALF, 2021, grifo nosso)

Na prática, a aplicação desse trecho da lei poderá esbarrar em dificuldades oriundas de características das próprias plataformas digitais. Conforme aponta Kramer (2017, p. 8), “ao contrário da mídia tradicional, as mensagens publicadas nas redes sociais e sites podem ser deletadas, justificadas, reformuladas ou recontextualizadas a qualquer tempo”³³. Mesmo com essa ressalva, a nova redação do projeto, com a inclusão do trecho sobre a atuação dos agentes públicos na internet, pode ter efeitos positivos na qualidade da informação transmitida pelo Poder Público, ocasionando maiores investimentos em uma comunicação pública estatal.

Entre as consequências da desinformação e do excesso informacional está a infotoxidade (FARIAS, CARDOSO, NASSAR, 2020), que se refere aos efeitos nocivos da circulação de informações sobre os cidadãos e a opinião pública. Para os autores, o excesso de informação gera dificuldades para avaliar o conteúdo das notícias, ansiedade pela busca constante de atualização dos *feeds* das redes sociais e um “não cessar de consumo simbólico” (FARIAS, CARDOSO, NASSAR, 2020, p. 214), de modo a desorientar as memórias e narrativas (NASSAR, 2016). “Percebe-se que os processos de atração, de atenção e de retenção de conteúdo são comprometidos. A consequência desses impactos prejudica a comunicação, sobretudo a comunicação das organizações” (NASSAR, RIBEIRO, 2012) e, acrescenta-se, das instituições públicas.

Pelo exposto, não causa estranheza saber que a qualidade da informação, o combate à desinformação e as *fake news* estão no centro das preocupações dos estudos mais recentes

³² O projeto deixa, contudo, uma brecha perigosa: caso possua mais de uma conta em uma plataforma, o agente político ou servidor público deverá indicar aquela que representa oficialmente seu mandato ou cargo; tal conta será eximida das sanções previstas no PL.

³³ No original: “*In contrast to traditional media, messages posted on social media and websites can be deleted, justified, reframed, or recontextualized at any time*”.

sobre a comunicação pública³⁴. Um olhar sobre tais estudos comprovam essa percepção. Segundo Spiazzi e Battistella (2017), os estudos sobre a comunicação pública dos últimos cinco anos referem-se, em sua maioria, a ações e estratégias de comunicação de instituições públicas, boa parte relacionadas a mídias públicas (televisões e rádios mantidas pelo Estado), seguidos de estudos sobre as suas interfaces com a comunicação política (propagandas políticas, eleições etc.) (SPIAZZI; BATTISTELLA, 2017).

Do mesmo modo, observam-se experiências bem-sucedidas de profissionais de comunicação pública no combate à desinformação e às *fake news*, por exemplo, em campanhas do Tribunal Superior Eleitoral e seus tribunais regionais junto ao eleitorado brasileiro e nas diversas ações de órgãos e instituições públicas, em diferentes esferas, contra a desinformação sobre a pandemia de covid-19 (DUARTE, 2022). Tais experiências de comunicação pública compartilham entre si características comuns – o uso de uma linguagem simples, mais acessível à população, para melhor compreensão de direitos e serviços públicos é uma delas – e apontam para caminhos possíveis para restaurar a confiança nas instituições públicas.

Em nossa análise, o problema da falta de qualidade da informação é bastante complexo e vai muito além do dever do Estado de informar sobre as ações do poder público, característica primeira da comunicação pública estatal, conforme determina a Constituição (HERINGER; CARVALHO; LEITE, 2022). Questões de governabilidade e relações institucionais governamentais, menos exploradas pelas pesquisas da área, devem ser contempladas e incluídas como parte da solução para o problema.

Sob um paradigma relacional, Quincoses (2022) propõe uma comunicação organizacional plataformizada que seja pautada pela reciprocidade entre os sujeitos, reconhecendo-se as assimetrias das relações entre sujeitos e organizações e estabelecendo uma comunicação “sentida, vivenciada e materializada em um processo de construção entre os interlocutores” (QUINCOSES, 2022, p. 148), que inclui, para além do discurso institucional, expressões, emoções e experiências pessoais.

Heringer, Carvalho e Leite (2022) também se dedicam a explorar uma dimensão relacional da comunicação pública, que pressupõe a própria dinâmica dos processos comunicativos e as trocas dinâmicas entre os sujeitos e o Estado. Para os autores, que investigam a comunicação pública na esfera digital, a área pode contribuir significativamente

³⁴ Consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES registrou 101 trabalhos em consulta livre pela expressão “comunicação pública”, vinculada à área de concentração “Comunicação”, nos últimos cinco anos, com pico registrado no ano de 2019 (37 trabalhos).

para: incentivar a e-participação direta ou indireta da população; planejar ações gerenciais e rever processos e fluxos para maior integração entre setores e agentes da administração pública; aprimorar processos e ferramentas que qualifiquem o processo decisório; e avaliar ações e políticas públicas.

Zémor (1995) aponta como formas de comunicação pública a promoção de relacionamento entre o serviço público e os seus usuários e a valorização da instituição (imagem, identidade e legitimidade dos serviços públicos). Novelli (2006) afirma que o planejamento e a estratégia de comunicação da administração pública devem ser centrados na promoção do relacionamento entre Estado e sociedade. Nesse sentido, os instrumentos de comunicação devem englobar não somente as suas potencialidades na divulgação de informações, como também a sua capacidade de inclusão e participação efetiva da população. A autora cita reuniões e encontros, presenciais ou virtuais, que “viabilizem a troca de informações e a expressão das opiniões” (NOVELLI, 2006, p. 87).

Ainda para a autora, a gestão pública não se faz sem governabilidade, que se refere à capacidade do Estado de governar, ou seja, de obter apoio e articular alianças entre os vários grupos sociais com o objetivo de viabilizar a implementação de seu projeto de Estado. Entende-se a governabilidade, portanto, como “a capacidade do Estado de exercer o poder legitimamente” (NOVELLI, 2006, p. 81). No exercício da governabilidade,

Cabe à comunicação pública, nesse contexto, extrapolar a esfera da divulgação de informações do governo e da assessoria de imprensa como mecanismo de autopromoção dos governantes e de suas ações para colocar-se como instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado. (NOVELLI, 2006, p. 77).

Duarte (2011) entende que é uma obrigação dos agentes públicos, mas principalmente dos profissionais de comunicação das instituições públicas, encontrar maneiras de gerar interação entre Estado e sociedade. O autor menciona o papel da comunicação pública nas políticas públicas integrativas, contribuindo para que contemplem, em suas ações, a vontade coletiva, aumentem a governabilidade, estimulem a participação, a competitividade, a democracia e a integração social. Nesse sentido, Nassar (2022, p. 5) aponta para a necessidade de uma comunicação pública que represente a diversidade dos brasileiros e brasileiras, deixando de lado “narrativas, palavras de poder, protocolos e cerimoniais excludentes”.

O aumento da governabilidade está intrinsecamente ligado à maior legitimação do Estado, à restauração da confiança nas instituições públicas e à melhoria da sua imagem e reputação. Koçouski (2012), tendo por referência os estudos de Habermas, explica que um

Estado democrático legítimo se dá por tornar possível o diálogo na esfera pública, a livre manifestação de opinião e a capacidade dos indivíduos de influenciar as decisões políticas e validar as normas que regem a vida pública. Para a autora, a comunicação pública é definida pela “legitimidade do interesse geral e se estende para além do domínio público segundo o critério do estrito senso jurídico. Ela acompanha a aplicação de uma regra, o desenvolvimento de um procedimento e a elaboração de uma decisão” (KOÇOUSKI, 2012, p. 62).

A OCDE (2021) aponta cinco princípios-chave para uma comunicação pública eficaz: potencializar as funções de comunicação pública (mandatos adequados, estratégias, planejamento); institucionalizar e profissionalizar a função (garantindo os recursos humanos e materiais necessários); fazer uma comunicação mais informada, o que significa construir objetivos mensuráveis, obter conhecimentos das preferências, comportamentos e percepções da população e estabelecer mecanismos de avaliação; acompanhar e adotar as tecnologias de dados, de modo a refletir sobre o seu uso e promover a inclusão e participação.

Com este capítulo, somam-se à leitura dos contextos para a comunicação pública nas universidades as percepções dessa área de atuação profissional e campo de conhecimento para as mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas em curso. A comunicação pública insere-se em contextos acelerados pelo ritmo do avanço da plataformização digital, que modificam as relações entre sujeitos e instituições e impulsionam a circulação de informações (verdadeiras, mas, principalmente, falsas e/ou poluídas).

Coloca-se, ainda, em meio a uma gestão pública em processo de mudança de direção, que ora se aproxima de um Estado de bem-estar e ora está mais próxima das características de um Estado neoliberal – que provoca desencontros e contradições que confundem a opinião pública e dão margem para seus detratores questionarem o papel das instituições públicas na sociedade. Sobretudo, a comunicação pública vê-se às voltas de um cenário acirrado de disputas de poder, polarização política, desconfiança e um sentimento crescente de incapacidade do poder público de lidar com os problemas sociais. Em tais contextos, o dever do Estado de informar, missão primeira da comunicação pública, é não só dificultado, mas também insuficiente.

Por tais razões, esta tese explora, daqui para frente, uma comunicação pública em suas dimensões institucional e relacional à medida que explora o papel e importância da instituição pública, em nosso caso, da universidade pública, para a sociedade – dimensão que se soma a uma comunicação informacional e de prestação de serviços à população, que comumente caracteriza a comunicação pública; e relacional, que, em teoria, pode parecer óbvia, mas que, na prática, ainda tem lugar menor na ainda jovem democracia brasileira. E a também jovem

universidade pública brasileira, com sua autonomia política e financeira, configura-se como lugar de excelência para explorar como a comunicação pública pode lidar com os tensionamentos dos contextos econômico, social, político e tecnológico vigentes.

4 COMUNICAÇÃO PÚBLICA EM DEFESA DA UNIVERSIDADE: *LOBBY*, *ATIVISMO* OU *ADVOCACY*?

Cortes orçamentários, questionamentos quanto à autonomia universitária, negacionismo da ciência. O sentimento de uma universidade “sob ataque” cresceu entre os acadêmicos brasileiros nos últimos anos, ganhando, inclusive, repercussão internacional³⁵. “Sob ataque”, a universidade se “defende” como pode e se vê pressionada a falar de sua gestão (ao invés de suas pesquisas, como gostaria), a construir para si narrativas de identidade e a tomar posições públicas sobre os contextos que agem sobre ela com força.

Enquanto a comunicação pública da ciência – dimensão da comunicação voltada à prestação de serviços e à divulgação de informações sobre os avanços da pesquisa científica – já é uma prática cotidiana das universidades e possui hoje um conjunto sólido de estudos acadêmicos, a comunicação pública institucional parece uma dimensão menos explorada até aqui pelas universidades. Poderia a prática de *advocacy* ser adotada como estratégia de comunicação pública institucional nas universidades brasileiras para lidar com os atuais contextos? Com essa questão em mente, parte-se de um escopo teórico que debate o ativismo, o *lobby* e o *advocacy* para investigar possíveis conexões entre tais práticas e a comunicação pública nas instituições universitárias.

Para fins de análise, cabe inicialmente clarificar alguns conceitos a fim de melhor delinear a hipótese sob investigação. O primeiro deles é o de ativismo. Conceitualmente, o ativismo compreende demonstrações públicas que visam chamar a atenção da sociedade e de tomadores de decisão para demandas e causas diversas, segundo a Technical Assistance for Civil Society Organisations (TACSO, 2011). O termo é associado a ações coletivas e de orientação política (BATISTA, 2012), que invocam o embate de ideias e posicionamentos, podendo ser de natureza positiva, legal e não violenta – são exemplos as passeatas e os boicotes a produtos e serviços – ou, até mesmo, ilegais e violentas, em que o confronto se sobrepõe ao diálogo entre as partes (TACSO, 2011).

Sobre o conceito de ativismo, Batista (2012) observa a tendência da literatura sobre o tema de, em vez de uma definição mais precisa para o termo, recorrer a subclassificações associadas à causa (ambientalismo, ativismo cultural etc.) ou ao meio pelo qual o ativismo é difundido na coletividade (ciberativismo, gameativismo etc.). O que tais subclassificações

³⁵ Ver relatório da Scholars at Risk (2022) que pede atenção da Organização das Nações Unidas (ONU) à falta de liberdade acadêmica no Brasil, bem como publicações em prestigiadas revistas científicas, como a “The Lancet” (GALVÃO-CASTRO, CORDEIRO; GOLDENBERG, 2022) e a “Science” (SILVA JUNIOR *et al.*, 2021).

têm em comum? Para o autor, são ações coletivas, essencialmente políticas, indiretas e não institucionalizadas (ou seja, não vinculadas a organizações e partidos), solidárias (havendo um suporte mútuo da coletividade), baseadas em um discurso de confrontação (BATISTA, 2012). Sendo indissociável da política, o ativismo pode gerar ações coletivas orientadas ideologicamente tanto à esquerda, sobre o qual se dedica parcela significativa dos estudos (BATISTA, 2012), como também à direita, por exemplo, a já citada ascensão mais recente de movimentos populistas de direita que exercem seu ativismo por meio da internet e das plataformas digitais (KRÄMER, 2017).

Pela sua natureza comunicacional, o ativismo possui nos meios de comunicação instrumentos importantes para transmissão, mobilização e recrutamento de novos adeptos. Por isso, as ações coletivas as quais dão origem ao ativismo costumam se transformar de modo a estarem alinhadas com a realidade comunicacional de seu tempo (BATISTA, 2012). É o caso do ciberativismo ou do ativismo em redes sociais digitais, que ganharam projeção nas últimas décadas. Um exemplo recente é a campanha #MeToo, no Twitter: a ação foi capaz de chamar a atenção para o problema da cultura de assédio sexual no trabalho nos últimos anos. Desdobramentos off-line da campanha são o aumento das denúncias dos casos de assédio nos Estados Unidos e a criação de fundo para arrecadar dinheiro e fornecer ajuda legal a mulheres que sofreram assédio ou abuso (O QUE..., 2018).

Por outro lado, os efeitos do ativismo digital são limitados pelo controle exercido pelos grupos políticos e econômicos hegemônicos sobre o modo de funcionamento das plataformas digitais – como o Facebook, que “gera bolhas de opinião em torno de certos consensos” (MACHADO; MISKOLCI, 2019) – ao que se soma uma crescente polarização da política e o sucesso do ativismo de grupos com agenda moral conservadora.

Segundo a TACSO (2011), as ações de ativismo são diferentes das ações de *lobby* – esta última de natureza mais reservada, orientada a interesses específicos e consensuais. O *lobby* refere-se à interação direta (pelas próprias organizações) ou indireta (por profissionais autônomos) com membros do poder público, sendo um instrumento dos grupos sociais para defender seus interesses. Adota-se, para fins desta tese, a definição de Xifra (2011) para o *lobby*, segundo a qual se trata de uma atividade planejada que faz parte de uma política de relações públicas de uma organização. De acordo com o autor, o *lobby* “é o processo estratégico de relações públicas de uma estrutura social dirigida aos poderes públicos com a

finalidade de conseguir a sua adesão para que orientem a sua tomada de decisões no sentido desejado e favorável aos interesses da organização”³⁶ (XIFRA, 2011, p. 12, tradução nossa).

O *lobby* adquire sentido político nos Estados Unidos no final do século XIX; em 1946, a atividade é regulamentada no país (XIFRA, 2011). No Brasil, apesar das tentativas de alguns projetos de lei, o *lobby* segue sem regulamentação. Mancuso e Gozetto (2011) acreditam que a ampla visibilidade midiática de casos de *lobby* ilícito, que resultaram em casos de corrupção, fraude e outros delitos, provocou o predomínio de uma visão negativa da atividade entre os brasileiros, o que, por sua vez, dificulta um debate mais aprofundado sobre o *lobby* lícito.

Mancuso e Gozetto (2011) defendem que o *lobby*, conceitualmente, é uma palavra neutra, podendo a sua prática ser feita de forma lícita ou ilícita. Quando realizado de forma lícita, o *lobby* contribui, na visão dos autores, para a educação política, tornando seus postulantes capazes de argumentar suas posições de forma clara e bem fundamentada; auxilia a enriquecer o debate sobre as questões públicas; e leva a uma melhor aceitação dos resultados dos processos deliberativos de modo a contribuir para o sistema político e para a democracia. Xifra (2011, p. 59) tem postura semelhante ao defender que o *lobby* é uma atividade não somente legítima, mas também necessária para as sociedades democráticas.

Xifra (2011) aponta algumas características essenciais ao *lobby*: o conteúdo predominantemente informativo, ainda que se trate de uma comunicação persuasiva; a função de intervir em uma decisão política, podendo ser um ato normativo, um projeto ou uma ação pública; a veracidade das informações e a legitimidade dos argumentos, de modo a gerar uma percepção positiva que torne a decisão política favorável ao grupo de interesse promotor do *lobby*.

É preciso ter em mente, contudo, as limitações do exercício do *lobby*, notadamente, a capacidade irregular de organização dos grupos de interesse para atuar junto ao poder público. Isso significa que os grupos com mais recursos ou com mais acesso aos agentes políticos levam vantagem em relação aos demais e, conseqüentemente, há maior concessão de benefícios e/ou privilégios a grupos específicos, em prejuízo aos interesses da coletividade (MANCUSO; GOZETTO, 2011). Somam-se a isso a ausência de regulamentação da atividade e a desconfiança quanto à sua prática, ao menos no Brasil, fortemente associada à corrupção. No contexto brasileiro, o *lobby* é, em muitos casos, sinônimo de “pressão, tráfico

³⁶ No original: “*El lobbismo es el proceso estratégico de relaciones públicas de una estructura social dirigido a los poderes públicos con el fin conseguir la adhesión de éstos para que orienten su toma de decisiones en el sentido deseado y favorable a los intereses de la organización.*”

de influência ou corrupção sendo visto, geralmente, como prática exclusiva de grupos de interesse, por exemplo, grandes corporações que utilizam seu poder econômico para atingir determinados objetivos” (BRELÀZ, 2007, p. 72).

Na definição estadunidense, por outro lado, o *lobby* não só é uma atividade legítima, dedicada a influenciar políticas públicas, como também é parte das estratégias de *advocacy* (BRELÀZ, 2007). A autora explica que o conceito de *advocacy* é amplo e permite interpretações diversas, mesmo nos Estados Unidos, onde o tema é mais explorado pela literatura. Não há uma tradução exata de *advocacy* para o português; em inglês, o termo pode ser associado a expressões como “advogar”, “defender uma causa” e “promover políticas”. A definição de Brelàz (2007, p. 14) segue nessa direção: a autora entende o *advocacy* como “o ato de identificar, adotar e promover uma causa. É um esforço para moldar a percepção pública ou conseguir alguma mudança”. Segundo Buogo (2020), o conceito de *advocacy* é modificado conforme se alteram as relações entre política e poder, o que faz com que também sofra variações de país para país.

Campanhas de *advocacy* são comuns em países de longa tradição democrática – e podem até mesmo conter ações de *lobby*, mas sem se restringir a elas. Enquanto isso, no Brasil, o próprio sentido de termo ainda está em construção (GOZETTO; MACHADO, 2015). Por exemplo, é comum no contexto brasileiro o uso da expressão *advocacy* com fins de obter legitimidade, perdendo seu sentido mais amplo de defender uma causa e fazendo com que se torne “uma palavra reduzida que serve, de certa forma, para dar um caráter mais ‘legítimo e legal’ ao ato de influenciar políticas públicas” (BRELÀZ, 2007, p. 80).

Na visão de Lopez (2011), o *advocacy* é uma ação de comunicação – mais especificamente, de comunicação pública – capaz de criar conscientização, influenciar políticas públicas (pressionando, por meio de outros atores sociais, os tomadores de decisão) e contribuir para mudanças de impacto social. O autor difere *lobby* e *advocacy* ao associar este último à mobilização social e à interação dos sujeitos coletivos no espaço público. Com tal propósito, as ações de *advocacy* visam construir sentidos e visão comuns, apoiando-se em estratégias diferentes de comunicação para chamar a atenção, mobilizar para a ação e transformar realidades (BUOGO, 2020). Para López (2011, p. 65), trata-se de “uma comunicação eminentemente democrática, pela profundidade de sua natureza e por sua vocação”. Perspectiva semelhante apresentam Nassar e Parente (2020, p. 32), para quem as práticas de *advocacy*, no âmbito das relações com o governo, “são a expressão maior de busca de diálogo entre pontos de vista diferentes”.

Em nossa análise, ao chamar a atenção para um problema ou tema de interesse comum e atuar sobre ele e sobre suas soluções, o *advocacy* liga-se diretamente a um dos objetivos centrais da comunicação pública, apontado na literatura, que é contribuir para a formação cidadã e para a circulação de informações entre as instituições públicas estatais e a sociedade (BUCCI, 2015; HASWANI, 2013; M. DUARTE, 2007), uma vez que pressupõe a difusão de informações relevantes para o debate público e a mobilização de pessoas com o propósito de exercer pressão, promover mudanças e empoderar seus beneficiários (TACSO, 2011).

Em sua teoria e na prática, os conceitos de ativismo, *lobby* e *advocacy* são de grande complexidade, podendo variar seus sentidos a depender do autor, do país de origem ou das forças de poder a que se referem. Por isso, cabe aqui o exercício de, em um primeiro momento, pensar nos pontos que os unem: seus vínculos com ações de cunho político, sua natureza comunicacional e seu propósito de mobilizar ou influenciar pessoas e/ou organizações. Há, porém, diferenças consideráveis que terão impacto na estratégia de comunicação pública: o *lobby* privilegia processos de negociação e diálogo diretamente com os tomadores de decisão, em geral vinculados a interesses particulares que podem ou não ocorrer de forma pública; o ativismo, sob alguns aspectos, se opõe ao *lobby*, tanto por se lançar ao confronto em relação a uma determinada situação quanto pelo caráter público de suas ações (TACSO, 2011).

O *advocacy*, por sua vez, é um termo mais abrangente, vinculado à defesa de interesses relacionados ao bem público e/ou a grandes causas sociais. Pode envolver um conjunto de ações, dentre elas, ações de *lobby* e ativismo, se compreendido como parte de uma estratégia mais ampla de comunicação pública. Para Buzzoni (2021, p. 43), “uma campanha de *advocacy* pode conter ações de *lobby* (comunicação direta com o tomador de decisão), mas não privilegia ou se restringe somente a esse modo de atuação”.

Em seu sentido amplo, o *advocacy* situa-se, tal qual a comunicação pública, entre a comunicação e a política, tendo em vista a sua mobilização em torno de uma causa e a sua contribuição para os processos democráticos ao ampliar os espaços de negociação entre Estado e sociedade. E, ao ser encarado como uma estratégia, pode ser utilizado em quaisquer temas e instituições (BUZZONI, 2021) incluindo, em nossa análise, a comunicação pública das universidades públicas do Brasil.

Não se trata, porém, de propor uma defesa de ações de *lobby* nas universidades pura e simplesmente, ainda que tais ações tenham suas potencialidades (quando realizadas de forma lícita) para a representação de interesses, o debate de questões importantes à sociedade e a tomada de decisões dos gestores (MANCUSO; GOZETTO, 2011). Trata-se, na verdade,

de construir estratégias de *advocacy* para uma comunicação pública capaz de mobilizar cidadãos e organizações quanto à importância da universidade pública para a formação profissional, para a pesquisa, a ciência e o desenvolvimento nacional.

Outro ponto importante para a constituição de uma estratégia de *advocacy* é criar coalizões e redes de apoio formadas por atores de organizações públicas e privadas mobilizados em determinada questão de política pública e que buscam influenciar a tomada de decisões públicas (BUZZONI, 2021), podendo se tratar de um grupo diversificado – instituições governamentais, agentes políticos, acadêmicos etc. Em comum, tais atores compartilham crenças fundamentais a despeito de eventuais conflitos de ideias. Uma atuação em redes “potencializa, faz crescer e ajuda a enfrentar as dificuldades, sendo extremamente importante para romper com a fragmentação e construir a ideia de sujeitos/atores coletivos” (BUZZONI, 2021, p. 48).

É nesse sentido que se defende um papel mais amplo do *advocacy* nas universidades, vinculado à estratégia mais ampla de comunicação pública, com o propósito de fortalecer a sua atuação junto à sociedade.

4.1 Legitimação no *advocacy* e a comunicação

Para a concepção de uma estratégia de *advocacy*, um elemento é central: a legitimação. Por definição, “legitimar” pode significar tanto “em conformidade com a lei ou as regras; sancionado ou autorizado por lei ou pelos princípios corretos; legal; apropriado”³⁷ quanto “tornar legal, legalizar, autorizar por ato legal”³⁸ (OXFORD LANGUAGES, 2023). Ou seja, “legitimar” diz respeito tanto ao que é legítimo quanto ao que é tornado legítimo, podendo ter uma forma normativa ou estar ligado a princípios.

O tema da legitimação é explorado nos estudos sobre a comunicação nas organizações. Ribeiro (2019, p. 28) chega a dizer que a comunicação organizacional, tanto como campo do conhecimento quanto área de atuação profissional, “não passa de uma tentativa de legitimar ou negociar uma determinada interpretação, diante de inúmeras outras interpretações sociais”. Tereza Lucia Halliday tem perspectiva semelhante: para a autora, as

³⁷ No original: “Conforming to the law or to rules; sanctioned or authorized by law or right principles; lawful; proper”.

³⁸ No original: “To make lawful, to legalize; to authorize by legal enactment”.

organizações precisam se comunicar para se legitimar na sociedade e o “discurso organizacional é, quase sempre, uma retórica de legitimação” (HALLIDAY, 2009, p. 45).

Como ponto de partida para explorar uma dimensão de *advocacy* na comunicação das universidades, adota-se a noção de Halliday (1991) para legitimação: trata-se da “aceitabilidade de uma organização, pela sociedade, com base nas necessidades e valores dessa sociedade” (HALLIDAY, 1991, p. 25). Para dar mais clareza ao conceito, adota-se também a perspectiva de Lima (2014), para quem a legitimação organizacional é construída com base nos objetivos e valores das organizações dotados de certa validação universal, ou seja, objetivos e valores que incorporam como seus os princípios, regimentos e valores compartilhados pela sociedade na qual estão inseridas. Para a autora, ao buscar pela legitimação, as organizações procuram ser reconhecidas como socialmente válidas e, para isso, passam por transformações em seus objetivos, métodos, produtos e serviços.

Halliday (1987, 1991) irá analisar em seus estudos a legitimação das organizações por meio de suas práticas discursivas. É por meio do discurso que são elaborados e nomeados os objetivos das organizações, que, por sua vez, são apresentados à sociedade para fins de legitimação de sua presença e práticas. “Mais do que atender à demanda de seus consumidores, muitas organizações afirmam perseguir, ainda, objetivos socialmente relevantes, aptos a qualificar a vida em comunidade em uma perspectiva global” (LIMA, 2014, p. 105).

Ao analisar a retórica das organizações, Halliday (1987) desenvolve uma tipologia de três grandes temas legitimadores: a utilidade, a compatibilidade e a transcendência.

A utilidade é um primeiro nível básico de legitimação e diz respeito ao discurso da organização em que ela se afirma ser útil a alguém, isto é, que se refere a soluções que possui para atender às necessidades sociais e econômicas específicas de uma sociedade. A autora identifica duas variáveis principais no tema da utilidade. Uma delas é a vantagem, dito de outra forma, os benefícios diretos de um determinado produto ou serviço a um cliente – no caso da administração pública, os benefícios à população de um bem ou serviço público. A outra variável é a ajuda, ou seja, as contribuições, de forma ampla, para objetivos sociais de interesse comum.

Contudo, a legitimação pela utilidade, ainda que mandatória, não é suficiente para justificar a existência de uma organização. Lembramos que a autora desenvolve seus estudos no âmbito das empresas privadas, em que a competitividade pela legitimação no nível da utilidade é muito grande. Daí a presença de um outro grande tema legitimador, o da

compatibilidade, que indica os motivos pelos quais é possível a coexistência entre a organização e, principalmente, as pessoas que não possuem vínculo direto com ela.

Segundo Halliday (1987), a retórica de legitimação pela compatibilidade enfatiza a correspondência entre os objetivos e as práticas organizacionais com as normas e valores predominantes na sociedade. “Em qualquer situação onde se sinta uma ‘divisão’ entre pessoas e suas ideias, recorre-se a atos retóricos como um corretivo, a fim de restabelecer a união através da identificação” (HALLIDAY, 1987, p. 39).

Por exemplo, o então reitor da USP, Vahan Agopyan, ao afirmar em entrevista que “a missão da universidade não é apenas formar excelentes profissionais e desenvolver pesquisas, mas é de colaborar, contribuir, se dedicar para o desenvolvimento da sociedade” (MISSÃO..., 2019, 7min12s), evoca um discurso de legitimação da universidade, fazendo referência a argumentos ligados à utilidade (“formar profissionais” e “desenvolver pesquisas”) e à compatibilidade com os interesses sociais (“colaborar, contribuir, se dedicar para o desenvolvimento da sociedade”).

Questões prementes da sociedade brasileira, a igualdade de gênero, a discriminação étnico-racial e o direito de diversidade de orientação sexual têm sido abordadas pelas organizações em narrativas de compatibilidade (PEREIRA, 2022). Temas políticos que poderiam ser abordados por uma retórica da compatibilidade são, contudo, um aspecto menos explorado pelo autor. Ao reafirmar valores democráticos e outros elementos de identificação sociais, as narrativas de compatibilidade poderiam contribuir para reduzir radicalismos da polarização política contemporânea?

Na contemporaneidade, as narrativas de compatibilidade devem se fazer valer de uma abordagem mais diversificada do que a de simplesmente reproduzir valores predominantes em uma sociedade. Para Nassar (2008), a legitimação é vinculada a projetos e processos que envolvam a participação de múltiplos atores sociais, posição corroborada por Ribeiro (2019, p. 35), para quem as organizações ganham legitimidade quando implementam processos mais participativos “uma vez que envolvem grande número de protagonistas, observando e opinando sobre suas políticas e ações”. Um outro aspecto importante do processo de legitimação é que ele não ocorra fora de espaços de publicidade (HASWANI, 2010).

O terceiro grande tema legitimador de Halliday (1987) é a transcendência. Com a retórica da transcendência, as organizações procuram fazer uma correspondência entre as práticas e objetivos com o bem comum, mas, diferente da retórica da utilidade, diz respeito a algo que, como sugere a palavra, “vai além” do cotidiano. Geralmente expressa como a “filosofia” da organização, a retórica da transcendência tem a intenção de apresentar “uma

credencial positiva que retrata as organizações como altruístas, devotadas a fins superiores” (HALLIDAY, 1991, p. 32). A autora identifica três tipos de transcendência: as organizações transcendem a área em que atuam; transcendem seus próprios objetivos, visando a algo maior; e transcendem o tempo, mirando para o futuro. A transcendência da universidade pública seria, pois, ligada a narrativas que evoquem para além das suas atividades associadas ao ensino, pesquisa e extensão.

Os estudos de Halliday (1987, 1991) se dedicam à análise dos discursos de legitimação da organização. Porém, é preciso salientar que a própria autora enfatiza que a legitimação deverá estar embasada no conjunto de ações desenvolvidas pela entidade. Arendt (2010) explica, contudo, que, ainda na polis, a ação e o discurso se separaram, tornando-se independentes. “A ênfase passou da ação para o discurso, e para o discurso como meio de persuasão não como forma especificamente humana de responder, replicar e enfrentar o que acontece ou o que é feito” (ARENDR, 2010, p. 21). Para a autora, ação e discurso são os modos como os seres humanos se manifestam, estando intimamente ligados:

[...] desacompanhada do discurso, a ação perderia não só o seu caráter revelador como, e pelo mesmo motivo, o seu sujeito, por assim dizer: em lugar de homens que agem teríamos robôs mecânicos a realizar coisas que seriam humanamente incompreensíveis. Sem o discurso, a ação deixaria de ser ação, pois não haveria ator; e o ator, o agente do ato, só é possível se for, ao mesmo tempo, o autor das palavras. (ARENDR, 2010, p. 131).

Nassar e Parente (2020) destacam três aspectos nos quais a legitimidade é fundamental: no pleito, no interlocutor e no processo: o pleito é legítimo, segundo os autores, se tornado público e apresentado de modo bem embasado, fundamentado e com clareza sobre quais serão os seus beneficiados; do mesmo modo, para ser legítima, a prática de *advocacy* também deve ser destinada ao interlocutor correto, sem atalhos ou subterfúgios; por fim, o processo deve ser conduzido de forma correta, seguindo as *regras do jogo*. Buzzoni (2021, p. 45) acrescenta a questão da legitimidade da representação, ou seja, que leve em consideração os grupos minoritários e inclua mecanismos de escuta, debate e deliberação sobre os temas em pauta. Para a autora, o *accountability* é “uma das formas mais práticas e objetivas” de construir a legitimidade entre representantes e representados.

No caso das instituições públicas, as referências discursivas adotadas pelas instituições dizem respeito, quase que invariavelmente, às normativas legais em vigor no Estado brasileiro e aos princípios que remetem a valores da sociedade brasileira, condições necessárias para garantir a legitimidade de uma organização pública em qualquer democracia contemporânea. Os governos buscam legitimação de suas ações por meio de uma

comunicação pública do Estado. “Trata-se de uma forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público” (BRANDÃO, 2007, p. 5)

E, em momentos de crise de legitimidade das instituições públicas, é necessário ainda que haja “a máxima clareza entre competências e âmbitos da esfera política e da esfera pública” (HASWANI, 2010, p. 127). Em cenários de crise, a autora reforça a importância da comunicação pública para restabelecer a confiança dos cidadãos nas instituições, dotando-as de nova legitimação.

Em nosso caso, a estratégia de *advocacy* está ligada à promoção de políticas públicas em defesa e valorização das universidades públicas brasileiras que – ao assegurar espaços plurais para o contraditório e o pensamento crítico em nossa democracia – desempenham papel importante para a garantia de direitos de acesso à educação gratuita, para o avanço da pesquisa científica e do desenvolvimento tecnológico e para a produção de conhecimento. Tais estratégias estão direcionadas ao Poder Legislativo, em diferentes esferas, e podem tomar a forma de projetos de lei e emendas, bem como ao Poder Executivo, na forma de programas e políticas públicas. Também estão direcionadas a empresas privadas e entidades da sociedade civil, podendo gerar parcerias público-privadas.

5 A CPI DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Em 26 de março de 2019, o então presidente da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP), deputado Cauê Macri, criou uma CPI para, nas palavras exatas do ato nº 32/2019, “investigar irregularidades na gestão das universidades públicas no Estado de São Paulo, em especial quanto à utilização das verbas públicas repassadas a elas” (SÃO PAULO, 2019a).

O documento publicado no Diário Oficial é curto e preocupou-se com os aspectos formais da legalidade do ato, citando o artigo 13 da Constituição Estadual e o artigo 34 do Regimento Interno da Assembleia. O primeiro destaca o requisito de, no mínimo, um terço dos membros da ALESP para a abertura da comissão, ou seja, 32 de um total de 94 deputados e deputadas. Ressalta também o requisito de apuração de um fato determinado (nesse caso, a utilização de verbas públicas pelas universidades) por um prazo certo (segundo o regimento interno são 120 dias de trabalho da comissão, prorrogáveis por até mais 60 dias), devendo ser encaminhadas suas conclusões aos órgãos competentes para a devida responsabilização civil e criminal.

O ato cita também o requerimento 284/2019, de autoria do deputado Wellington Moura, do partido Republicanos, e assinado por ele e mais 37 deputados estaduais. Wellington Moura foi deputado por duas legislaturas, a 18ª (2015-2019) e a 19ª (2019-2023), sendo que nesta última se deu a CPI da Gestão das Universidades Públicas. A lista de signatários tem nomes veteranos da ALESP, como os deputados Mauro Bragato (10 legislaturas), Campos Machado (9 legislaturas), Roque Barbieri (oito legislaturas) e Edmir Chedid (sete legislaturas), bem como novatos, em primeiro mandato: Alex de Madureira, Altair Moraes, Carla Morando, Cezar, Daniel José, Heni Ozi Cukier, Professor Kenny, Ricardo Mellão e Sergio Victor.

Ao todo, 14 de um total de 24 partidos políticos representados na ALESP à época estavam também representados no requerimento, entre os 38 signatários. Em maior número estavam o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), com seis deputados; o Democratas (DEM), o NOVO e o Republicanos, com quatro deputados cada; e o Progressistas (PP) e o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), com três deputados cada um. O Partido Social Liberal (PSL), partido com maior número de deputados eleitos naquela legislatura, não teve signatários no requerimento.

Pouco mais de 300 palavras são usadas para a justificativa de criação da CPI. São mencionadas, por um lado, a importância da educação para o desenvolvimento do país e a

responsabilidade do governo em oferecer educação gratuita à população. Isso posto, os argumentos voltaram-se a possíveis irregularidades quanto à gestão de recursos, citando pagamentos de salários acima do teto salarial (incluindo aposentadorias) e o pagamento de diárias a servidores das reitorias. A imprensa foi mencionada em dois parágrafos: por notícias acerca das irregularidades nos pagamentos, que não chegaram a ser nomeadas pelo documento, e por declarações feitas por representantes das universidades de haver uma crise financeira. Duas instituições públicas de controle também foram citadas no documento: o Ministério Público (MP) e o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), acerca de investigações e análise de prestação de contas das universidades.

Do requerimento à publicação do ato houve um intervalo de nove dias: o documento foi assinado no dia 18 de março e publicado no diário da Assembleia no dia seguinte. No dia 26 do mesmo mês, o documento foi distribuído ao Departamento de Comissões para, no dia 27, subsidiar a publicação do ato de criação da CPI. No dia 11 de abril, 15 dias após a criação da CPI, portanto, por meio do Ato nº 48/2019, foram designados os membros da comissão³⁹. O ato foi publicado no dia 12 e, cinco dias depois, ainda antes da sua instauração, assim, o PSL pediu a troca de Janaína Paschoal por Valéria Bolsonaro na comissão.

A CPI de Gestão das Universidades Públicas foi uma das cinco comissões criadas em 2019 pela ALESP de um total de 13 que foram instauradas pela 19ª Legislatura. As outras quatro comissões daquele ano tiveram como temas: investigar a situação da Barragem Salto Grande, em Americana; apurar denúncias de irregularidades na gestão da Fundação para o Remédio Popular (FURP); buscar por irregularidades na prestação de serviços de táxi aéreo; por fim, investigar a venda de animais por canis, pet shops e demais estabelecimentos clandestinos.

De acordo com o regimento interno, somente cinco comissões parlamentares de inquérito podem funcionar simultaneamente na ALESP, seguindo a ordem cronológica de protocolos. A regra provoca uma “corrida” para protocolar requerimentos no início de cada ano no legislativo paulista. As cinco CPIs de 2019 foram protocoladas na mesma data, segundo notícias da época, como uma estratégia do governo para impedir uma possível comissão de investigação sobre a Dersa (LINHARES, 2019). As universidades ainda seriam citadas em outra CPI naquela Legislatura: em 2020, quando da apuração de casos de violência sexual contra estudantes de ensino superior.

³⁹ As CPIs da ALESP são compostas por nove membros, indicados por suas lideranças partidárias.

Às vésperas da instauração da CPI da Gestão das Universidades Públicas, declarações de deputados indicados para a comissão ganharam repercussão na mídia. Wellington Moura afirmou em entrevista ao Jornal Estado de São Paulo (VENCESLAU; CAFARDO, 2019) que, com a CPI, iria analisar como as “questões ideológicas” estariam implicando no orçamento: “Eu percebo um predomínio da esquerda nas universidades”. Sobre as universidades públicas, Carla Morando disse à reportagem do Estado que é “público, notório e amplamente divulgado pela imprensa” que são “dominadas pela esquerda”. Daniel José, na época vice-presidente da Comissão de Educação da ALESP, afirmou em entrevista que “o conceito de universidade pública gratuita e estatal deveria deixar de existir”, fala que ficou registrada em reportagem como incentivo à cobrança de mensalidades. Tais declarações foram encaradas por outros deputados como uma intenção dos membros da CPI de intervir na gestão das universidades e de combater uma suposta ideologia de esquerda que predominaria nesses espaços, fugindo do seu objeto original da comissão.

Por outro lado, os reitores das universidades buscavam demonstrar tranquilidade com as investigações. “Não tenho nenhum receio da CPI. As contas da USP, da Unesp e da Unicamp são extremamente controladas, mesmo quando há desequilíbrio financeiro”, disse o reitor da USP, Vahan Agopyan, em entrevista ao jornal O Globo (GABRIEL, 2019). Em declaração durante a assinatura de um convênio, Marcelo Knobel, reitor da UNICAMP e à época recém-empossado presidente do Conselho de Reitores das Universidades Estaduais Paulistas (CRUESP), afirmou que queria aproveitar os trabalhos da CPI para mostrar a importância da universidade pública para o desenvolvimento do Estado e do país e “com toda transparência e com toda a tranquilidade para os deputados, para a sociedade, para a imprensa” (HEIN, 2019).

Na véspera da instauração da CPI das universidades, a deputada Beth Sahão, do Partido dos Trabalhadores (PT), entrou com um mandado de segurança junto ao Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ-SP) para impedir a criação da comissão. Apesar de conter o número de signatários exigidos pela Constituição Estadual, o requerimento de abertura não possuiria, segundo a deputada, fatos certos e determinados a serem apurados. Para Beth Sahão, “muito pelo contrário, o documento é totalmente vago, sem uma única indicação de fato determinado que deva ser apurado na CPI criada, o que torna o ato de criação da comissão flagrantemente ilegal” (PALHARES, 2019)

O mandado de segurança não foi contemplado e a CPI foi instaurada no dia 24 de abril de 2019, quando Wellington Moura e Carla Morando foram escolhidos, respectivamente, presidente e vice-presidente da comissão (Figura 1).

Figura 1 – Instauração da CPI da Gestão das universidades Públicas – 24 de abril de 2019



Fonte: Fotos de Carol Jacob e Marco Antonio Cardelino/ALESP (JONES, 2019).

Nessa mesma reunião que escolheu o presidente e a vice-presidente da CPI, as declarações dos membros indicados para a CPI à imprensa foram tema de discussão. As falas de Wellington Moura ao jornal “Estado” foram citadas por parlamentares. Em resposta, o deputado procurou esclarecer seu posicionamento:

Aparelhamento ideológico foi uma pergunta que o repórter me fez e eu respondi prontamente o que eu penso. Uma coisa é eu pensar, outra coisa é debater numa CPI, uma coisa é eu apresentar a minha opinião do que eu penso naquele momento aliás, não só naquele momento, que eu continuo pensando –, e outra coisa é o que nós vamos investigar nesta CPI, coisas totalmente diferentes, Wellington Moura, em reunião de instauração da CPI das universidades. (CPI..., 2019b, p. 3).

Após a instauração, a composição da CPI sofreu novas mudanças: em 24 de maio, Arthur do Val, do DEM, entrou na vaga de Jorge Caruso, que deixou a comissão após participar de duas reuniões por desistência do MDB em continuar na CPI. À época da sua indicação para a comissão, Arthur do Val contribuiu para o clima de desconfiança sobre o objeto da CPI com a seguinte afirmação, publicada em suas redes sociais: “Chega de aparelhamento de esquerda e gastos desnecessários, muitas vezes mal explicados, nas universidades públicas paulistas!”

Outros nomes foram modificados na lista de substitutos⁴⁰. A seguir, apresenta-se no Quadro 1 a lista de membros efetivos da CPI das universidades públicas. Para além dos nomes dos parlamentares, apresentam-se informações relativas à idade, local de origem, ocupação e experiência parlamentar de cada membro, a fim de prover uma melhor caracterização do grupo formado para investigar a gestão das universidades públicas paulistas.

Quadro 1 – Membros efetivos da CPI sobre a Gestão das Universidades Públicas

Nome	Partido	Idade em 2019	Base eleitoral	Ocupação	Legislaturas na ALESP até 2019
Arthur do Val	DEM	33	São Paulo	Comerciante	1
Barros Munhoz	PSB	75	Itapira	Deputado	6
Carla Morando	PSDB	45	ABC Paulista	Empresária	1
Daniel José	NOVO	31	São Paulo	Economista	1
Leci Brandão	PCdoB	75	São Paulo	Cantora e compositora	3
Professor Kenny	PP	48	Santos	Vereador	1
Professora Bebel	PT	59	Piracicaba	Professora de Ensino Fundamental	1
Valéria Bolsonaro	PSL	50	Campinas	Servidora Pública Municipal (professora)	1
Wellington Moura	PRB	40	Santos	Deputado	2

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações da ALESP e do Tribunal Superior Eleitoral (2018).

Quatro mulheres e cinco homens integraram a comissão, uma proporção razoavelmente paritária se considerarmos que somente 18 mulheres compuseram a 19ª Legislatura da ALESP (MUNIZ; NERI; PAIVA, 2018). Outra característica que chama a atenção é que seis dos nove deputados escolhidos estavam em seu primeiro mandato, proporção maior do que o percentual de renovação da ALESP naquela legislatura, que ficou em 55% (LEITE, 2018).

A média de idade ficou em 49 anos. Três deputados têm suas bases eleitorais na capital: Daniel José, Arthur do Val e Leci Brandão; dois no litoral: Professor Kenny e Wellington Moura; três no interior: Barros Munhoz, Professora Bebel e Valéria Bolsonaro;

⁴⁰ Com a entrada de Valéria Bolsonaro, o deputado Douglas Garcia tornou-se seu substituto na comissão; o mesmo ocorreu com Rogério Nogueira, que se tornou membro substituto da CPI após a entrada de Arthur do Val. Em abril, Sérgio Victor ingressou como membro substituto, em vaga anteriormente ocupada pelo deputado Heni Ozi Cukier; em agosto, Caio França assumiu a vaga anteriormente ocupada por Roberto Engler.

e uma na região do Grande ABC: Carla Morando. Dos nomes escolhidos, Artur do Val, Valéria Bolsonaro e a Professora Bebel não assinaram o requerimento de abertura da CPI.

É importante conhecer também a lista de membros substitutos da comissão, os quais em algumas oportunidades também participaram das reuniões, conforme exposto no Quadro 2, adiante.

Quadro 2 – Membros substitutos da CPI sobre a Gestão das universidades Públicas

Nome	Partidos	Idade em 2019	Base eleitoral	Ocupação	Legislaturas na ALESP até 2019
Delegado Olim	PP	61	São Paulo	Deputado	2
Douglas Garcia	PSL	25	São Paulo	Outros	1
Paulo Fiorilo	PT	55	São Paulo	Professor de Ensino Médio	1
Marcos Zerbini	PSDB	56	São Paulo	Deputado	4
Roberto Engler*	PSB	76	Franca	Deputado	8
Rogério Nogueira	DEM	50	Indaiatuba	Empresário	5

*Nota: Em agosto, a vaga passou a ser ocupada pelo deputado Caio França, 30 anos, de Santos, que naquele momento estava em seu segundo mandato como deputado estadual.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações da ALESP e do Tribunal Superior Eleitoral (2018).

Legislar, fiscalizar e investigar são funções do Poder Legislativo. As CPIs são instrumentos desse poder para a investigação da administração pública, direta e indireta, inclusive do Poder Executivo; são comissões temporárias, com finalidade e prazo bem definidos. As CPIs têm poderes de autoridades judiciais e outros que são previstos em regimento: determinar diligências, ouvir indiciados, questionar testemunhas e colher depoimentos, requisitar informações e documentos de órgãos da administração pública e suas concessionárias, determinar a quebra de sigilo bancário, fiscal e telefônico, e requerer serviços de autoridades, inclusive das forças policiais.

A CPI não julga e nem tem competência de punição. Ela investiga e propõe soluções, encaminhando suas conclusões ao Ministério Público, à Defensoria Pública, ao Poder Executivo, à Comissão Permanente da Assembleia que tenha maior pertinência com a matéria investigada, à Comissão de Fiscalização e Controle e ao Tribunal de Contas do Estado. Os membros das CPIs, durante a investigação, poderão fazer vistorias e levantamentos em repartições públicas estaduais e entidades descentralizadas, onde terão livre acesso e permanência, solicitando a exibição de documentos e prestação de esclarecimentos que considerem necessários. (COMISSÕES..., [20--]).

Os trabalhos da CPI das universidades se deram de abril a novembro de 2019, período em que foram realizadas 19 reuniões. A primeira reunião de trabalho definiu a relatora da comissão, a deputada Valéria Bolsonaro, e quatro sub-relatorias, conforme o Quadro 3, adiante.

Quadro 3 – Sub-relatorias da CPI das universidades

Responsável	Sub-relatorias	
	Tema	Atuação
Carla Morando	Pesquisa, Custos, Viagens e Diárias	Investimento, resultados e comprovação da verba investida
Professor Kenny	Transparência	Imposição do cumprimento da lei de transparência de acesso aos dados públicos
Valéria Bolsonaro	Governança e Gestão	Salários acima do teto
Daniel José	Contratos e Consórcios	Fiscalização da legalidade, controle de gastos e prestação de serviço realizado

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da ALESP.

Na ocasião da segunda reunião, o objeto da investigação foi finalmente mais bem definido⁴¹, devendo a CPI tratar da “elucidação de denúncias de irregularidades sobre gestão contábil e financeira das universidades em questão” (CPI..., 2019a), ou seja, USP, UNESP e UNICAMP, compreendendo o período entre 2011 e 2019, estipulado pela comissão para investigação.

Ainda de acordo com a ata da segunda reunião, cada membro da comissão, autoridade ou cidadão poderia apresentar denúncias, desde que contivessem “informações mínimas que permitam a adequada individualização do caso e identificação das partes envolvidas”, podendo ser “material jornalístico, informações do Tribunal de Contas do Estado ou do Ministério Público Estadual, representações, inquéritos civis, inquéritos policiais, ações judiciais” ou outro que auxilie a identificar e compreender a irregularidade ou ilegalidade.

Um cronograma foi definido para os trabalhos: em uma primeira etapa, a comissão dedicou-se à coleta de dados, com requisições às universidades, ao TCESP, ao Ministério Público e a outros órgãos; deliberação sobre pedidos de averiguações sobre denúncias e contratos específicos e análise das informações obtidas. Num segundo momento, seriam realizadas as audiências, oitivas e tomadas de depoimentos. Em seguida, o exame e

⁴¹ Durante a instauração da comissão, deputados presentes chegaram a pedir que fosse apresentado um novo objeto para a CPI, o que lhes foi negado naquele momento pelo presidente da Comissão, Wellington Moura. O tema acabou sendo discutido nas duas primeiras reuniões de trabalho.

sistematização das informações e os relatos das audiências para, após o recesso parlamentar, elaborar o relatório final.

Todas as reuniões foram registradas por meio de atas, que apresentavam um resumo das deliberações e das intervenções dos deputados e respostas dos depoentes, quando fosse o caso. Em algumas ocasiões, mais raras, eram feitas reuniões secretas (durante o tempo da própria reunião ordinária), para a análise de documentos com sigilo, por exemplo, holerites de pessoas específicas. O site da ALESP disponibiliza as pautas, as atas e a transcrição do áudio das reuniões ordinárias. Também é possível solicitar o arquivo de áudio das reuniões por e-mail. A exceção são as reuniões secretas: nesses casos, a ata é feita por um dos próprios membros da CPI e não fica disponível para consulta.

Por meio da pesquisa documental, foi possível extrair, por exemplo, elementos para investigar a efetiva participação dos membros da CPI na proposição de requerimentos e na presença nas reuniões. Sobre a proposição de requerimentos, que podem ser pedidos de informações e documentos, oitivas e outros, o deputado Wellington Moura é o maior requerente, com 39 requerimentos, conforme verificado pela consulta às pautas das reuniões. Outros requerentes são Carla Morando (27 requerimentos), Valéria Bolsonaro (9 requerimentos), Daniel José (sete requerimentos), Professora Bebel (seis requerimentos), Barros Munhoz (três requerimentos) e Paulo Fiorilo (um requerimento). Aos requerimentos, podiam ser solicitadas vistas pelos deputados, o que acabava por postergar a sua votação para a reunião seguinte. Também nas reuniões era dada ciência às respostas de pedidos de informações, conforme chegavam à comissão.

Quanto à presença em reuniões, as atas mostraram a participação em todas as 19 reuniões do presidente da comissão e autor do requerimento da CPI, deputado Wellington Moura. Com apenas uma falta, estão a sua vice-presidente e sub-relatora, Carla Morando, e Daniel José, outro sub-relator da CPI. A relatora Valéria Bolsonaro esteve presente na maioria das reuniões, salvo em duas oportunidades. O destaque negativo vai para as ausências da deputada Leci Brandão, presente em 36,84% das reuniões, e do sub-relator de Transparência, Professor Kenny, o mais faltoso entre os membros, com presença em somente 31,58% (Quadro 4). Tais faltas ora eram justificadas em ata, ora não eram. Leci Brandão não dispunha de membro substituto; já o Professor Kenny tinha como substituto o deputado Delegado Olim, porém este último esteve presente em somente uma reunião.

Vale destacar também que os membros substitutos podiam participar das reuniões mesmo que os membros efetivos estivessem presentes. Os deputados Paulo Fiorilo e Douglas Garcia foram os mais participativos entre os substitutos, presentes em 11 e sete reuniões,

respectivamente. Outras presenças registradas foram dos deputados Caio França (4 reuniões), Sérgio Victor (3) e Delegado Olim (1).

Quadro 4 – Registro de presença dos membros efetivos da CPI das Universidades nas reuniões

Membros efetivos	Frequência em reuniões																			Percentual de participação nas reuniões
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
	Deliberar pauta	Deliberar pauta	Deliberar pauta	Oitiva: Diretor geral do TCE	Oitiva: Reitor da UNESP	Oitiva: Reitor da USP	Oitiva: Reitor da UNICAMP	Deliberar pauta	Deliberar pauta	Oitiva: Marco A. Zago	Oitiva: ex-reitor da UNICAMP	Oitiva: pró-reitores de pesquisa	Oitiva: represent ante da FUNCAMP	Oitiva: João G. Rodas	Oitiva: Reitor da UNESP	Discutir o relatório	Discutir o relatório	Discutir o relatório	Discutir o relatório	
Arthur do Val	x	x	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	A	A	A	76,47
Carla Morando	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	A	P	P	94,74
Daniel José	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	A	P	P	94,74
Valéria Bolsonaro	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	A	P	P	89,47
Professor Kenny	P	P	P	A	P	A	A	A	A	A	P	A	A	A	P	A	P	A	A	36,84
Professora Bebel	P	P	P	P	P	A	P	P	P	A	P	A	A	P	P	P	P	P	P	84,21
Wellington Moura	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	100,00
Leci Brandão	P	P	P	P	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	P	31,58
Barros Munhoz	P	P	P	P	A	A	P	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	84,21

Legenda: P: Presente | A: Ausente | X: não era membro da CPI naquele momento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da ALESP.

As primeiras reuniões foram dedicadas aos pedidos de informações. A CPI solicitou diversas informações financeiras às universidades e outros órgãos públicos, as quais estão listadas a seguir a fim de prover uma melhor compreensão do escopo em que foram realizadas as oitivas e análises posteriores da comissão. Foram solicitadas:

- a) à Secretaria de Planejamento:
 - informações sobre os valores arrecadados com o Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) e o valor efetivamente repassado às universidades, nos últimos oito anos;
- b) ao Tribunal de Contas do Estado de São Paulo:
 - informações sobre as diárias pagas para servidores de “alto escalão” das três universidades;
 - contratos terceirizados julgados irregulares que foram firmados pelas universidades públicas nos últimos oito anos;
- c) ao Ministério Público:
 - ações judiciais propostas pelo Ministério Público relativas às universidades, em que fase se encontram e o objeto da investigação, bem como a presença de representantes do MP para prestar subsídios às sub-relatorias da CPI;
- d) às universidades:
 - Relatório de todos os servidores inativos e ativos, informando seus respectivos vencimentos e indicando aqueles que recebem remuneração acima do teto constitucional, à época limitado ao salário do governador, bem como a carreira a que pertenciam e as verbas que compunham os seus vencimentos;
 - Balanço patrimonial e todos os demais documentos contábeis que pudessem identificar todas as movimentações de entradas e saídas das receitas públicas (ICMS) entre 2011 e 2019. Mais especificamente, solicitaram-se os extratos bancários, mês a mês, de todas as contas existentes (contas correntes e poupanças);
 - Informações contábeis com as despesas dos últimos oito anos segregadas por ensino e pesquisa, indicando a fonte dos recursos (ICMS ou outras fontes);
 - Informações para atestar a frequência de docentes, “considerando as frequentes denúncias da existência de aulas ministradas por mestrandos e doutorandos”, conforme citou o requerimento da deputada Valéria Bolsonaro na pauta da reunião de 7 de agosto (CPI..., 2019c).

Após repercussão na época da criação e instauração da CPI na imprensa, o interesse pelo assunto se arrefeceu nos meses seguintes.

Em maio, primeiro mês efetivo dos trabalhos, foram veiculadas notícias sobre um ou outro tópico de investigação. “Professor aposentado da USP chega a ganhar R\$ 69 mil por mês” (ARAÚJO, 2019) foi título de reportagem do Portal R7, que fez alusão a pagamentos de salários e aposentadorias acima do teto constitucional. “Deputados investigam quem banca viagens luxuosas e salários de professores de até 48 mil” (BARONE, 2019), título de extensa reportagem da Gazeta do Povo, segundo a qual um dos parlamentares da comissão, sem citar a fonte, teria afirmado que recursos públicos teriam financiado a “estadia de professores universitários, durante viagens a trabalho, em hotéis luxuosos, e a compra de passagens aéreas de classe executiva”.

Ouvida pela reportagem da Gazeta do Povo, Carla Morando afirmou que a autonomia universitária não poderia ser justificativa para as universidades não prestarem contas à população dos seus gastos, o que foi rebatido pela deputada Beth Sahão, também ouvida, e por nota do CRUESP, segundo a qual “as universidades são auditadas por órgãos de controle externo de forma periódica, em especial pelo Tribunal de Contas do Estado”. O combate a uma ideologia de esquerda nas universidades ainda se manteve presente pela fala de Valéria Bolsonaro à reportagem: “Muitas destas universidades estão aparelhadas por partidos políticos, por viés ideológico, e nós estamos aqui para apurar a aplicabilidade do dinheiro que o governo passa para elas”, disse a deputada (BARONE, 2019).

À medida que as oitivas – que consistem em ouvir as testemunhas ligadas ao processo – foram sendo realizadas, novos pedidos de informação foram aprovados pela CPI, para casos particulares de uma ou outra universidade. Foram solicitados também os seguintes documentos às universidades:

- a) Planilha detalhada com valores das bolsas destinadas às pesquisas e trabalhos acadêmicos, que teriam sido produzidos nos anos de 2014, 2015 e 2016, na UNESP;
- b) Informações sobre o “Projeto USP do Futuro”⁴², incluindo o contrato firmado entre a USP e a empresa que desenvolveu o projeto, bem como todos os relatórios e documentos produzidos e entregues à Universidade relativos a ele;

⁴² De 2016, o projeto “USP do Futuro” foi desenvolvido pela consultoria McKinsey para a USP com o objetivo de promover a “melhoria da gestão e da governança”, serviço adquirido pela Universidade na forma de doação por um *pool* de ex-alunos (MORENO, 2016). Na época, o reitor deu entrevistas à imprensa se defendendo de acusações de privatização e cobrança de mensalidades diante da divulgação do relatório final do projeto, que

- c) Cópias dos holerites de servidores específicos de USP e UNESP dos últimos oito anos;
- d) Informações acerca da dupla matrícula do ex-reitor José Tadeu Jorge, como professor titular e como reitor da UNICAMP, e de outros servidores.

As universidades também deveriam informar se o Governo do Estado de São Paulo estava cumprindo o que dispõe o artigo 27 da Lei Complementar 1.010/2017, que criou a São Paulo Previdência⁴³.

Dez das 19 reuniões, tiveram, além da deliberação da pauta, a realização das oitavas. Foram ouvidas 11 pessoas pela Comissão Parlamentar de Inquérito:

- e) Sérgio Ciquera Rossi, Secretário-Diretor Geral do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (11 de junho);
- f) Sandro Roberto Valentini, reitor da UNESP (em 19 de junho e 9 de outubro);
- g) Vahan Agopyan, reitor da USP (24 de junho);
- h) Marcelo Knobel, reitor da UNICAMP (26 de junho);
- i) Marco Antônio Zago, ex-reitor da USP (28 de agosto);
- j) José Tadeu Jorge, ex-reitor da UNICAMP (4 de setembro);
- k) Munir Salomão Skaf, pró-reitor de pesquisa da UNICAMP, e Carlos Frederico de Oliveira Graeff, pró-reitor de pesquisa da UNESP (9 de setembro);
- l) João Batista de Miranda, representante da FUNCAMP (18 de setembro);
- m) João Grandino Rodas, ex-reitor da USP (2 de outubro).

No final de julho, que coincide com o período posterior à participação do secretário-diretor geral do TCESP e dos reitores das universidades na CPI, USP, UNESP e UNICAMP anunciaram que os pagamentos realizados a partir do mês de setembro daquele ano seriam restritos ao valor do teto constitucional⁴⁴, deixando de ser paga o que se convencionou a chamar nas universidades de “parcela extra-teto” (AGOPYAN, 2019; UNICAMP..., 2019a, 2019b; VALENTINI, 2019). O assunto era alvo de questionamento desde 2015, e conforme declaração do próprio reitor da USP, desde então, o pagamento da “parcela extra-teto” vinha “sendo entendida como ilegal, em diversas instâncias” (AGOPYAN, 2019). Em fevereiro de

reforçava a importância de gerar receitas próprias e de promover maior aproximação com o setor privado (USP, 2016).

⁴³ A lei estabelece que o Estado de São Paulo seja responsável pela cobertura de eventuais insuficiências financeiras decorrentes da diferença entre o valor total da folha de pagamento dos benefícios previdenciários e o valor total das contribuições previdenciárias dos servidores e as respectivas contrapartidas das universidades.

⁴⁴ O artigo 37 da Constituição Federal, em seu inciso 10º, estabelece que a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos, incluindo instituições autárquicas, não pode exceder, no âmbito do poder executivo estadual, o subsídio mensal do governador (BRASIL, 1988).

2019, a “parcela extra-teto” foi alvo de ação do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado; em junho, o assunto ganhou maior repercussão quando questionado pela CPI nas oitivas com os reitores. Na época da decisão, 2.082 servidores ativos e inativos (aposentados) ganhavam acima do teto na USP. Na UNICAMP, esse número era de 1.166, e, na UNESP, de 626 servidores. “O teto federal é quase o dobro. Hoje a gente tem o subteto mais baixo do país”, disse Knobel à época – palavras que exemplificam a contrariedade das reitorias das universidades em tomar tal medida (TEIXEIRA, 2019; UNESP, 2019).

O presidente do CRUESP foi, aliás, o reitor a mais se manifestar publicamente sobre a CPI. Ao jornal Valor Econômico (PASSARELLI, 2019), em maio, defendeu as universidades de críticas recorrentes quanto à influência da esquerda, cobrança de mensalidades e altos salários. Quando do evento de comemoração dos 30 anos da autonomia universitária, Marcelo Knobel, ao defender o modelo, alertou para as dificuldades enfrentadas pelas universidades naquele momento:

No caso das estaduais paulistas, os ataques se materializam, sobretudo, na CPI em andamento na Assembleia Legislativa, instaurada sem motivação concreta, e em campanhas difamatórias baseadas na circulação de *fake news* pelas redes sociais. (SUGIMOTO, 2019).

Para o reitor, há um desconhecimento geral sobre o trabalho feito nas universidades:

Uma pesquisa recente do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações aferiu no país o conhecimento sobre instituições científicas. O resultado foi desastroso. Só 4% da população brasileira sabia citar uma instituição que faz pesquisa no país. Naturalmente temos que fazer o *mea culpa*. **As universidades têm um problema de comunicação e não estão sabendo levar à população e aos políticos a importância das ações que desenvolvem utilizando recursos da sociedade.** Marcelo Knobel, então presidente do Cruesp, em entrevista à Pesquisa FAPESP. (CHAVES, 2019, grifo nosso).

O contexto federal pairava sobre a situação das universidades paulistas. Em meio a questões sobre a CPI e perguntas sobre a gestão do governo sobre o ensino superior e a pesquisa, declarações do Ministro da Educação, cortes de verbas nas universidades federais e ideologias no ambiente universitário também entraram na pauta. Em agosto, em entrevista à Folha de S. Paulo, o reitor da UNICAMP reiterou a afirmação quanto à necessidade de “fazer um esforço grande de comunicação para mostrar a importância delas [as universidades]”, durante a CPI, e de mostrar a importância dessas instituições para o desenvolvimento do país (PINHO, 2019).

Após as oitivas, a discussão e deliberação do relatório final da CPI foi alvo de quatro reuniões e, conforme registrado em ata, pelo menos uma reunião à parte entre alguns de seus membros no gabinete do presidente da CPI para alterações no texto (CARVALHO, 2019).

Segundo a relatora, deputada Valéria Bolsonaro, o relatório final incorporou os sub-relatórios elaborados pelos sub-relatores da CPI.

Houve vozes dissonantes ao trabalho da relatora. A princípio, o deputado Barros Munhoz entregaria um relatório próprio, em separado do relatório final da CPI, porém retirou o documento de pauta após entender que suas reivindicações mais importantes tinham sido contempladas ao final pela relatora, justificando que tomou tal iniciativa “em prol de um final, senão ideal, excelentemente bom da nossa CPI” (CPI..., 2019d).

Ao contrário, a Professora Bebel manteve seu relatório separado, que foi parcialmente lido na última reunião da comissão. A deputada contestou a participação do Instituto de Criminalística na análise dos documentos enviados à CPI e a ausência da área governamental no relatório final. Para justificar o seu relatório em separado, afirmou que a CPI “foi marcada por um lamentável debate moral, desfocado dos problemas reais da educação superior” (CPI..., 2019e), ainda que as universidades e seus representantes tivessem apresentado informações “bastante precisas sobre a situação atual das universidades, sobre a produção científica e tecnológica e dos projetos de inovação” (CPI..., 2019e).

Com os votos contrários de Leci Brandão e da Professora Bebel, foi aprovado o relatório de Valéria Bolsonaro como relatório final dos trabalhos da CPI, registrando-se o voto de Barros Munhoz favorável, com restrição ao item primeiro das suas conclusões. O sentimento geral dos membros da comissão foi de que o objeto trabalhado na CPI (utilização de recursos públicos pelas universidades) foi respeitado e os trabalhos foram concluídos de forma satisfatória.

O relatório final foi publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo no dia 30 de novembro de 2019.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os capítulos anteriores denotam o esforço deste estudo para a compreensão dos contextos em que se inserem as universidades públicas e os múltiplos cenários e atores que as influenciam, no sentido de romper com a mítica equivocada de que “muros”, sejam eles visíveis ou invisíveis, isolam as universidades da vida social. Tratou-se também, a partir da revisão bibliográfica, de estabelecer e refletir sobre conceitos importantes para a análise do nosso objeto: da comunicação pública, da legitimidade das narrativas organizacionais, do *advocacy* no âmbito das instituições públicas. Finalmente, após a introdução e contextualização do caso em estudo – a CPI das Universidades Públicas – dedica-se, a partir deste ponto, a tecer os procedimentos metodológicos e de análise.

No âmbito dos estudos em comunicação organizacional, Tuzzo e Manieri (2011) afirmam que a pesquisa empírica – etapa subsequente desta tese – permite oferecer dados à reflexão, sendo fonte de transformação de discursos teóricos. Braga (2011, p. 6) ressalta ainda que a pesquisa empírica exige a observação direta da realidade, a partir de um recorte, e procura respostas mediante perguntas sobre certos aspectos do objeto de estudo, de modo a “enfrentar a resistência da realidade, cercá-la com nossa problematização e ser capaz de perceber alguma coisa ali que, por mais modesta e singular, antes não era claramente percebida”. Quando aplicadas aos estudos do campo da comunicação organizacional, as pesquisas empíricas “exploram, descrevem, explicam e formulam predições sobre os acontecimentos do mundo que nos rodeia” (TUZZO; MANIERI, 2011, p. 240).

Uma escolha importante para esta tese foi a opção por uma pesquisa de cunho exploratório. As questões exploratórias são do tipo aberta e partem do princípio de que é necessário obter um maior conhecimento sobre o tema de estudo (THIEL, 2014). É o caso da temática central deste trabalho, que investiga as estratégias de comunicação pública institucional das universidades públicas junto à sociedade. Para esta pesquisa exploratória, optou-se, também, pelo método indutivo, de observação da realidade social, descoberta e comparação de fatos e fenômenos, a fim de descobrir possíveis relações entre eles e chegar a uma generalização de tais relações. Segundo Thiel (2014), tais estudos costumam resultar em descrições empíricas detalhadas.

Sob tal ponto de partida, estabeleceu-se que o tema central deste estudo é a comunicação pública e institucional⁴⁵ das universidades públicas – uma das abordagens possíveis para o estudo da comunicação nas organizações, uma vez que compreende a universidade pública como uma das formas possíveis de organização. Dentro do tema central, o objeto de investigação são as narrativas de identidade de três universidades públicas do Estado de São Paulo – a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e a Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Por “narrativas de identidade” entendem-se as narrativas das universidades sobre si e que contemplam a visão e os valores fundamentais, duráveis e singulares de tais instituições (NASSAR, 2005). Tais narrativas são analisadas a partir de uma ideia norteadora de construção de uma relação acessível, ética, plural, inclusiva, garantidora de direitos, sem privilégios, dialógica e transparente entre Estado e cidadãos (CONHEÇA..., 2022) – princípios para uma comunicação pública que são adotados neste estudo.

Propõe-se, assim, um estudo de caso pelo qual se objetiva estudar conjuntamente as narrativas para uma comunicação pública institucional e, em particular, as narrativas para uma comunicação em defesa da universidade pública pela USP, UNESP e UNICAMP. Por suas características, o método escolhido proporciona, em nossa análise, um melhor entendimento do nosso objeto.

Para Yin (2001, p. 35), o estudo de caso é um recurso que “representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”. Ainda segundo o autor, o estudo de caso:

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (YIN, 2001, p. 32-33).

Enquanto estratégia de pesquisa, o estudo de caso procura compreender os processos sociais em determinado contexto. Tratou-se de uma escolha à primeira vista homogênea (três universidades públicas estaduais do Estado de São Paulo em caso envolvendo o Legislativo

⁴⁵ Por comunicação institucional, adota-se a definição de Kunsch (2013, p. 164-165), para quem a comunicação institucional é responsável pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas” junto à opinião pública, ressaltando os aspectos relacionados com “a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização”.

paulista), na expectativa de obter resultados igualmente homogêneos, numa ideia de “lógica replicada” – indicativa de maior validade e confiabilidade do estudo (THIEL, 2014).

O estudo de caso possibilita uma abordagem mais holística, o que significa um *corpus* de pesquisa amplo e de natureza qualitativa, sendo indicado para pesquisas indutivas e dedutivas (THIEL, 2014). Segundo a autora, três são as razões para a escolha do estudo de caso como metodologia para pesquisas sobre a Administração Pública: a singularidade que costuma caracterizar os temas do poder público, a natureza aplicada da metodologia e a condução em campo, no dia a dia de tais organizações.

O estudo de caso escolhido é a CPI constituída entre abril e novembro de 2019 para investigar irregularidades na gestão de USP, UNESP e UNICAMP. A opção pelo estudo das investigações da CPI ampara-se, além dos autores e autoras já citados, na perspectiva de Gomes, Amorim e Almada (2018, p. 5), para quem há transparência quando sujeitos independentes da Administração Pública têm acesso à informação necessária para saber o ato praticado, o agente responsável e o escopo da sua ação. “Quanto mais extensa e clara a informação disponível, quanto maior o número de pessoas a quem essa informação for disponível, mais transparente será o Estado”.

Considerando que uma pesquisa de cunho exploratório não exija, necessariamente, a formulação de hipóteses, diante das reflexões feitas até aqui propõe-se, com este estudo de caso, averiguar um hipótese que é central à tese – *a presença de uma dimensão de advocacy na comunicação pública da instituição universitária em suas narrativas de si para a sociedade* – a partir da análise das narrativas dos reitores das universidades públicas durante seus depoimentos nas oitivas da CPI. Com o recorte escolhido, buscou-se identificar com mais clareza as características, os pontos positivos e negativos, as semelhanças e as diferenças que existem nas narrativas de tais instituições e avaliar as causas, os efeitos e os sentidos que provavelmente decorrem de opções de atuação, escolhas, estratégias, capacidades e outros fatores de impacto sobre a comunicação das universidades.

Isso posto, o problema de pesquisa tomou a forma de uma pergunta: *De que maneira a comunicação pública pode contribuir para a defesa da universidade pública junto à sociedade?* Em outras palavras, de que modo as universidades públicas, ao representarem a si, contemplam em suas narrativas argumentos que defendam e deixem claro o seu papel e importância para a sociedade brasileira. Ao mesmo tempo, de que modo tais narrativas expressam (se o fazem) princípios de uma comunicação pública, no sentido de promover mudanças, influenciar tomadores de decisão e criar conscientização da população para temas

de interesse público, como a pesquisa científica para o desenvolvimento nacional e o acesso à educação e à cultura.

Quanto aos objetivos, Weber e Locatelli (2022, p. 149) explicam que, no âmbito de uma pesquisa de comunicação pública, significam identificar “se as sucessivas comunicações produzidas pelos atores e lançadas no espaço público contribuem para ampliar ou limitar a transparência, o *accountability*, a participação e, portanto, o próprio debate e deliberação”, contribuindo (ou não) para a solução do conflito ali colocado. Em nosso caso, por meio da análise das proposições narrativas de USP, UNESP e UNICAMP no episódio supracitado, o objetivo geral residiu em identificar e compreender as estratégias da comunicação pública para a defesa e argumentação em favor das universidades, contribuindo para o fortalecimento de tais instituições no contexto estadual e nacional brasileiro e dos valores e princípios a ela associados.

Ao final, nosso objetivo, neste estudo, foi contemplar as cinco características gerais de Yin (2001) para um estudo de caso exemplar: *ser significativo*, tanto para os estudos de comunicação organizacional quanto para o ecossistema de negócios sociais; *ser completo*, a despeito dos prováveis limites de pesquisa; *considerar perspectivas alternativas*, proporcionando uma investigação crítica da temática; *apresentar evidências suficientes*, que sustentem ou contestem as premissas deste trabalho; e *ter uma redação envolvente*, que instigue a leitura e amplie a transmissão dos resultados alcançados.

6.1 Técnicas de Análise e Interpretação dos Dados

Sobre a análise e interpretação dos dados de um estudo de caso, Yin (2001) sugere que tal análise compreenda uma generalização analítica, em oposição a uma generalização estatística, que é quando se fazem inferências sobre uma população a partir de uma amostragem. Na generalização analítica, “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente” (YIN, 2001, p. 58).

Dessa forma, “os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas” (YIN, 2001, p. 29), sendo que, na etapa de análise dos dados, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias que serão apropriadas pelo estudo. Assim, continua o autor, “o método de [...] ‘generalização analítica’ [...] se utiliza [de] uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso” (YIN, 2001, p. 54). Nesse sentido, os resultados do estudo de caso irão contribuir para um melhor desenvolvimento da teoria ou, se necessário,

nela fazer ajustes, servindo de “bloco” para a construção de uma teoria ou modelo (THIEL, 2014, p. 92).

A técnica de análise e interpretação de dados escolhida foi a análise de conteúdo, cuja referência principal é Bardin (1977). A autora define a análise de conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977, p. 38), com a intenção de inferir conhecimentos acerca das condições de produção dessas comunicações a partir de certos indicadores. Thiel (2014), por sua vez, explica que na análise de conteúdo o interesse do pesquisador é na mensagem que o autor do texto tenta transmitir ao público.

Bardin (1977) divide a análise de conteúdo em três fases: a) *pré-análise*, na qual o pesquisador começa a organizar o material, a fim de que se torne operacional, e a elaborar indicadores para a interpretação; b) *exploração do material*, que compreende a descrição analítica e estudo detalhado do *corpus* de pesquisa, com a definição de categorias e; c) *tratamento dos resultados* obtidos, inferência e interpretação, momento da análise intuitiva e crítica.

Contribui para o aprofundamento da análise e interpretação dos dados o modelo de matriz para análise ritual, proposta por Nassar, Farias e Ribeiro (2019). “Os rituais são narrativas construídas por meio de elementos simbólicos (corporais, orais ou não orais) que são marcados pela repetição e pela intenção retórica” (NASSAR; FARIAS, 2018, p. 348). O ritual é, portanto, ele próprio, uma narrativa, que se apresenta, para além do texto, na voz, nas imagens, na performance, enfim, nas expressões diversas que são repetidas e compartilhadas.

Para os autores, o ritual é central na vida organizacional em sociedade. Considerando o nosso estudo de caso, protagonizado por instituições públicas – dotadas de perenidade, regras bem definidas e procedimentos rigorosos –, a matriz para análise ritual contribui para responder o problema da pesquisa e ter uma melhor compreensão da experiência e da efetividade do processo de comunicação durante a CPI. A matriz para análise ritual é estruturada na forma de perguntas, conforme observa-se a seguir, no Quadro 5.

Quadro 5 – Matriz para análise ritual de Nassar, Farias e Ribeiro

Tópicos para a matriz para análise ritual	Descrição
Quem diz?	Como o ritual expressa e transmite o poder enunciativo, nos contextos das Relações Humanas, da Política e da Cultura?

O que se diz, para quem e como é dito?	Como o ritual como mensagem e mídia, estruturado em gêneros expressivos das Artes e nas mais diferentes culturas, trabalha na perspectiva do Eu e do Outro o que se diz e as formas de dizer (e não dizer)?
Onde é dito?	Como se dá a dimensão ritual do espaço, do território, das memórias e das narrativas nas organizações?
Quando é dito?	Como se dá nas organizações a dimensão ritual do tempo e suas metáforas e suas relações com os fatos, com as estações do ano; com o passado, presente e com o futuro?
Por que é dito?	Como o ritual organiza as razões daquilo que é transmitido (como experiência, conhecimento, informação, sentimento de pertença e de orgulho, no contexto organizacional, a história organizacional contada e vista pela memória individual e social)?

Fonte: Nassar, Farias e Ribeiro (2019, p. 210-211).

Para a análise de conteúdo, também foi será utilizado o *software* Atlas.ti, versão 2023, para as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. O Atlas.ti é uma ferramenta de pesquisa qualitativa usada para codificar e analisar transcrições e notas de campo, construir revisões de literatura, criar diagramas de rede e visualização de dados. O software também apresenta ferramentas de inteligência artificial que permitem a codificação automatizada de organizações, lugares e pessoas (ATLAS.TI, 2023). A opção pelo uso do *software* se dá pelo *corpus* da pesquisa. Entre os critérios de seleção do *software* estão as resenhas positivas por pesquisadores das humanidades que igualmente optaram pela análise de conteúdo, pelo fato de tratar-se de uma ferramenta tanto para visualização como para análise e organização de dados, pela boa oferta de cursos e tutoriais de uso e pela sua interface intuitiva.

A seguir, será descrita cada etapa da análise de conteúdo (pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados), incorporando as análises fornecidas pelo *software* Atlas.ti.

6.2 Pré-análise e preparação do material

A pré-análise do material – momento importante para verificar o que está disponível, organizar os materiais, torná-los operacionais para o estudo e verificar a necessidade de novas coletas de dados – seguiu as etapas descritas por Bardin (1977).

Há uma vasta documentação sobre o caso escolhido: entrevistas à imprensa, artigos publicados pelos reitores, reportagens, gravações, atas, relatórios etc. Pela leitura flutuante, primeira etapa da pré-análise, verificou-se, em tais materiais, a presença dos grandes temas deste estudo: a comunicação pública e o *advocacy* por parte de USP, UNESP e UNICAMP, bem como elementos constitutivos de uma narrativa de legitimação das universidades públicas na sociedade paulista e brasileira.

Para a seleção do *corpus*, adotou-se o filtro de “narrativas de identidade”, sendo escolhidas as transcrições das oitivas dos reitores de USP, UNESP e UNICAMP na CPI. A oitiva consiste no ato de ouvir a testemunha ou de perguntar diretamente à testemunha sobre o inquérito em questão. Uma característica da oitiva é a oralidade, ou seja, o testemunho não pode ser feito de forma escrita. Durante os trabalhos da CPI, os três reitores de USP, UNESP e UNICAMP foram ouvidos pela comissão: Sandro Roberto Valentini (UNESP), Vahan Agopyan (USP) e Marcelo Knobel (UNICAMP). As oitivas ocorreram de junho a outubro, sendo que cada reitor foi ouvido em uma reunião da comissão, geralmente, após as considerações e deliberações de seus membros.

As atas são documentos que resumem os fatos e resoluções de reuniões, sessões ou audiências. As transcrições, por sua vez, são documentos bem mais completos e constituem um farto material de estudo: elas apresentam, na íntegra, tudo o que foi falado durante as reuniões. Os depoimentos transcritos, na íntegra, foram obtidos, em formato pdf, no site da ALESP.

A escolha dos documentos seguiu as cinco regras de Bardin (1977): exaustividade (a opção pela análise das transcrições dos depoimentos de reitores das universidades), representatividade (as transcrições, apresentam, de forma fidedigna, as narrativas dos reitores das universidades), homogeneidade (dados extraídos na forma de depoimento, a oitiva, que segue o mesmo rito para todos os depoentes), pertinência (os documentos foram adaptados ao objetivo e ao conteúdo) e exclusividade.

Feito isso, seguiu-se para a formulação de hipóteses e objetivos de pesquisa. A hipótese principal é verificar a presença de uma dimensão de *advocacy* na comunicação pública da instituição universitária em suas narrativas de si para a sociedade. O que se busca com a análise dos depoimentos dos reitores de USP, UNESP e UNICAMP colhidos durante as oitivas da CPI da Assembleia Legislativa é a verificação desta hipótese.

6.3 Exploração do material

A exploração do material é, por definição, “não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas” (BARDIN, 1977, p. 101) na etapa de pré-análise. Em nosso caso, conforme mencionado anteriormente, o *software* Atlas.ti foi adotado como ferramenta tanto para a organização dos dados quanto para a análise do conteúdo. Desse modo, a preparação e exploração do material se deu, em grande parte, por meio do *software*. A fim de que as intervenções fossem mínimas, os arquivos foram transferidos ao Atlas.ti para o trabalho de leitura, identificação de trechos relevantes para o objeto de pesquisa (denominados, para fins desta tese, de citações) e, por fim, classificação nas categorias e subcategorias. Em adição à perspectiva de Bardin (1977), adota-se, aqui, a definição proposta por Duarte (2005, p. 79), para quem categorias são estruturas de análise definidas pelo pesquisador a fim de reunir e organizar as informações obtidas na etapa de coleta de dados por meio do “fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas interrelacionados”.

Seguiu-se então com a categorização *a priori*, pela qual as informações foram classificadas sob determinados critérios e organizadas em grupos de temas comuns a fim de desenvolver uma narrativa do trajeto de pesquisa. Dois grandes temas legitimadores de Halliday (1987) foram identificados na etapa de pré-análise: o de utilidade e compatibilidade. Por escolha da autora desta tese, outro terceiro tema legitimador da autora, a transcendência, não foi adotado para este estudo, dada a sua baixa representatividade nos depoimentos. Em seu lugar, dá-se espaço a outro grande tema, que, nas oitavas, surge com força: a governança. Cada uma das três categorias foi subdividida em subcategorias, estabelecidas para este estudo, em conformidade com os temas tratados (Figura 2).

Figura 2 – Categorias e subcategorias de estudo



Fonte: Elaborado pela autora, por meio do software Atlas.ti (2023).

Foram classificadas na categoria utilidade as citações dos reitores acerca do que as universidades fazem em benefício e ajuda à sociedade: formação de estudantes de graduação e pós-graduação e a importância e impacto da pesquisa acadêmica. Em particular, nos depoimentos, outras duas subcategorias foram identificadas a partir de argumentos utilizados pelos reitores para a razão de existir das universidades: o projeto de universidade – ou seja, as origens de sua criação, o sistema de ensino que foi consolidado no estado de São Paulo e o modelo de universidade adotado – e argumentos ligados à capilaridade das universidades no estado e a visibilidade por elas alcançadas no cenário nacional e internacional.

Foram classificadas na categoria compatibilidade as citações que dão ênfase às ações das universidades para atender às demandas e anseios sociais prementes, iniciativas que favoreçam vínculos com atores sociais diversos e iniciativas denominadas pelos autores de cunho extensionista, ligadas, sobretudo, às áreas da cultura, da educação e da saúde. Conforme o argumento predominante, cada citação foi classificada em uma das seguintes subcategorias: inclusão e desenvolvimento social, inovação e desenvolvimento econômico, relações institucionais e políticas e práticas extensionistas.

Por fim, a categoria governança foi subclassificada em outras seis subcategorias, tendo por referência os princípios básicos da governança no setor público indicados pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2013). São eles: a legalidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade e a transparência e o *accountability*. A opção pela classificação do TCU é justificada por serem os tribunais os organismos responsáveis pelo controle externo e fiscalização orçamentária e financeira da Administração Pública. No caso das universidades públicas estaduais, o controle externo é exercido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Para a categorização das citações, foram pré-definidos alguns índices, os quais, uma vez localizados, possibilitaram indicar a presença de um determinado tema. Enquanto alguns índices têm ligação direta com as referências teóricas, outros foram adicionados à medida que o *corpus* foi explorado, pela repetição ao longo das citações. Para fins desta análise, são consideradas as variações e sinônimos para cada um dos índices. A seguir, no Quadro 6, apresenta-se o quadro completo com as categorias adotadas, a descrição de cada categoria e a exemplificação de índices para cada uma delas.

Quadro 6 – Categorias e subcategorias de análise e índices

Categoria	Subcategoria	Definição	Índices de palavras
Utilidade	Alcance e dimensão	Expressão da presença e capilaridade da universidade no estado de São Paulo e da sua projeção no contexto nacional e internacional	Número, dimensão, <i>ranking</i> , capacidade, competência, internacionalização
	Formação	Expressão a importância da universidade para o ensino de graduação e pós-graduação	formação, aluno, estudante, programa, pós-graduação, graduação, vaga, permanência, professor
	Pesquisa	Expressão da qualidade da pesquisa acadêmica	conhecimento, excelência, desenvolvimento, laboratório, publicações, pesquisador, pesquisa, ciência, tecnologia, patente
	Projeto de universidade	Expressão das características do sistema de ensino público superior do estado de São Paulo, das origens da universidade, do modelo universitário, da correlação entre ensino e pesquisa	sistema, história, modelo, missão, objetivos, necessidade, benefício, papel
Compatibilidade	Inclusão e desenvolvimento social	Expressão da importância da universidade para a inclusão, para o desenvolvimento social e para a redução da pobreza	diversidade, vaga, inclusão, escola, jovem, cota, educação
	Inovação e desenvolvimento econômico	Expressão da importância da universidade para o desenvolvimento econômico do Estado de São Paulo e do país	Estado, São Paulo, país, cidade, desenvolvimento, setor, empresa, região, interior, economia, governo, inovação
	Relações políticas	Expressões que enfatizam as relações políticas da universidade com outras instituições e organizações	relacionamento, diálogo, público, liderança, parceria, polo, processo, convênio

	Extensão	Expressão das ações da universidade na cultura e extensão	hospital, saúde, cultura, atendimento, sociedade, população
Governança	Eficiência	Expressões que afirmam a busca da melhor relação entre a qualidade do serviço e o seu respectivo custo	recurso, investimento, corte, ajuste, orçamento, excelência, serviços, contribuição, valor
	Equidade	Expressões de ações para dar às pessoas o acesso às mesmas oportunidades. Expressões que indicam ações em que as pessoas tenham garantido o exercício dos seus direitos	bolsa, permanência, relacionamento, pessoa, estudante, gênero
	Legalidade	Expressões que dão ênfase ao cumprimento da lei	autonomia, lei, legislação, contas, ICMS, Tribunal de Contas, Ministério Público
	Probidade	Expressões que enfatizam o agir com dignidade no exercício da função da confiança que foi depositada pelo poder público; é a observância de procedimentos ao utilizar, arrecadar e gerir bens e valores públicos	contrato, prazo, responsabilidade, diárias, receita, salário, teto, comprometimento
	Responsabilidade	Expressões que enfatizam a sustentabilidade às organizações, visando a sua manutenção e longevidade, de modo a incorporar aspectos sociais e ambientais na tomada de decisões	decisão, gestão, sistema, debate, custeio, administração, processo, obras
	Transparência e <i>Accountability</i>	Expressões que indiquem a prestação de contas e o acesso às informações relativas à instituição	informação, transparência, relatório, prestação de contas

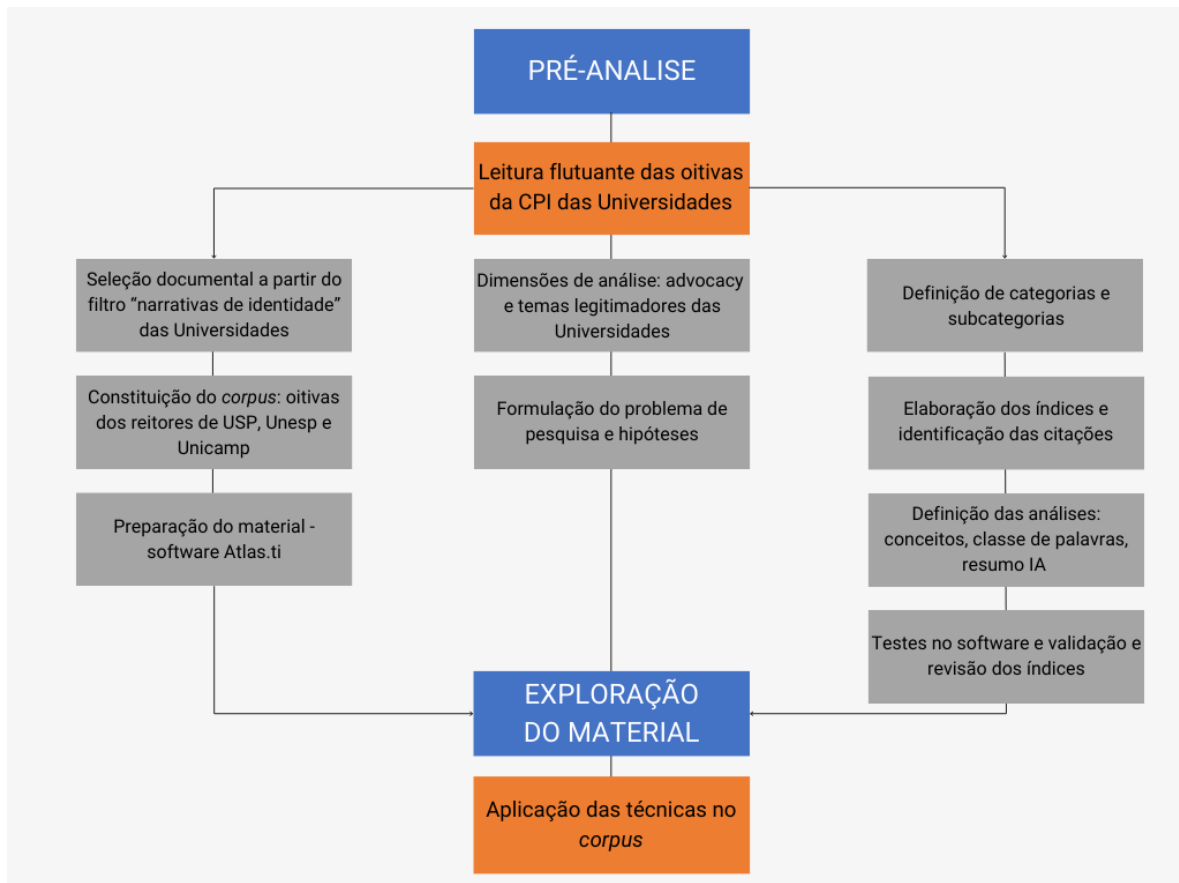
Nota: Para validação das categorias e índices, foram realizados testes preliminares com um arquivo do *corpus* junto ao *software* Atlas.ti. Tendo obtido sucesso nos testes iniciais, foi dada continuidade à etapa empírica do estudo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Definida a categorização, as citações foram novamente lidas para a confirmação da análise e o refinamento da classificação. A partir dos relatórios gerados pelo *software* ATLAS.ti com a quantidade de citações codificadas e classificadas, foi possível gerar gráficos, com o auxílio do *software* Microsoft Excel, e de nuvens de palavras, por meio do aplicativo on-line WordArt.com, que contribuíram para uma melhor visualização dos resultados. Dentre as análises disponíveis no programa, optou-se por processar aquelas que poderiam contribuir mais para a interpretação do *corpus*, sendo elas: conceitos, análises de coocorrência, classes de palavras e resumos de inteligência artificial.

O quadro a seguir apresenta um resumo das etapas de pré-análise e exploração do material (Figura 3):

Figura 3 – Fluxograma para análise de conteúdo: etapas de pré-análise e exploração do material



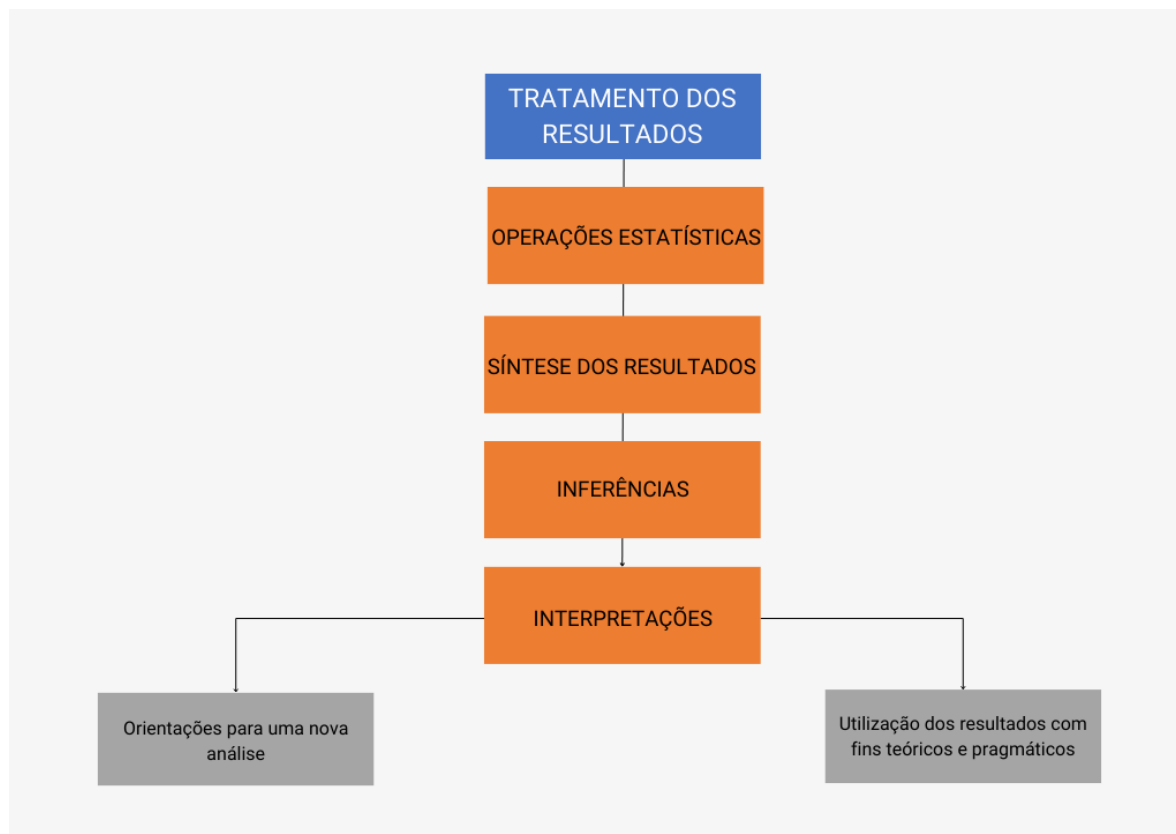
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bardin (1977).

6.4 Tratamento dos resultados: operações estatísticas e síntese dos resultados

O tratamento dos resultados subdivide-se, de acordo com o manual de Bardin (1977), em quatro etapas sequenciais: as operações estatísticas, a seleção e síntese dos resultados, as

inferências e, por fim, a interpretação (Figura 4). Em sequência a este estudo, apresentam-se, num primeiro momento, as operações estatísticas realizadas, que condensam e organizam os achados, bem como a seleção e síntese dos resultados alcançados.

Figura 4 – Fluxograma para análise de conteúdo: etapa de tratamento dos resultados



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bardin (1977).

As transcrições dos depoimentos dos reitores de USP, UNESP e UNICAMP correspondem a um volume de 287 páginas e 94.175 palavras, excluindo-se números (sejam eles na forma de datas, percentuais, moeda ou número simples), que correspondem a cerca de 4% dos documentos – dados que foram calculados pela autora com o auxílio da ferramenta Wordcounter. Em termos de volume de dados, os documentos são relativamente homogêneos. O reitor da UNESP, primeiro a depor, tem a transcrição mais longa (36.313 palavras); o depoimento do reitor da USP, segundo a depor, é o mais curto: tem 28.321 palavras. Já o depoimento do reitor da UNICAMP, último dos três a depor, tem 29.541 palavras. Os depoimentos aconteceram em intervalos curtos de tempo: o reitor da UNESP participou da oitiva no dia 19 de junho de 2019 (quarta-feira, véspera de feriado de *Corpus Christi*); o reitor da USP, no dia 24 de junho (segunda-feira após o feriado); e o reitor da UNICAMP no dia 26 de junho (quarta-feira).

A etapa de exploração do material identificou 401 citações, sendo 152 na oitiva do reitor da UNESP, 130 na oitiva do reitor da USP e 119 na oitiva do reitor da UNICAMP (Apêndices A, B e V). Com o auxílio do *software* Atlas.ti, tais citações passaram pelas seguintes operações:

Codificação em categorias: em conformidade com as categorias e subcategorias definidas *a priori*, realizou-se a aplicação dos códigos e subcódigos correspondentes. Feita a codificação, os resultados foram exportados na forma de uma planilha em formato Excel, para gerar gráficos e quadros para melhor visualização das informações.

Conceito: no *software* Atlas.ti existe um recurso denominado “Conceito”, utilizado para a contagem de palavras. Diferentemente da opção “Frequência de Palavras”, também disponível no *software*, o recurso faz o recorte do trecho em que a palavra utilizada, conforme exemplo a seguir (Quadro 7):

Quadro 7 – Exemplo de relatório gerado pelo Atlas.ti para o conceito “USP”

Conceito	Expressões	Quantidade
USP		39,00
	a usp	23,00
	para a usp	4,00
	a usp e as profissões	2,00
	o projeto da usp	2,00
	pela usp	2,00
	com recursos usp	1,00
	como usp	1,00
	da usp	1,00
	os parâmetros de sustentabilidade econômica e financeira da usp	1,00
	por uma equipe de professores da usp	1,00
	uma lei de responsabilidade fiscal da usp	1,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados obtidos com o recurso “Conceito” foram exportados para uma tabela em formato Excel a fim de que fosse possível gerar uma representação visual, na forma de nuvem de palavras, com o auxílio da ferramenta Wordart.com.

Frequência de Palavras: com esse recurso, foi possível contabilizar os adjetivos, substantivos, advérbios e verbos mais frequentes em cada documento ou código. Os resultados alcançados foram exportados para tabela em Excel para refinamento e visualização das informações.

Análise de Coocorrência: esse recurso quantifica as citações que foram classificadas com mais de um código. Trata-se de um recurso interessante para observar as correlações entre categorias e subcategorias de análise.

Reconhecimento de componente nomeado: esse recurso localiza e classifica componentes no texto em categorias pré-definidas. Tal recurso foi utilizado para identificar a frequência de menções a organizações e instituições durante as oitivas.

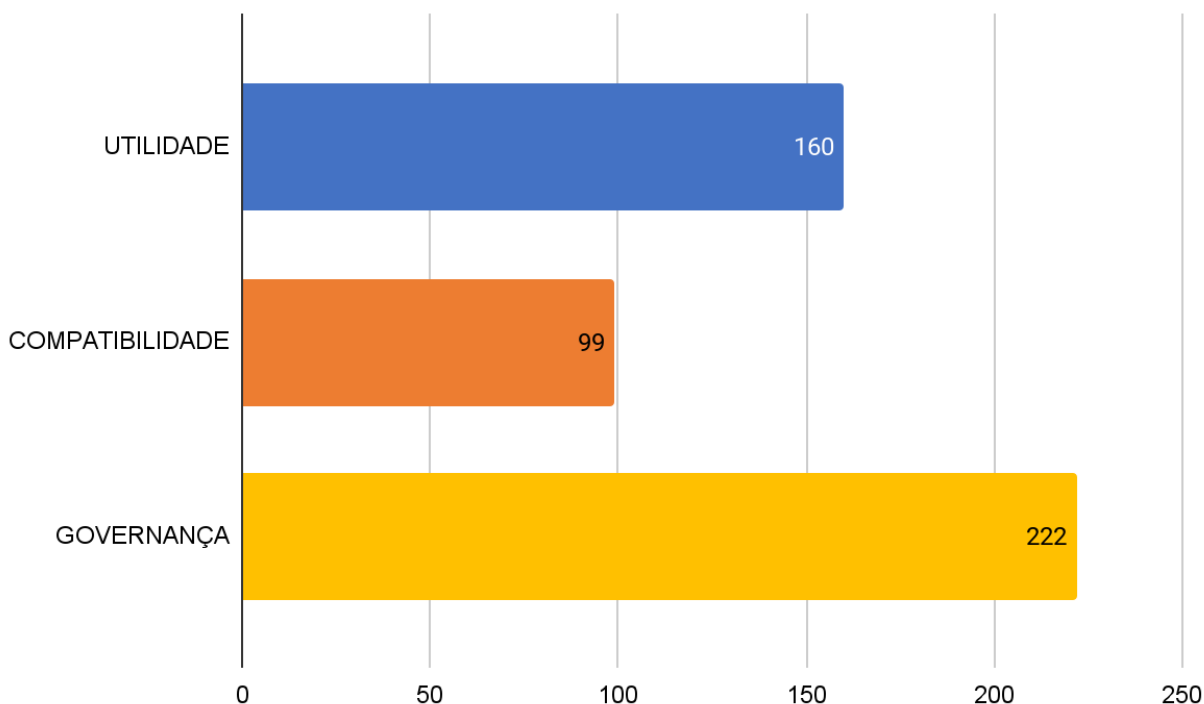
Apresentam-se, a seguir, as operações estatísticas e da síntese dos resultados alcançados para cada uma das categorias de análise sobre o total do *corpus*, ou seja, o total de citações extraídas das transcrições dos depoimentos dos três reitores – exposição e respostas às perguntas dos deputados.

6.4.1 Narrativas das universidades públicas: visão geral

Em análise das citações das oitivas dos três reitores, observa-se a ligeira predominância de argumentos que evocam a “governança”: 222 citações, ou seja, 46,2% do total de citações. Na sequência, estão as citações acerca da “utilidade” das universidades para o estado de São Paulo e para o país, com 160 citações, ou seja, 33,3% do total. As citações em que predominam argumentos de “compatibilidade” correspondem a 20,6% (99 citações) (Gráfico 5).

O resultado demonstra o alinhamento entre as narrativas das universidades com o objeto da CPI, que, após discussões no início dos trabalhos, acabou por definir-se na investigação de possíveis irregularidades de ordem contábil e financeira.

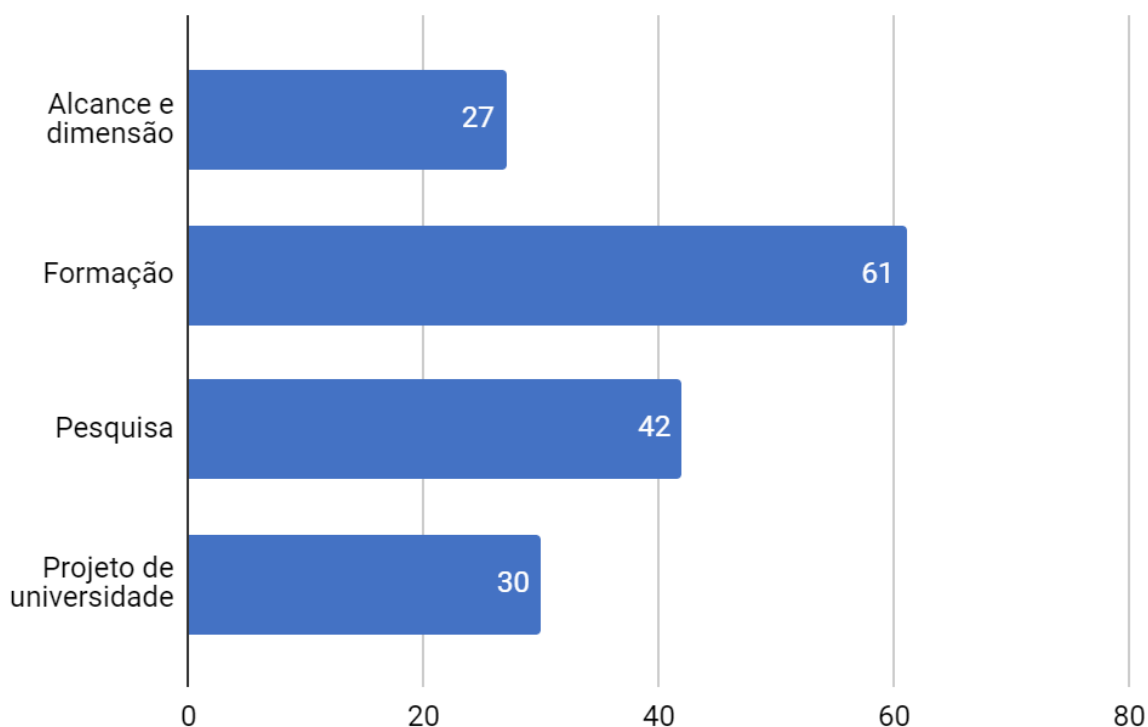
Gráfico 5 – Citações codificadas em categorias



Fonte: Elaborado pela autora.

Para um melhor refinamento dos resultados, foi analisada a quantidade de citações codificadas em cada uma das subcategorias. Nota-se uma distribuição variada entre as subcategorias: em “utilidade”, os argumentos relativos à “formação”, seja na graduação ou na pós-graduação, correspondem a 61 citações (38,1% de toda a categoria), seguidos de argumentos ligados à “pesquisa” (42 citações, ou seja, 26,3%). As citações que fazem alusão ao “projeto de universidade” e sobre o “alcance e dimensão” dessas instituições têm distribuições semelhantes: 30 citações (18,8%) e 27 citações (16,9%), respectivamente (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Citações codificadas em subcategorias – categoria “utilidade”

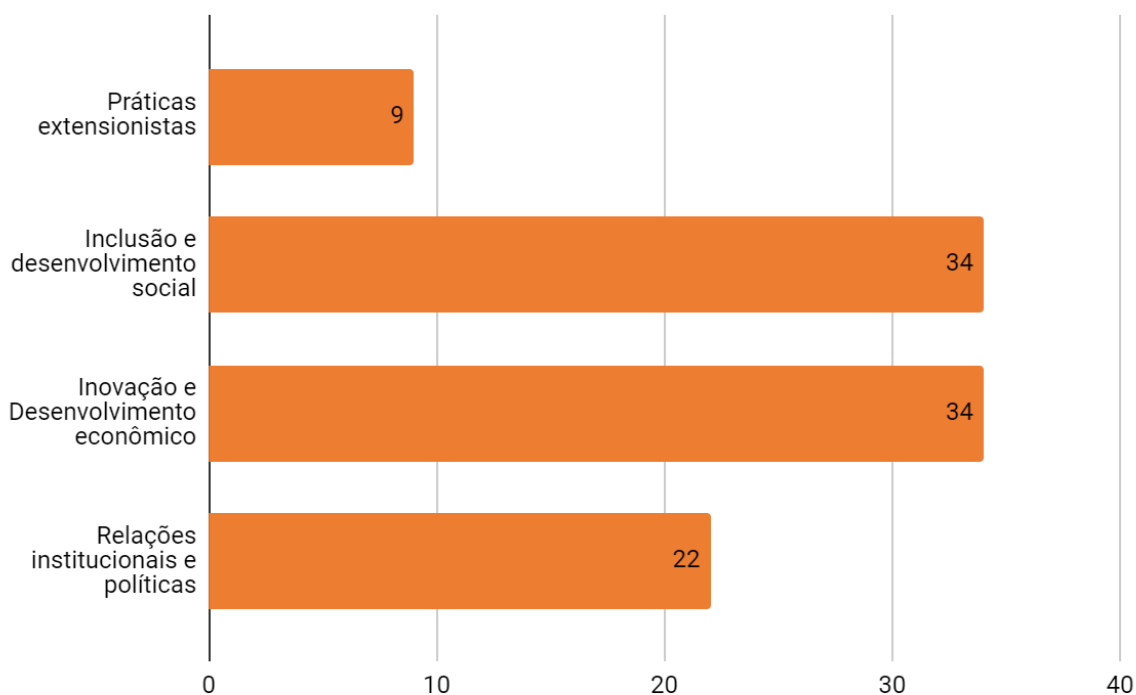


Fonte: Elaborado pela autora.

Na categoria “compatibilidade”, a organização das subcategorias sofreu ajustes durante a leitura flutuante da documentação. Isso porque observou-se que os reitores apresentavam ora argumentos que ressaltam a contribuição da universidade para o desenvolvimento econômico do estado, ora argumentos que buscavam demonstrar como a ação da universidade tinha efeitos para a redução da pobreza e das desigualdades sociais.

Desse modo, foram criadas as subcategorias “inclusão e desenvolvimento social” e “inovação e desenvolvimento econômico”, que apresentaram 34 citações cada uma (34,3%). Outras 22 citações enfatizaram as “relações institucionais e políticas”, ou seja, as relações e parcerias entre as universidades com organizações externas, valor que representa 22,2% do total de citações na categoria. Em menor percentual estão as práticas nomeadas pelos reitores como de cunho extensionista, 9,1% (9 citações) (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Citações codificadas em subcategorias – categoria “compatibilidade”

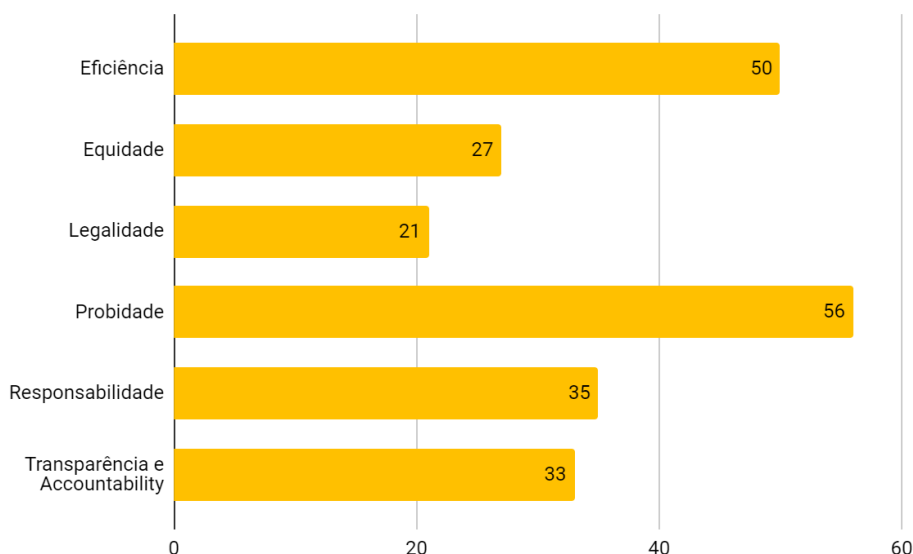


Fonte: Elaborado pela autora.

Na categoria com mais citações, “governança”, predominam argumentos ligados à “probidade” (56 citações, ou seja, 25,2% das citações na categoria) e à “eficiência” (50 citações, ou seja, 22,5%). Pode-se inferir, portanto, a predominância de argumentos que defendem o agir corretamente das universidades na sua gestão econômica e financeira para fins de torná-la mais eficiente.

Uma preocupação dos reitores foi a transparência dos dados: tais argumentos correspondem a 33 citações (14,9%). Outros argumentos são apresentados para a tomada de decisões: “responsabilidade” (35 citações, ou seja, 15,8%), “equidade” (27 citações, ou seja, 12,2%) e, por fim, a “legalidade” (21 citações, ou seja, 9,5%) (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Citações codificadas em subcategorias – categoria “governança”



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, deu-se a análise dos “Conceitos”, que tomou a forma de nuvem de palavras (Figura 5). A “nuvem de palavras” é uma representação visual para a frequência com que as palavras aparecem no *corpus* textual. O tamanho da fonte pode variar de acordo com a frequência da palavra: quando grafada em um tamanho maior, isso significa que a palavra é mais frequente no *corpus*. Para a análise da frequência de palavras, utilizamos o recurso “Conceito”, do Atlas.ti, que apresentou resultados mais confiáveis na fase de testes.

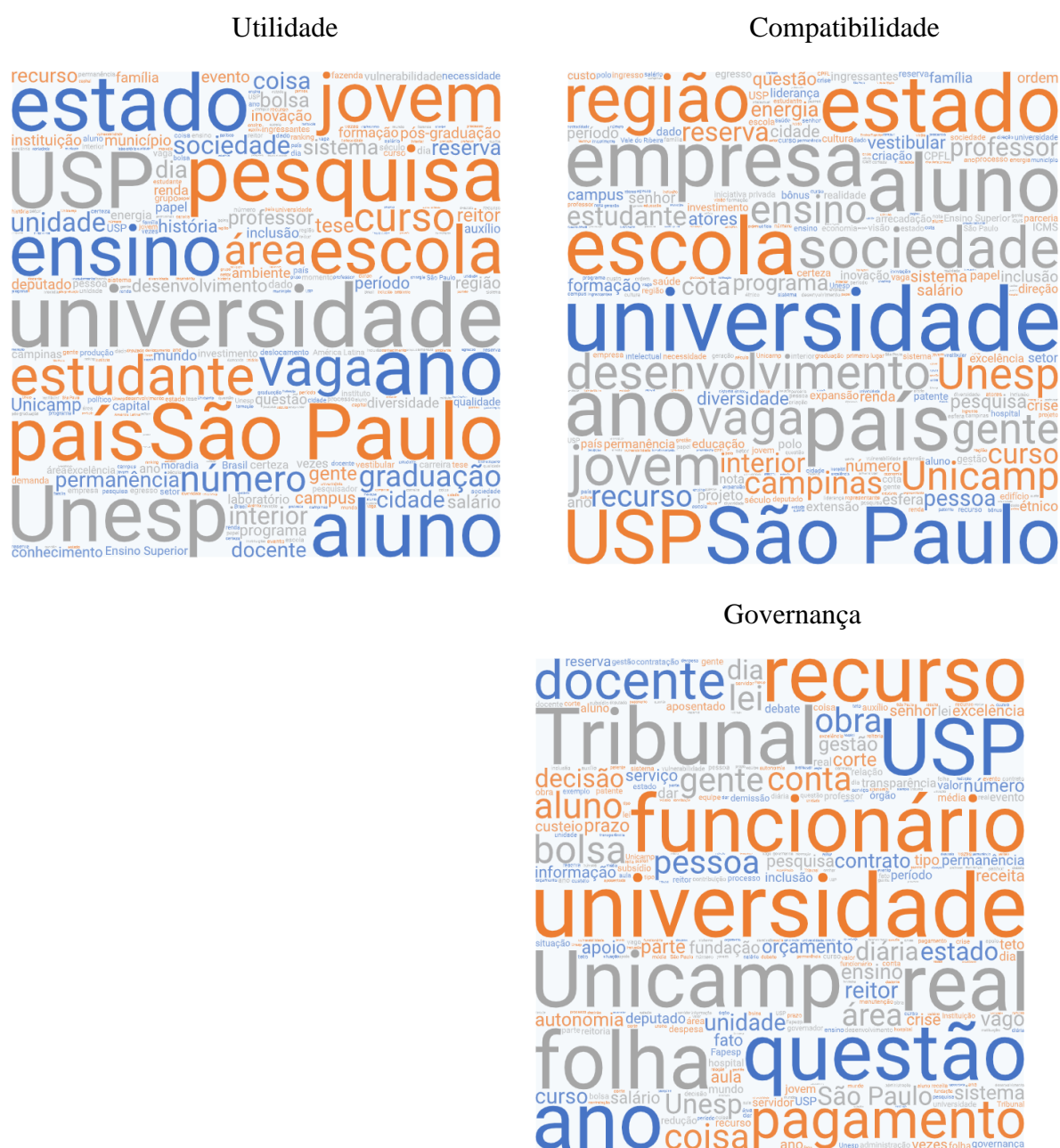
Para todas as categorias, os termos “universidade”, “estado”, “São Paulo”, “USP”, “UNESP” e “UNICAMP” são comuns e, como esperado, aparecem com frequência. “Ano” é outra palavra recorrente nas três categorias – outra particularidade da CPI, que faz um recorte de tempo para as investigações. Apresentam-se, na Figura 4, as particularidades de cada uma. Na categoria “utilidade”, por exemplo, palavras ligadas à formação são mais frequentes: “ensino”, “curso”, “escola”, “aluno” ou “estudante”. Nota-se, aqui, a opção pela palavra “jovem” para se referir tanto ao estudante de graduação quanto àquela pessoa que deseja ingressar na universidade. “Vaga” é outra palavra vinculada ao ingresso na universidade. Salvo a palavra “pesquisa”, outros índices vinculados à subcategoria homônima são bem menos frequentes.

Na categoria “compatibilidade”, por sua vez, a referência a “escola”, “aluno” e “jovem” se mantém, num sentido de criar vínculos entre as demandas econômicas e sociais do estado à “utilidade” da universidade pública. Palavras que indicam locais também são mais frequentes: para além de “São Paulo”, “estado”, “país”, observam-se também termos como “região”, “interior”, “Campinas”, demonstrando os vínculos criados entre as universidades e os locais em que estão

instalados os seus *campi*. “Desenvolvimento”, “empresa” e “recurso” é outro grupo que se destaca, em alusão às parcerias locais firmadas por essas instituições.

A nuvem de palavras para “governança” é a mais distinta entre as três categorias. “Tribunal”, em alusão ao Tribunal de Contas do Estado, revela a preocupação com a probidade dos atos de gestão. “Folha”, “pagamento”, “docente” e “funcionário” são termos recorrentes em respostas sobre o comprometimento do orçamento das universidades com o pagamento de salários aos seus servidores. “Real”, “recurso”, “reserva” são termos frequentes em argumentos e esclarecimentos sobre valores despendidos pelas instituições.

Figura 5 – Nuvem de palavras por categorias



Em complemento à nuvem de palavras, analisam-se também os adjetivos, advérbios, substantivos e verbos mais frequentemente usados pelos reitores durante as oitivas (Quadro 8). Tal recurso permite caracterizar, com base em dados objetivos, as narrativas das universidades. A adjetivação é adotada para caracterizar ou dar atributos específicos à argumentação (“administrativo”, “público”, “financeiro”, “social”, “estudantil”, “interno” têm esse sentido) do que propriamente para expressar qualidades (“grande”, “importante”).

Os advérbios de tempo predominam nas narrativas (“hoje”, “já”, “sempre”, “ainda”), seguidos de advérbios de modo (“assim”, “praticamente”), de exclusão (“só”) e intensidade (“quase”). Entre os substantivos, chama a atenção a ênfase à formação (“aluno”, “ensino”, “escola”, “jovem”), mas também à presença, por um lado, da palavra “recurso”, atrelado ao objeto de CPI, e “sociedade”, associada às preocupações dos reitores em situar as universidades no contexto mais amplo do estado de São Paulo e do país.

Quanto às formas verbais, os verbos “ter” e “poder”, inclusive na forma de verbos auxiliares, são os mais utilizados. “Manter”, derivado do verbo “ter”, também é mencionado. Verbos de ligação aparecem com frequência (“continuar”, “ficar”). Duas ideias são centrais: a de continuidade das ações em curso e a de obter sucesso por determinada decisão ou ação das universidades.

Quadro 8 – Frequência de palavras por classe gramatical

Adjetivos		Advérbios		Substantivos		Verbos	
palavra	freq.	palavra	freq.	palavra	freq.	palavra	freq.
administrativo	3,87%	hoje	12,27%	universidade	3,27%	ter	16,68%
grande	3,31%	já	10,07%	ano	1,83%	poder	2,69%
interno	3,31%	sempre	4,40%	aluno	1,47%	dar	1,87%
público	2,76%	só	4,40%	pesquisa	1,35%	vir	1,59%
financeiro	2,76%	quase	4,03%	recurso	1,33%	conseguir	1,48%
social	2,21%	ainda	3,66%	ensino	1,04%	continuar	1,37%
importante	1,66%	lá	3,66%	escola	0,93%	criar	1,37%
estudantil	1,66%	realmente	2,56%	jovem	0,90%	entrar	1,15%
contínuo	1,66%	assim	2,20%	questão	0,90%	ficar	1,10%
ativos	1,66%	praticamente	2,20%	sociedade	0,87%	manter	1,10%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, realizou-se a análise de coocorrência, que apresenta as citações classificadas em mais de uma categoria. A maior incidência de coocorrências foi entre as categorias “compatibilidade” e “utilidade”: 40 citações. A categoria “utilidade” foi a que apresentou mais registros: além das 40 citações em coocorrências com a categoria “compatibilidade”, houve outras 28 citações em coocorrência com a categoria “governança” (Quadro 9). Uma leitura possível para esse resultado é que as narrativas dos reitores buscam associar “utilidade” e “compatibilidade”, ou seja, as universidades, naquilo que elas são úteis à sociedade, são, também, compatíveis com as demandas sociais de seu tempo.

Quadro 9 – Análise de coocorrência entre categorias

Número de citações em coocorrência por categorias			
Categoria	Utilidade	Compatibilidade	Governança
Utilidade	-	40	28
Compatibilidade	40	-	10
Governança	28	10	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Para uma investigação pormenorizada das coocorrências, foram analisados os registros entre as subcategorias de estudo (Quadro 10, 11 e 12). As coocorrências são mais frequentes na subcategoria “formação”, estando associada à “equidade” (subcategoria de “governança”) e à “inclusão e desenvolvimento social” (subcategoria de “compatibilidade”). Tais coocorrências dizem respeito, sobretudo, a ações afirmativas e de permanência estudantil, conforme será detalhado nas etapas subsequentes do estudo. Outras coocorrências verificadas são entre as subcategorias “pesquisa” e “inovação e desenvolvimento econômico”.

Quadro 10 – Análise de coocorrência entre subcategorias

Número de citações em coocorrência: utilidade x compatibilidade			
	Inclusão e desenvolvimento social	Inovação e desenvolvimento econômico	Relações institucionais e políticas
Alcance e dimensão	0	0	0
Formação	26	3	1
Pesquisa	1	6	1
Projeto de universidade	0	3	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 11 – Análise de coocorrência entre subcategorias

Número de citações em coocorrência: utilidade x governança						
	Eficiência	Equidade	Legalidade	Probidade	Responsabilidade	Transparência e Accountability
Alcance e dimensão	0	0	0	0	0	1
Formação	2	12	1	1	2	0
Pesquisa	0	0	1	1	3	1
Projeto de universidade	0	2	1	0	0	1

Fonte: Elaborado pela autora.

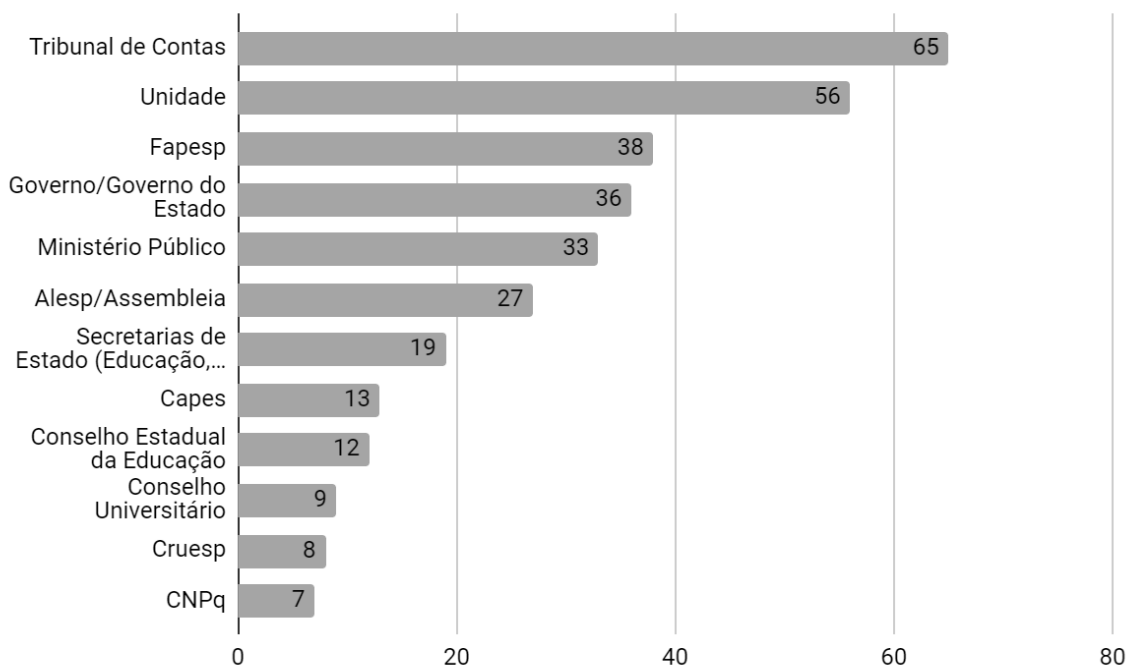
Quadro 12 – Análise de coocorrência entre subcategorias

Número de citações em coocorrência: compatibilidade x governança						
	Eficiência	Equidade	Legalidade	Probidade	Responsabilidade	Transparência e Accountability
Práticas extensionistas	0	0	0	0	0	0
Inclusão e desenvolvimento social	0	5	0	0	1	0
Inovação e desenvolvimento econômico	3	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra operação realizada foi a de “reconhecimento de componente nomeado”, que contribui, particularmente, para analisar as interfaces entre as universidades e outras instituições. Com ele, é possível contabilizar quantas vezes uma organização ou instituição é mencionada no *corpus*. Em conformidade com a primazia de argumentos na categoria “governança”, o “Tribunal de Contas do Estado de São Paulo” é a instituição mais mencionada pelos reitores, à frente, inclusive, do “Governo do Estado” e da “ALESP” (Gráfico 9). Também associada à governança, “unidade”, ainda que não seja uma instituição propriamente dita, é um termo usado para referir-se às unidades de ensino e, por essa razão, foi incluída pela autora do estudo. As unidades de ensino são mais mencionadas do que o próprio “Conselho Universitário” e o “CRUESP”, que reforça a noção de diversidade de áreas e saberes, bem como o sentido de uma gestão descentralizadora. Organizações ligadas ao ensino e à pesquisa – fortes interlocutoras da universidade – também são citadas (“FAPESP”, “CAPES”, “Conselho Estadual de Educação”, “CNPq”).

Gráfico 9 – Menções a organizações e instituições durante as oitivas



Fonte: Elaborado pela autora.

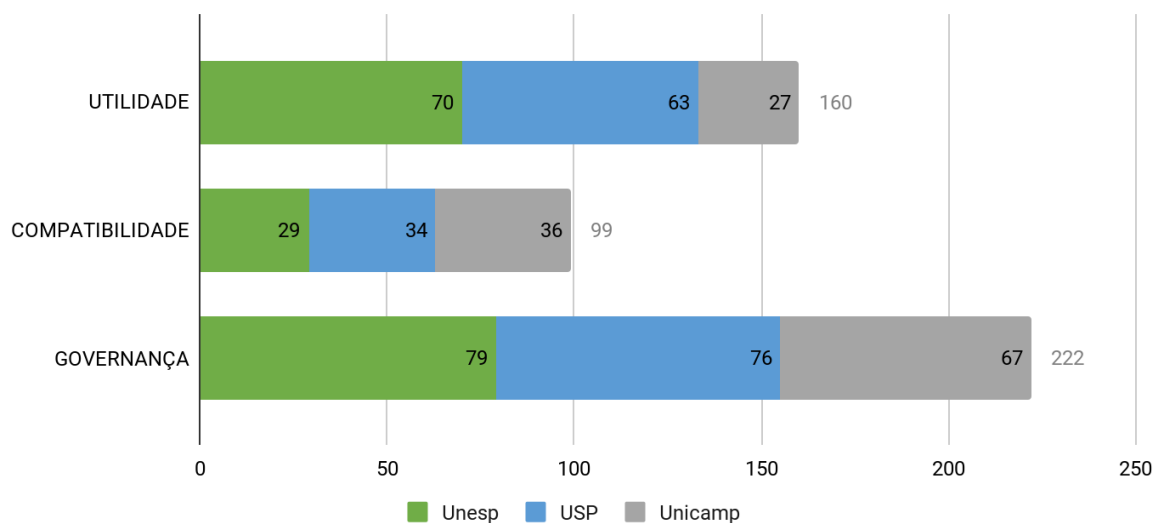
Feitas as operações estatísticas e síntese dos resultados por categoria, apresentam-se, na sequência, algumas análises comparativas entre as narrativas das três universidades.

6.4.2 Comparativo entre as narrativas de USP, UNESP e UNICAMP

Comparando as narrativas das três universidades, a UNESP apresentou mais argumentos relativos à “utilidade” e “governança”, 70 e 79 citações, respectivamente, ou, em termos percentuais, 39,3% e 44,4%. Com depoimento um pouco mais longo que os demais, a UNESP apresenta resultados que se assemelham, proporcionalmente, àqueles obtidos pela análise das citações do reitor da USP (63 citações de “utilidade” e 76 citações ligadas à “governança”, ou, em termos percentuais, 36,4% e 43,9%).

A UNICAMP, por sua vez, apresenta resultados um pouco distintos: assim como as demais, os argumentos relativos à “governança” predominam: são 67 citações, que correspondem a 51,5% do total de citações da Universidade de Campinas. Contudo, as citações de “compatibilidade” são superiores às de “utilidade” (36 e 27, respectivamente, ou seja, 27,7% e 20,8%) (Gráfico 10). A UNICAMP foi a instituição que mais apresentou argumentos enquadrados na categoria “compatibilidade” entre as três.

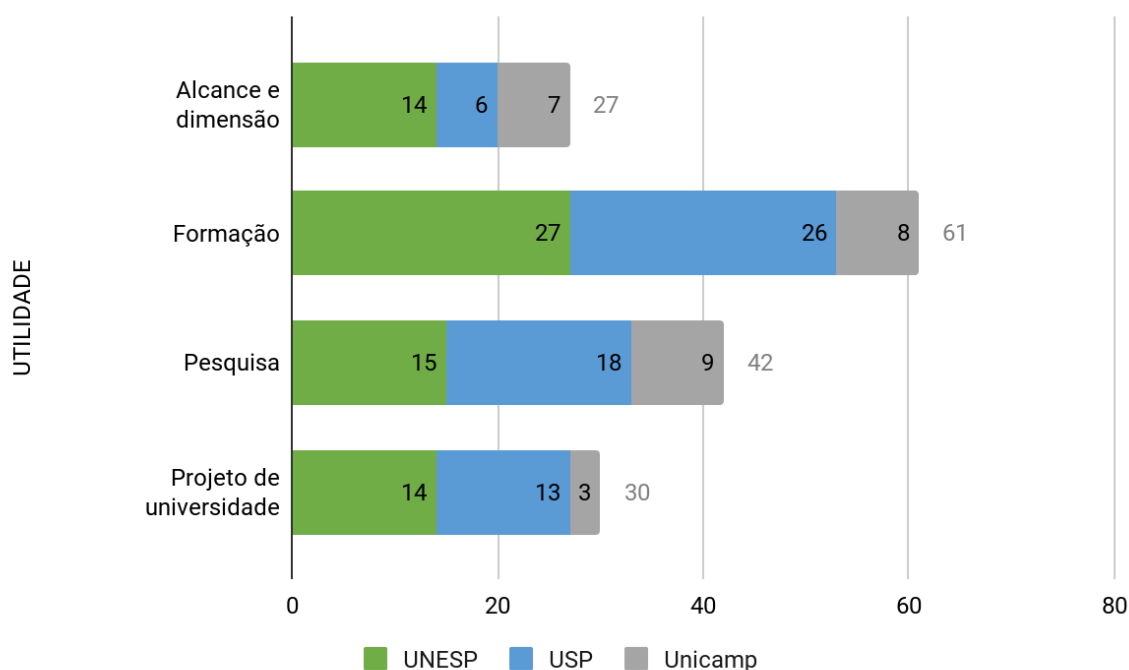
Gráfico 10 – Citações codificadas em categorias – contribuições de USP, UNESP e UNICAMP



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar, para cada universidade, o enquadramento das citações por subcategorias, observa-se que os argumentos centrados na “formação” são predominantes nas oitivas de USP e UNESP. Na UNICAMP, a quantidade de argumentos ligados à “formação” assemelha-se àqueles que dão ênfase à “pesquisa”. Universidade com mais presença nos municípios do estado de São Paulo, a UNESP é a que mais apresenta argumentos relativos ao “alcance e dimensão” entre as três universidades (Gráfico 11).

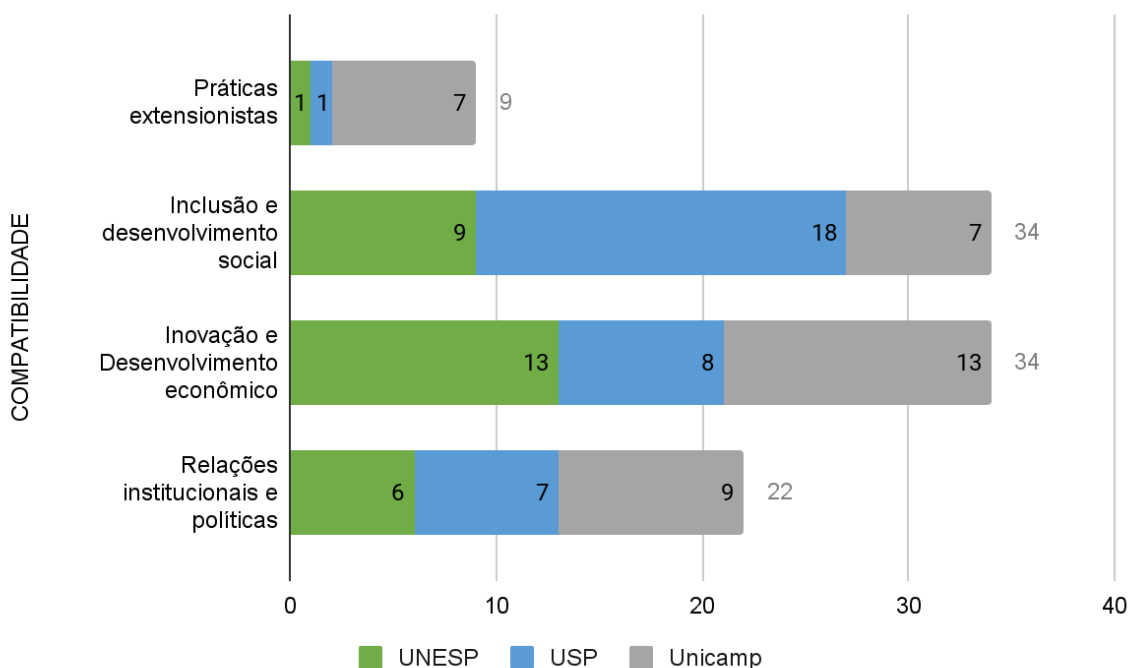
Gráfico 11 – Citações codificadas na categoria “utilidade” – contribuições de USP, UNESP e UNICAMP



Fonte: Elaborado pela autora.

Na categoria “compatibilidade”, a UNICAMP apresenta mais argumentos associados à “inovação e ao desenvolvimento econômico” do estado de São Paulo; a USP, por sua vez, tem mais da metade dos seus argumentos nessa categoria centrados em aspectos de “inclusão e desenvolvimento social”. Na UNESP, esses números se equilibram um pouco mais, são 13 citações na subcategoria “inovação e ao desenvolvimento econômico” e nove citações na subcategoria “inclusão e desenvolvimento social”. Na oitava da UNICAMP, foram identificadas mais citações que dão ênfase às práticas extensionistas da universidade (Gráfico 12), em função das questões dos deputados acerca do Hospital das Clínicas.

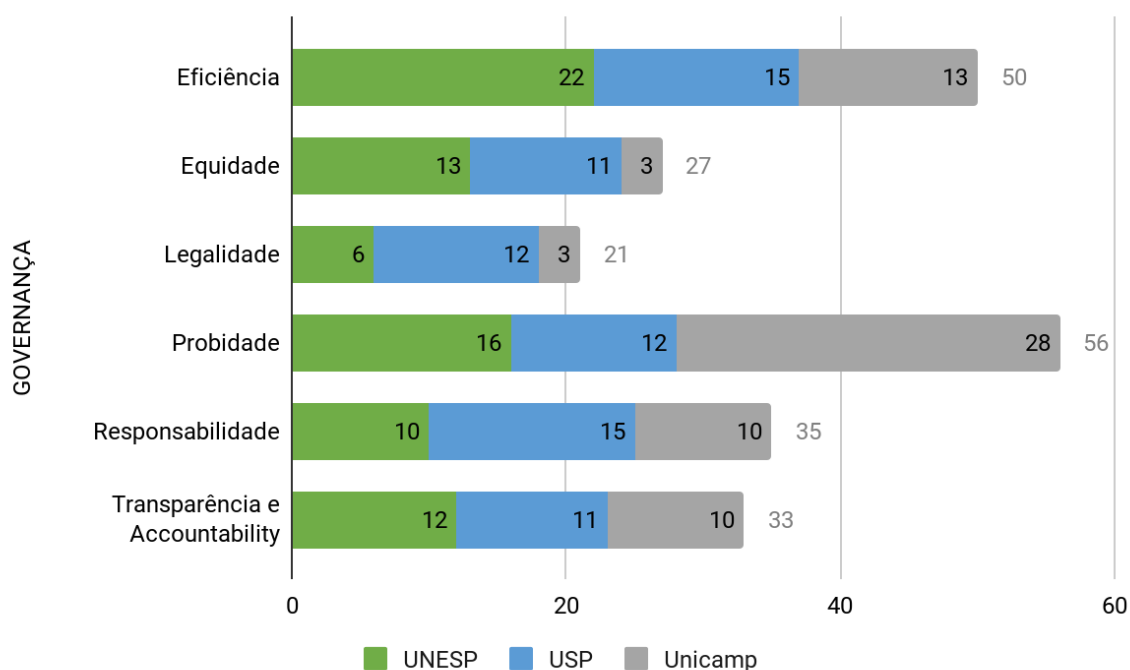
Gráfico 12 – Citações codificadas na categoria “compatibilidade” – contribuições de USP, UNESP e UNICAMP



Fonte: Elaborado pela autora.

Na UNESP, a subcategoria “eficiência” é a que possui o maior número de citações na categoria “governança”, 22. Na UNICAMP, os argumentos ligados à “probidade” se destacam: a Universidade de Campinas tem a mesma quantidade de citações classificadas na subcategoria “probidade” que USP e UNESP somadas. Na USP, as citações têm uma distribuição mais equilibrada, sendo que as subcategorias “eficiência” e “responsabilidade” são as que possuem o maior número de citações (15 cada uma). Argumentos ligados à “legalidade” também são mais frequentes na USP do que nas coirmãs (12, contra seis da UNESP e três da UNICAMP) (Gráfico 13).

Gráfico 13 – Citações codificadas na categoria “governança” – contribuições de USP, UNESP e UNICAMP



Fonte: Elaborado pela autora.

Seguiu-se então para a análise da frequência de “Conceitos” nas narrativas das três universidades (Figura 6). A fim de ter mais clareza quanto às especificidades de cada uma, a autora optou pela exclusão das palavras comuns mais recorrentes, a saber: “USP”, “UNESP”, “UNICAMP”, “universidade”, “São Paulo”, “estado”, “ano”.

Tanto na USP como na UNESP, a palavra “aluno” tem destaque. Na USP, há uma preocupação em apresentar argumentos sobre o ingresso na universidade: “reserva” diz respeito à reserva de vagas, termo que aparece associado a “vaga” e “escola”. Também na USP, a palavra “pesquisa” é mais recorrente do que a palavra “ensino”. Nota-se, no caso da Universidade de São Paulo, que, ainda que a categoria “governança” tenha o maior número de citações, as palavras associadas a ela aparecem com menos frequência, caso de “recurso”, “número”, “Tribunal de Contas”.

Na UNESP, a palavra “jovem” é a mais frequente, seguida de perto por “aluno”. As palavras “ensino” e “pesquisa” têm frequências semelhantes. Duas particularidades da UNESP são observadas pelo uso recorrente das palavras “interior”, haja vista a maior presença da universidade nos municípios paulistas, e “unidade”, para referir-se às unidades de ensino. “Bolsa”, “vulnerabilidade”, “permanência” também são expressões recorrentes nas narrativas da UNESP.

Índice da categoria “governança”, a palavra “recurso” é a mais frequente na UNICAMP. Outras palavras são associadas a ela: “programa”, por exemplo, diz respeito a ações de gestão; “empresa” relaciona-se tanto às parcerias com a iniciativa privada que podem gerar recursos para universidade, quanto às empresas que tiveram origem na UNICAMP e que hoje geram recursos para o estado. “Sistema” refere-se ao sistema de ensino, de forma geral, bem como a aspectos específicos desse sistema (pós-graduação, ingresso, governança).

Figura 6 – Nuvem de palavras das narrativas de USP, UNESP e UNICAMP



Na análise da classe gramatical das palavras, observa-se que os advérbios de tempo “hoje”, “já” e “ainda” e o advérbio de exclusão “só” são comuns nas três universidades (Quadro 13). Na UNICAMP, uma particularidade da fala do reitor é a opção por palavras derivadas, com o uso do sufixo “mente” para originar advérbios. Além dos advérbios de tempo, os advérbios de intensidade (“bastante”, “pouco”, “aproximadamente”, “eventualmente”) e de modo (“praticamente”, “naturalmente”, “justamente”, “assim”) são mais frequentes. Nota-se, ainda, o uso menos frequente de advérbios de afirmação e negação, haja vista que são poucas as perguntas diretas, que possibilitam respostas do tipo sim/não, e de advérbios de dúvida nas narrativas.

Quadro 13 – Frequência de palavras por classe gramatical (advérbios) – comparativo entre USP, UNESP e UNICAMP

USP		UNESP		UNICAMP	
Palavra	Freq.	Palavra	Freq.	Palavra	Freq.
sempre	7,47%	hoje	13,53%	hoje	17,82%
já	6,90%	já	12,94%	já	10,40%
quase	5,75%	sempre	5,29%	realmente	5,94%
ainda	5,17%	lá	4,12%	só	5,45%
lá	5,17%	aí	3,53%	aproximadamente	4,95%
hoje	4,60%	ainda	3,53%	quase	4,95%
só	4,02%	só	3,53%	justamente	2,97%
pouco	3,45%	assim	2,94%	ainda	2,47%
assim	2,87%	até	2,94%	naturalmente	2,47%
através	2,87%	extremamente	2,94%	absolutamente	1,98%
bastante	2,87%	praticamente	2,94%	bastante	1,98%
inclusive	2,87%	diante	2,35%	eventualmente	1,98%

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de substantivos tem resultados semelhantes àqueles encontrados na análise de “Conceitos”, mas com algumas diferenças (Quadro 14). Na USP, a opção pela palavra “aluno”; na UNESP, por “jovem” e, na UNICAMP, por “estudante”. Na UNESP, a palavra “deputado” é utilizada, sobretudo, na forma vocativa, sugerindo a opção por uma relação mais direta com o interlocutor. “Pessoa”, “gente”, “sociedade” são palavras que estão à frente de palavras como “número” e “recurso”, o que sugere a predileção por narrativas centradas no fator humano sobre aspectos econômicos.

Quadro 14 – Frequência de palavras por classe gramatical (substantivos) – comparativo entre USP, UNESP e UNICAMP

USP		UNESP		UNICAMP	
Palavra	Freq.	Palavra	Freq.	Palavra	Freq.
ano	2,70%	universidade	4,00%	universidade	3,83%
universidade	2,26%	jovem	2,30%	gente	2,13%
aluno	2,12%	unidade	1,90%	recurso	2,13%
pesquisa	1,68%	interior	1,50%	estudante	1,70%
sociedade	1,68%	pesquisa	1,50%	ano	1,53%
reserva	1,24%	deputado	1,40%	programa	1,45%
ensino	1,17%	ensino	1,30%	empresa	1,28%
escola	1,17%	pessoa	1,30%	sistema	1,28%
vaga	1,10%	sistema	1,30%	questão	1,19%
número	1,02%	recurso	1,20%	bolsa	1,11%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os adjetivos “público” e “importante” são comuns nas três universidades. “Grande”, remetendo ao alcance e dimensão das universidades, é mais recorrente na USP e na UNESP (Quadro 15). “Social” é comum à USP e UNICAMP; na UNESP, é mais frequente a palavra “socioeconômica”. Outros adjetivos para uma caracterização mais elogiosa das universidades são “maior”, “fundamental”, “primeiro”, “melhor”, “superior”, “alto” e “interessante”.

Quadro 15 – Frequência de palavras por classe gramatical (adjetivos) – comparativo entre USP, UNESP e UNICAMP

USP		UNESP		UNICAMP	
Palavra	Freq.	Palavra	Freq.	Palavra	Freq.
público	4,44%	grande	4,92%	público	6,61%
grande	3,04%	público	4,92%	fundamental	3,00%
estudantil	2,10%	socioeconômica	3,79%	importante	3,00%
administrativo	1,87%	maior	3,03%	primeiro	2,70%
brasileiro	1,87%	importante	2,65%	social	2,10%
importante	1,87%	regional	2,65%	estudantil	1,80%
social	1,64%	alto	1,89%	extraorçamentários	1,80%
interno	1,40%	mínimo	1,89%	interessante	1,80%
estadual	1,17%	político	1,89%	melhor	1,80%
financeiro	1,17%	superior	1,89%	diverso	1,50%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os verbos “ter” e “poder”, inclusive na forma de verbo auxiliar, são comuns nas três universidades (Quadro 16). Na USP, em que a gestão de Vahan Agopyan é uma continuidade direta da gestão anterior, do professor Marco Antonio Zago, os verbos “conseguir”, “manter” e “continuar” são comuns, bem como as formas verbais opostas “dar” e “receber”. Na UNESP, Sandro Valentini afirmou durante a reunião ser “oposição” à gestão anterior; em sua narrativa, observa-se o uso de “construir” e “promover”, mas também de “continuar” e “resistir”. “Dever” e “precisar” são verbos usados pelos reitores da UNICAMP e da UNESP, respectivamente, mas não da USP. Na UNICAMP, o verbo “conseguir” é o mais utilizado após as formas auxiliares “ter” e “poder”; “criar” e “funcionar” também são formas verbais de ação comuns na Universidade de Campinas.

Quadro 16 – Frequência de palavras por classe gramatical (verbos) – comparativo entre USP, UNESP e UNICAMP

USP		UNESP		UNICAMP	
Palavra	Freq.	Palavra	Freq.	Palavra	Freq.
ter	13,74%	ter	13,88%	ter	23,09%
vir	3,00%	poder	3,19%	poder	3,55%
continuar	1,74%	dar	2,39%	conseguir	1,78%
conseguir	1,58%	ficar	1,91%	dar	1,78%
receber	1,58%	construir	1,75%	criar	1,60%
dar	1,42%	precisar	1,59%	colocar	1,42%
entrar	1,42%	resistir	1,59%	dever	1,24%
manter	1,42%	trazer	1,59%	haver	1,24%
poder	1,42%	continuar	1,43%	entrar	1,07%
reduzir	1,42%	promover	1,43%	funcionar	1,07%

Fonte: Elaborado pela autora.

Concluída a etapa de operações estatísticas e síntese dos resultados, segue-se então para o segundo bloco desta etapa do estudo, um momento de maior reflexão e crítica da análise de conteúdo: a inferência e interpretação dos resultados.

6.5 Inferências e interpretação dos resultados

A análise de conteúdo tem o objetivo de inferir conhecimentos relativos “às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (Bardin, 1977, p. 38). Nesta etapa, faz-se uma condensação das informações, dando

destaque a trechos que culminam, dentro dos objetivos propostos, em inferências para fins teóricos e pragmáticos.

É importante frisar que as citações selecionadas e classificadas nas categorias de análise foram extraídas a partir das exposições e respostas dos três reitores às perguntas feitas pelos deputados da CPI. Durante as oitivas, as questões do tipo “como” e “por que” são mais recorrentes, gerando longas explicações dos reitores.

Para esta etapa do estudo, contribui o recurso “Resumo de IA”, do Atlas.ti. Por meio de inteligência artificial, o *software* faz um resumo do documento ou código selecionado. Para fins desta tese, o recurso foi utilizado para verificar, de forma auxiliar, quais foram os tópicos centrais das narrativas de USP, UNESP e UNICAMP para cada uma das categorias. Os resumos gerados foram exportados para documento em formato de texto para refinamento e análise na etapa de inferência (Apêndice D).

Para uma melhor compreensão e leitura, esta etapa do trabalho também foi dividida em blocos: inicia-se com uma descrição e inferência da estrutura ritual das reuniões em que foram realizadas as oitivas aos três reitores de USP, UNESP e UNICAMP. Na sequência, apresentam-se as inferências sobre os achados nas três categorias estabelecidas para este estudo: utilidade, compatibilidade e governança.

6.5.1 Ritual das oitivas da CPI das Universidades Públicas

No âmbito das inferências e interpretações de resultados obtidos na análise de conteúdo, descrever e analisar o ritual, em nosso caso, de uma reunião de uma CPI, em particular, de uma oitiva, possibilita uma melhor compreensão da experiência como um todo dos reitores e das suas escolhas narrativas.

Conforme o modelo Nassar, Farias e Ribeiro (2019, p. 210-211), adotado para este estudo, a matriz para análise ritual é estruturada na forma de perguntas. Além das próprias transcrições, já citadas, amparam esta etapa do trabalho os vídeos das oitivas, disponíveis no Youtube, e o Código de Ética e Decoro Parlamentar da ALESP (CPI..., 2019f; PLENÁRIO..., 2019; REUNIÃO..., 2019).

6.5.1.1 Quem diz?

É do presidente da Comissão Parlamentar de Inquérito, o deputado Wellington Moura, a palavra inicial e final das reuniões, assim como a responsabilidade de conduzir toda a oitiva. Na

sua ausência, o que é raro, a presidência da CPI é assumida pela deputada Carla Morando, vice-presidente da comissão. Wellington Moura chama a atenção para o tempo de cada depoente ou deputado com a palavra; pode interromper o depoente caso ele fuja da questão ou para pedir mais esclarecimentos; também está em seu poder decidir sobre as “questões de ordem” levantadas pelos deputados (SÃO PAULO, 2023).

A oitava do reitor da UNESP é a segunda da CPI das Universidades – a primeira oitava foi com o representante do TCE – e a primeira com um reitor. É, também, a reunião mais tensa entre as três analisadas, em que a figura de autoridade do presidente da comissão é mais notável.

Um episódio exemplar que envolve essa figura de autoridade do presidente da CPI acontece durante o momento de inscrições dos deputados, o que acontece ao final da exposição dos reitores. Todos os membros da CPI e deputados presentes têm um tempo igual para fazer a sua fala. Isso torna a ordem em que cada um irá falar muito importante dentro da oitava. Os deputados se apressam a serem os primeiros a fazer suas perguntas aos reitores.

Na oitava com o reitor da UNESP, o presidente da comissão inscreve-se como o segundo a falar, sendo questionado pelo deputado Paulo Fiorilo sobre isso. De acordo com o deputado do Partido dos Trabalhadores, Wellington Moura haveria dito anteriormente que seria sempre o último a questionar os depoentes. *“O senhor falou outro dia, é que eu presto muita atenção no que o senhor fala, que eu não esqueço”*, disse Fiorillo. Em resposta, Wellington Moura reafirma a sua posição dentro da comissão: *“Ainda bem que eu não sou rei, então eu posso voltar atrás. Desde o momento que eu não fuja do Regimento, eu posso”*. Os poderes são a ele concedidos, naquele momento, pela força da lei.

Em dois momentos, os reitores se manifestam sobre essa figura de autoridade da reunião, sempre em diálogo com outros deputados. Primeiro, o reitor Sandro Valentini, da UNESP:

O SR. PAULO LULA FIORILO - PT - Pela ordem, Sr. Presidente.

O SR. SANDRO ROBERTO VALENTINI - Wellington é rigoroso. O senhor é bravo, Wellington?

O SR. PRESIDENTE - WELLINGTON MOURA - PRB - Não sou bravo, não. Sou calmo, o senhor não me viu bravo ainda não.

O SR. PAULO LULA FIORILO - PT - É melhor o senhor nem ver. Pela ordem, Sr. Presidente.

Em postura de obediência aos rituais ali colocados, Vahan Agopyan, ao se deparar com as diversas questões colocadas pelo deputado Daniel José, diz ao presidente da CPI: *“Bem, deputado, são perguntas bastante... – que demoram um pouquinho para responder, Sr. Presidente, não me olhe bravo”*. Ao que Daniel José responde: *“Ele só está olhando bravo para mim”*.

Daniel José, deputado em primeiro mandato, tem dificuldades com as regras impostas pelo regimento e com os rituais ali colocados. Durante a oitava com o reitor da USP, no momento em

que ele iria começar a fazer as suas perguntas à Vahan Agopyan, o deputado é notificado pelo presidente da CPI acerca de que, por não estar usando gravata, precisaria deixar o plenário. De acordo com o regimento interno da ALESP, os deputados e deputadas devem comparecer às sessões, “decentemente trajados, vestindo os parlamentares do sexo masculino terno e gravata”, sob pena de não poder permanecer no plenário (SÃO PAULO, 2023, p. 147).

O deputado reclama, diz que deveria ter sido notificado com antecedência: *“Eu reparei agora, deputado, peço desculpas. Eu acho que eu não precisava avisar também certas coisas, está no Regimento”*, responde Wellington Moura. Trata-se de uma aplicação da regra daquele ritual. Dado por vencido, Daniel José pede para trocar de ordem de perguntas com o deputado Caio França, deixa a sala, e retorna vestindo a gravata:

O SR. DANIEL JOSÉ - NOVO - Obrigado, presidente, agora com gravata, mas está na hora de a gente começar a cortar um pouco desses formalismos exagerados aqui na Assembleia, do meu ponto de vista.

O SR. PRESIDENTE - WELLINGTON MOURA - PRB - É o Regimento, deputado, eu tenho que cumprir o Regimento.

O SR. DANIEL JOSÉ - NOVO - Acho que tem que alterar o Regimento, acho que talvez seja o único ponto, inclusive, que eu concorde com o deputado Giannazi – não é Giannazi? Está junto nessa.⁴⁶

A oitava propriamente dita inicia-se com uma exposição feita pelo reitor. Em suas apresentações, os reitores de USP, UNESP e UNICAMP têm o poder enunciador de falar livremente sobre os trabalhos na universidade. As apresentações são elogiadas pelos deputados na sequência da reunião: *“Parabéns pela apresentação. Mais uma vez, eu acho que não esperava menos dos reitores das universidades que têm vindo aqui, com excelentes apresentações”*, disse Arthur do Val ao reitor da USP. Último a perguntar ao reitor da UNESP, o Professor Kenny foi outro a tecer elogios sobre a exposição: *“Primeiramente, agradeço ao professor Valentini pela sua presença aqui e agradeço também àquela apresentação no início, foi bastante esclarecedora”*.

Os reitores são tratados com respeito e formalidade pelos deputados: “Magnífico Reitor”, “Vossa Excelência”, “Senhor”, “Senhor Reitor” são alguns dos pronomes de tratamento utilizados, além do título acadêmico de “doutor”. Em determinado momento, a questão do tratamento é tema de brincadeira entre o deputado Douglas Garcia e o reitor da UNESP:

O SR. DOUGLAS GARCIA - PSL - Primeiramente, agradecer a sua presença aqui na Assembleia Legislativa, em segundo lugar, agradeçê-lo, pela primeira vez na minha vida ter a oportunidade de utilizar o pronome de tratamento Vossa Magnificência, então muito obrigado por isso.

O SR. SANDRO ROBERTO VALENTINI - Derrubaram, o atual presidente [Jair Bolsonaro] derrubou. Agora é apenas Sandro, de boa.

O SR. DOUGLAS GARCIA - PSL - Apenas em questão federal, aqui a gente está em estadual, por enquanto eu posso utilizá-lo.

⁴⁶ O regimento interno da ALESP foi atualizado em 2023 e a regra quanto à vestimenta em plenário mantém-se.

O SR. SANDRO ROBERTO VALENTINI - É uma coisa boa ser chamado de magnífico, não é?

Pelo vídeo disponível no canal da ALESP no Youtube, nota-se que os três reitores fazem uso de apresentações de *slides*. “Eu devo confessar que eu terminei a apresentação hoje ao acordar, então, vi antes de vir para cá, terminei a apresentação, fiz os ajustes finais, não deu tempo de enviar anteriormente”, explicou Marcelo Knobel, mostrando a sua preocupação com o aspecto visual da exposição. O reitor da UNESP optou por trazer cópias impressas dos *slides* aos deputados: “*Nós decidimos distribuir a apresentação impressa porque eu terei que ir numa velocidade em alguns momentos [...] mas para os deputados não perderem os dados, os dados estão impressos*”.

Nota-se o interesse dos membros da CPI em participar das oitivas. Os deputados Wellington Moura, Carla Morando, Daniel José e Arthur do Val, presentes nas três oitivas, são os mais participativos, seguidos das deputadas Valéria Bolsonaro (ausente na oitiva do reitor da UNESP, mas substituída por Douglas Garcia) e Professora Bebel (ausente na oitiva do reitor da USP, sem substituto). Os deputados Caio França, Douglas Garcia e Paulo Fiorilo são os membros substitutos mais presentes nas oitivas dos reitores. Cada um participou de duas reuniões: Caio França substituiu o deputado Barros Munhoz nas oitivas dos reitores da USP e da UNESP; Douglas Garcia participou das oitivas do reitor da UNESP, em que substituiu a deputada Valéria Bolsonaro, e do reitor da USP, e o deputado Paulo Fiorilo esteve presente nas oitivas dos reitores da UNESP e da UNICAMP. As notas negativas ficam para o deputado Professor Kenny, sub-relator de Transparência, que compareceu somente na oitiva de Sandro Valentini, e a deputada Leci Brandão, que não compareceu em nenhuma das três reuniões.

6.5.1.2 O que se diz, para quem e como é dito?

Há uma ordem precisa para as coisas acontecerem: os trabalhos começam com a leitura da ata e do expediente e, no caso das oitivas em estudo, com a discussão e votação de requerimentos. Somente depois dessas etapas é que se inicia a oitiva propriamente dita, num primeiro momento, com uma exposição do reitor e, na sequência, com perguntas dos deputados e deputadas que são membros da CPI. Pelo regimento, qualquer deputado pode assistir às reuniões da comissão e tomar parte das discussões. O depoente, por sua vez, pode estar acompanhado de outras pessoas; no caso dos reitores, eles são assistidos por pró-reitores, assessores e procuradores das universidades. A qualquer momento, os deputados podem solicitar “uma questão de ordem”, ou seja, uma fala à parte para esclarecimentos processuais da reunião.

O registro da reunião é importante: ele é feito por meio de ata, pela transcrição das reuniões e pela gravação em vídeo. A reunião é pública, o que é ressaltado pelo presidente da CPI: *“Tudo que será apresentado e também falado aqui vai ficar registrado, nós estamos ao vivo aqui na TV Assembleia e todos podem acompanhar, tanto o gabinete, a sociedade, a população pode acompanhar a CPI ao vivo”*, diz ao reitor da UNESP.

Wellington Moura indica que, para além dos deputados e pessoas ali presentes, toda a população paulista também toma parte dos trabalhos da comissão. *“Acreditamos que esta CPI está aqui para trazer esclarecimentos, que serão dos deputados, serão da população, de toda a sociedade, e que com certeza vai ser gratificante para o crescimento desta CPI”*, disse Wellington Moura em uma das reuniões, lembrando a função social da comissão de “esclarecer”, ou seja, tornar clara, compreensível à população a gestão contábil e financeira das universidades – objeto da CPI.

É prerrogativa do presidente interromper o deputado quando este faz uma questão que não está no escopo da CPI. Na reunião do reitor da UNESP, Wellington Moura faz o seguinte alerta aos deputados presentes: *“Por gentileza eu vou pedir a todos para que não fujam do tema, nós estamos aqui ouvindo o Dr. Sandro que é da universidade da UNESP. Então que seja, por gentileza, relacionado a ele”*. Mesmo assim, os deputados Arthur do Val e Douglas Garcia introduzem questões que fogem do objeto da CPI sem serem interrompidos pelo presidente da comissão.

“O papel de uma CPI, como o Barros [Munhoz, membro da comissão] sempre lembra a gente aqui, não é em nenhum momento colocar questões ideológicas”, disse Arthur do Val durante a oitava do reitor da UNICAMP. Dito isso, ele pergunta à Marcelo Knobel: *“Qual é a posição da reitoria em relação a um negócio que para mim é uma anomalia no Brasil, que é a chamada greve de estudante?”* O deputado do Democratas questiona os reitores da USP e da UNICAMP sobre o mesmo tema e, a cada oportunidade, aproveita o seu tempo regimental para discorrer sobre o problema, *“onde muitos estudantes impedem outros estudantes, inclusive, de estudar.”*

Publicamente contrário ao sistema de cotas, o deputado Arthur do Val questiona o reitor da UNICAMP sobre o assunto: *“[...] eu acredito que você me considere branco, o meu avô era negro. Você batia o olho nele, claramente ele era um homem negro. Eu gostaria de saber, no sistema de cotas que a UNICAMP adota, o que me impede de me declarar negro?”* Ao reitor da USP, Arthur do Val questiona sobre episódio de operação policial que prendeu estudante da universidade investigado por pornografia infantil (*“acho que é uma oportunidade muito boa para a gente esclarecer”*).

Douglas Garcia atrela questões do escopo da CPI a temas políticos. Ao questionar sobre critérios para obter autorização de uso dos espaços da USP, Douglas Garcia faz duras críticas à universidade: ao Sindicato dos Trabalhadores da Universidade de São Paulo (SINTUSP), que “*utilizaram uma sala específica da Universidade de São Paulo para poder fazer um sambão*”, a cursos “*relacionados ao fascismo, para combate, e não sei o quê, e conseguem dar um jeito de colocar o Jair Bolsonaro nesse balaio todo*” e a estudantes da universidade “*porque boa parte dos alunos da FFLCH [Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas] querem fumar a sua maconha tranquilos*”. Por fim, sugere ao reitor da USP “*passar um filtro maior com relação à autorização da utilização desses espaços como uma forma de trazer maior equilíbrio nas contas da faculdade*”.

Todas as questões são respondidas pelos reitores sem que haja maiores intervenções do presidente da CPI. Nota-se que a própria estrutura do ritual como um todo – o tempo preestabelecido para a fala de cada deputado, a organização da oitiva em perguntas e respostas, a sequência das falas, o controle que os próprios deputados mantêm da oitiva por meio das “questões de ordem” e a necessidade de dar um bom andamento à reunião – tem um efeito civilizador sobre a CPI, impedindo que questões fora do escopo dos trabalhos, ainda que tenham certa anuência de seu presidente, avancem por muito tempo.

Quem sofre mais interrupções durante as oitivas são duas mulheres: as deputadas Carla Morando, sub-relatora de Pesquisa, Custos, Viagens e Diárias, e Valéria Bolsonaro, relatora geral e sub-relatora de Governança e Gestão. Wellington Moura interrompeu as falas da deputada Carla Morando, durante as oitivas dos reitores da USP e UNESP, para introduzir outras questões sobre o assunto tratado. A deputada também foi interrompida por uma “questão de ordem” de Paulo Fiorilo sobre o tempo restante de fala.

Valéria Bolsonaro é interrompida pelo presidente da CPI durante as oitivas dos reitores da USP e da UNICAMP. Na oitiva de Marcelo Knobel, ela não só é interrompida, como lhe é tirada a oportunidade de manifestação. No momento das inscrições, a Professora Bebel questiona o presidente da CPI de que teria pedido para falar primeiro, ao que o deputado Wellington Moura responde: “*Não tem problema, deputada. A deputada Valéria Bolsonaro até abre mão, eu abriria mão também para V. Exa.*”. Quando pede ao reitor da UNICAMP para demonstrar o funcionamento do Portal da Transparência, novas interrupções de Wellington Moura e, desta vez, também do deputado Paulo Fiorilo, para “ajudar” com a demonstração. Outro deputado a “ajudar” a deputada é Barros Munhoz, em questão sobre os salários de profissionais da saúde.

6.5.1.3 Onde é dito?

As reuniões das três oitivas acontecem no Plenário Dom Pedro I, um dos três plenários do edifício da ALESP para reuniões de comissões. As estruturas dos plenários são semelhantes entre si: cinco lugares na mesa do palco, até 20 lugares na mesa central, que na verdade, divide-se em duas mesas ovaladas, posicionadas uma de frente para a outra, onde ficam sentados, prioritariamente, os deputados e as deputadas que são membros da comissão e seus suplentes. Outros 20 lugares são disponibilizados nas laterais, além de cadeiras para o público e para a imprensa no fundo da sala e em um pequeno camarote. A sala conta ainda com monitores em grandes e uma cabine de áudio e vídeo.

Como as salas passaram por reforma após a CPI, optou-se, aqui, por apresentar fotografias do espaço durante as oitivas para uma melhor visualização do ambiente (Figura 7).

Figura 7 – Fotografias dos locais das oitivas dos três reitores



Fonte: Montagem da autora a partir de fotos de José Antonio Teixeira e Marco Antonio Cardelino/ALESP.

No momento da sua exposição, os reitores são convidados pelo presidente da comissão para tomar assento na mesa do palco. *“Eu, se me permitem, eu vou falar aqui de pé, porque estou acostumado a dar aula”*, disse Marcelo Knobel. O reitor da UNESP não só fala de pé – *“Eu vou pedir para falar de pé, porque eu sou professor, e é difícil pra mim falar sentado”* – mas também

se aproxima da mesa central, onde estão os membros da CPI. O reitor da USP, por sua vez, faz sua exposição sentado, a fim de poder melhor amparar as folhas de papel que trouxe consigo para leitura. Com tais gestos, os reitores se distinguem das pessoas com as quais compartilham aquele ritual: são servidores públicos, mas, sobretudo, são professores universitários. Terminadas as apresentações, os três respondem as perguntas sentados, da mesa do palco onde antes se encontravam – tal qual o final de uma aula ou uma defesa de tese.

6.5.1.4 *Quando é dito?*

As reuniões da CPI acontecem em dias e horários predeterminados. As informações sobre data, horário, local e participantes são publicadas antecipadamente no Diário da Assembleia. Uma regra para o agendamento das reuniões é que elas não podem acontecer no mesmo dia das sessões da ALESP. As reuniões das comissões são, via de regra, públicas, exceto quando seus membros decidem por reuniões reservadas ou secretas.

Os trabalhos de uma reunião de CPI começam quando da presença da maioria dos membros. De acordo com o regimento interno, qualquer membro da comissão pode fazer uso da palavra por dez minutos improrrogáveis; às demais deputadas e deputados presentes só é permitido falar por cinco minutos. Os depoentes também têm um tempo regimental de fala. Em média, as oitivas dos reitores da USP e da UNICAMP tiveram duração de cerca de três horas; a oitiva do reitor da UNESP foi mais longa, quase quatro horas.

O tempo de fala de todos é controlado pelo presidente da comissão (SÃO PAULO, 2023), sendo alvo de disputas dentro da CPI, mas também de cortesias entre os deputados. Na oitiva da UNESP, por exemplo, os deputados Caio França e Douglas Garcia repassam o seu tempo restante de fala ao presidente da comissão, que, com isso, ganha mais alguns minutos para formular questões aos reitores.

O controle do tempo é um elemento importante das disputas de poder entre os membros da comissão. Em diversas ocasiões durante a reunião, os deputados questionam o tempo de fala do colega ou se eles próprios não teriam mais tempo para fazer perguntas aos reitores. Isso é mais sensível para os deputados Daniel José e Paulo Fiorilo e acontece, principalmente, na oitiva do reitor da UNESP. Quando questionado sobre o controle do tempo de fala, o deputado Wellington Moura reforça a sua posição de autoridade máxima da comissão:

O SR. PRESIDENTE - WELLINGTON MOURA - PRB - Faltam 30 segundos.

O SR. DANIEL JOSÉ - NOVO – Não, faltam quatro, três minutos e quarenta segundos.

O SR. PRESIDENTE - WELLINGTON MOURA - PRB - Eu estou contando.

O SR. DANIEL JOSÉ - NOVO - Desculpa, eu estou medindo aqui cada vez que eu falo.

O SR. PRESIDENTE - WELLINGTON MOURA - PRB - Fique à vontade, quem é o presidente sou eu.

Em outro momento da mesma reunião, em diálogo com o deputado Paulo Fiorilo, Wellington Moura explica que ele próprio está controlando o tempo: *“Com o meu relógio. O relógio deste presidente é o relógio correto, que é o de todos ao mesmo tempo”*. Na oitava seguinte, com o reitor da USP, o presidente da CPI adota uma postura mais conciliatória e deixa a tarefa para o secretário da comissão: *“Quem vai marcar o cronômetro é o secretário aqui do meu lado, conforme o deputado fala, ele abre, o deputado parou de falar, ele pausa”*, explicou à Vahan Agopyan. Ao que complementa: *“Para não ter nenhum problema em relação a ‘o meu relógio’, ‘o relógio do deputado’; então o relógio do secretário fica neutro”*.

Os deputados de oposição Professora Bebel, Paulo Fiorilo e Carlos Giannazi são mais lembrados do final do tempo regimental, assim como Daniel José, por conta de embates anteriores com o presidente da CPI sobre o assunto. Isso não acontece com Arthur do Val ou Douglas Garcia. Ao contrário, durante a oitava de Vahan Agopyan, em determinado momento, o deputado do PSL questiona sobre o seu tempo restante: *“É minha última pergunta. Eu ainda tenho tempo, nobre presidente?”*, ao que Wellington Moura responde: *“O senhor pode fazer a última pergunta”*. Douglas Garcia questiona então sobre um possível caso de perseguição político-partidária ao então professor da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH) Ricardo Felício.

Ainda na oitava do reitor da USP, o deputado Daniel José sugere que o cronômetro fique visível em um dos telões do plenário, de modo que todos possam ver a contagem do tempo. Num primeiro momento, o presidente da CPI afirma que *“infelizmente aqui os processos não estão tão avançados na tecnologia aqui que permita isso”*, porém, quando o deputado Daniel José explica a ele que poderiam utilizar um site da internet com a função de cronometrar o tempo, Wellington Moura responde que iria *“perguntar ao secretariado se é possível, por mim não há problema nenhum”*. O controle manual do tempo de fala é mantido até o final da CPI.

6.5.1.5 Por que é dito?

As razões para a realização das oitivas, o objeto da CPI e o próprio papel da ALESP estão presentes no ritual das reuniões.

As oitivas são uma prerrogativa das Comissões Parlamentares de Inquérito. Retomando a definição do termo, a oitiva é o ato de ouvir pessoas que possam ter conhecimento de fatos relevantes acerca de um fato que está sendo investigado. Conforme mencionado pelo presidente da CPI nas três reuniões em estudo, a oitiva é prevista pela Constituição Estadual e regulamentada

pelo Regimento Interno da ALESP e pela Lei nº 11.124, de 10 de abril de 2002. Dessa forma, ele pontua, a cada reunião, o porquê de estarem todos ali: pela força da lei. A ideia de função do legislativo de criar e ordenar leis está presente e chega a ser alvo de brincadeira entre os deputados:

*O SR. DANIEL JOSÉ - NOVO - Essa internet da Alesp devia melhorar.
O SR. PRESIDENTE - WELLINGTON MOURA - PRB - A internet da Alesp infelizmente...
A SRA. VALERIA BOLSONARO - PSL - Precisa de um Projeto de Lei para melhorar.*

Pela lei estadual, a CPI pode “convidar ou convocar depoentes” (SÃO PAULO, 2002). No caso em estudo, a primeira reunião após a instauração da CPI das Universidades votou o requerimento do deputado Wellington Moura para “convidar” os reitores da USP, da UNICAMP e da UNESP para prestar informações na CPI sobre a gestão das três universidades. O item de pauta foi aprovado sem discussão e de forma unânime pelos demais integrantes da comissão.

Durante as oitivas dos reitores, o presidente da CPI ressalta tratar-se de um convite e não uma convocação: *“Obrigado pela aceitação do convite em vir trazer os esclarecimentos e trazer todas as deliberações que os deputados irão fazer nesta CPI”*, disse Wellington Moura à Sandro Valentini ao convidá-lo a sentar-se à mesa do palco. A ideia é reafirmada aos demais reitores, incluindo, o “convite” a comparecer novamente à CPI caso seja necessário, ao que todos respondem positivamente. *“Então está registrado que também V. Exa. aceita esse convite”*, disse o presidente da comissão à Marcelo Knobel.

À medida que os depoimentos avançam, tornam-se mais específicas as razões das oitivas. Na primeira oitiva com um reitor, no caso, o reitor UNESP, Wellington Moura afirma que: *“Como o senhor sabe, nós estamos investigando as três universidades em relação ao repasse público que é destinado a elas [...] esta CPI está aqui para poder levantar dados e tirar dúvidas e esclarecimentos com respeito ao assunto”*. Na terceira oitiva, contudo, já parece claro ao presidente da comissão os pontos que precisam ser esclarecidos na gestão das universidades. Ao introduzir a exposição de Marcelo Knobel, Wellington Moura afirma que o reitor tem o tempo regimental para explicar como está UNICAMP e esclarecer sobre os temas da CPI das Universidades, *“dos tetos salariais, salários acima do teto e as outras questões que abordam a arrecadação do ICMS, do recurso que chega até a sua universidade”*.

Em uma das vezes em que é interrompida por Wellington Moura, Carla Morando diverge da posição do colega quanto ao papel da ALESP junto às universidades: quando o reitor da UNESP sugere à deputada propor uma solução para o pagamento de diárias, Wellington Moura interrompe o depoimento e responde que *“essa função não é nossa, essa função é do senhor [...] não somos nós, nós deputados estamos aqui para fiscalizar a sua gestão”*. Quando se vê novamente com a

palavra, Carla Morando responde: *“Eu não tenho nenhum problema de também sugerir, eu, a minha função é fiscalização, mas eu não tenho problema nenhum. Eu vou pensar numa ideia e eu encaminho para o senhor sem problema algum”*.

O deputado Rafa Zimbaldi, originário da cidade de Campinas, não faz perguntas a Marcelo Knobel, somente se diz “envergonhado” e pede desculpas ao reitor. Na sua fala, ele inclui elementos sobre qual seria o papel da ALESP junto às universidades: *“Ao invés de acusar, dar tratamento de acusado ao reitor, aos reitores, aos funcionários da UNICAMP, é procurar unir os deputados aqui e mandar recursos, cobrar o governador e mandar recursos”*. Naquele momento, Carla Morando estava na presidência da CPI, na ausência do deputado Wellington Moura, e, no cumprimento desse papel, ela reforçou o papel fiscalizador da ALESP:

A SRA. PRESIDENTE - CARLA MORANDO - PSDB - Bem, para finalizar, só para entrar um comentário. A nossa função, deputado Rafa Zimbaldi, é de fiscalização, então não significa que estamos fiscalizando X Y Z, estamos cumprindo com a nossa missão e o porquê nós somos eleitos. E com a intenção...

O SR. RAFA ZIMBALDI - PSB - Pois é presidente, vamos cumprir o nosso papel e investir nas universidades.

A SRA. PRESIDENTE - CARLA MORANDO - PSDB - Deixa-me terminar, e com a intenção de tentar ajudar as Universidades com certeza. A intenção de todos aqui acredito que é essa, e não a que o senhor passou.

O deputado Barros Munhoz, presente somente na oitava do reitor da UNICAMP, ao fazer uso da palavra, discorreu longamente sobre as competências de fiscalização da ALESP e de julgamento das contas pelo seu órgão auxiliar, o Tribunal de Contas do Estado. *“Imagina se os deputados de São Paulo forem atrás de contrato por contrato, nomeação por nomeação [...]. Seria um trabalho totalmente impossível de ser realizado e que não levaria a nada”*.

O deputado do PSD lembrou do início dos trabalhos da CPI, da expectativa que se criou sobre uma possível discussão de cunho ideológico na comissão: *“Felizmente não foi isso o que aconteceu. E também eu acho que a CPI caminhou no rumo correto, está caminhando, está mostrando que as deficiências, falhas, erros e tudo mais”*, ressaltando que os apontamentos feitos pelos deputados já estavam sendo corrigidos pelas universidades.

O tom do ex-presidente da ALESP ao final da oitava, a última entre os três reitores é conciliadora: *“Às vezes a gente na ansiedade de querer apurar, de querer investigar, de mostrar que o que está errado, o que tem que ser acertado, se esquece e dá um tom que não é o mais adequado”*. Barros Munhoz pede desculpas e elogia o reitor da UNICAMP, um elogio que se estende aos demais: *“O senhor é um homem íntegro, o senhor tem uma história, o senhor tem um passado, e a grande maioria daqueles que estão no comando das nossas universidades é assim também, graças a Deus”*.

6.5.2 Narrativas das universidades públicas: as universidades são úteis?

Foram classificadas 160 citações na categoria “utilidade”, trechos que expressam a ideia de vantagem, ajuda ou competências das universidades.

As instituições são úteis para a formação de jovens, tendo, para isso, uma particularidade que lhes é própria: a formação do estudante se dá em um ambiente de pesquisa. “*São estudantes treinados, preparados para o desenvolvimento*”, disse o reitor da USP. Para Sandro Valentini, da UNESP, os alunos são a razão de ser da universidade, sendo a formação a principal característica do modelo universitário adotado em São Paulo: “*Nós só existimos por causa dos alunos, deputado.*”, frase que é repetida mais de uma vez. As características dessa formação universitária, contudo, não são apresentadas com detalhes.

A inclusão de jovens com vulnerabilidade socioeconômica na universidade pública é amplamente destacada. Todos os três reitores apresentaram percentuais de egressos em escolas públicas, que, na época da CPI, superavam 50% das vagas preenchidas. A inclusão desses estudantes é tida como positiva: “*A inclusão traz diversidade e a diversidade traz criatividade e inovação*”, afirmou o reitor da UNESP. “*Pela utilização de medidas afirmativas, a USP está selecionando jovens talentosos e se beneficia com a diversidade do solo nato*”, contribuindo, na avaliação do reitor da USP, para “*a formação de lideranças mais conscientes da realidade de nosso país*”. Para o reitor da UNICAMP, o corpo estudantil da universidade tem, após as medidas afirmativas, “*uma representação mais fiel da sociedade*”.

Porém, os reitores deixam escapar que a inclusão foi, sobretudo, uma medida tomada para ceder às pressões sociais. “*Eu mostrei aqui quanto que a universidade – para fazer o desejo do Estado de incorporar 50% de alunos com alta vulnerabilidade socioeconômica [...]*”, revelou o reitor da UNESP. “*Para inclusão de grupos raciais e refletindo o anseio da sociedade, a USP também adotou a reserva de vagas [...]* Nós estamos acatando um anseio da sociedade”, esclareceu o reitor da USP. Em outro momento, Vahan Agopyan é mais incisivo: “*Nós estamos forçando a entrada da diversidade de alunos*”, reconhecendo, de certo modo, que somente na última década as universidades começaram a abrir suas portas para a maior parcela dos estudantes paulistas. Os reitores de UNICAMP e USP também apresentaram programas específicos para estimular a participação de estudantes de escolas públicas no vestibular.

As universidades são úteis porque desenvolvem pesquisas, são produtoras de conhecimento, geram inovação e, como afirma o reitor da UNESP, ajudam a “*resolver problemas importantes da indústria*”. O reitor da USP lembra ainda que, pela Constituição, as universidades são obrigadas a fazer pesquisa. A ideia de compatibilidade também se faz presente nas pesquisas

realizadas na universidade: Vahan Agopyan afirma que o corpo docente tem a obrigatoriedade de fazer pesquisa, “*não esquecendo que estamos dentro do Brasil, dentro do estado de São Paulo, essa é a diferença*”. Os argumentos ligados à pesquisa se dividem em:

- a) **Dados estatísticos:** os reitores apresentam vários números sobre a pesquisa nas universidades, por exemplo, que as três universidades correspondem a 35% da produção científica do Brasil, que a UNESP é a segunda maior produtora de conhecimento do país, que a USP duplicou o número de pós-doutorandos e triplicou o número de periódicos indexados em índices internacionais, que a UNICAMP tem mais de mil famílias de patentes e 115 licenciamentos vigentes;
- b) **Relações com empresas:** os reitores citam ter iniciativas em curso para ampliar as parcerias com a iniciativa privada. UNICAMP e UNESP citam projetos específicos realizados em parceria com setores produtivos. O reitor da USP, por sua vez, cita a regulamentação para o uso compartilhado de equipamentos, infraestrutura, instalações e materiais;
- c) **Política de investimentos:** em alguns momentos, os reitores afirmam que não há investimento em pesquisa com recursos do orçamento, o que ficaria a cargo dos órgãos de fomento. Em outros momentos, afirmam “*induzir*” áreas que consideram estratégicas ou “*ajudar*” o pesquisador que está começando.

As universidades são úteis pela competência com que se expandiram pelo estado de São Paulo e pela projeção que atingiram no cenário nacional e internacional. Os reitores utilizam-se de argumentos de natureza quantitativa e qualitativa para afirmar que as universidades estaduais paulistas estão entre as maiores e melhores. Os números são muito presentes nas narrativas para demonstrar o quanto as universidades são “*grandes*”, para usar um adjetivo recorrente nas oitavas: por exemplo, é mencionado o número de alunos, de docentes, de servidores técnico-administrativos, de unidades, de cursos, de *campi*, de vagas, de cidades alcançadas.

Os três reitores mencionam *rankings* nacionais e internacionais para dar medida da sua qualidade, porém a leitura destes é imprecisa ou sob um recorte específico: a UNESP prefere mencionar a presença em *ranking* com as universidades com menos de 50 anos. Os reitores de USP e UNICAMP são mais vagos: “*Considerando a idade que ela tem e as crises pelas quais a gente passou, a história do Brasil, a história do Estado [...], temos uma participação efetiva e muito importante entre as melhores universidades da América Latina*”, afirma o reitor da UNICAMP. “*Nas classificações nacionais e internacionais, a USP habitualmente é apontada como a melhor do país, frequentemente a melhor da América Latina e mesmo da Ibero-américa*”, diz o reitor da USP.

As universidades também são úteis pela sua contribuição para o sistema de ensino do Estado de São Paulo ao longo da história. *“O estado de São Paulo demorou 60 anos para construir esse patrimônio do povo paulista, e nós não podemos deixar isso acabar”*, disse o reitor da UNICAMP. Os reitores de USP e UNESP também colocaram o peso da história sob os ombros dos deputados: Sandro Valentini chama de *“gene bandeirante”* a característica da UNESP de buscar constantemente pela expansão, apesar de sugerir, que, em alguns momentos, a expansão se dá por motivação política. O reitor da UNESP ressalta, também, a importância de preservar o sistema de ensino do estado de São Paulo, que atendeu a uma demanda histórica de interiorização do Ensino Superior. *“Tenho certeza que ninguém aqui quer ficar na contramão da história”*.

O reitor da USP segue uma linha semelhante ao lembrar outro momento histórico paulista, a Revolução Constitucionalista de 1932: *“Perdida a guerra pela reconstitucionalização do país, as lideranças políticas da época decidiram influenciar o país investindo em ciência, tecnologia, cultura e no saber universal”*. Em outro momento, afirma ter sido a criação da USP resultado de uma *“política de Estado de quase dois séculos”* e não um ato isolado do Governo do Estado. Em sua origem, o projeto de universidade estaria atrelado à política de desenvolvimento econômico do Estado: *“as lideranças paulistas, dirigentes de um Estado ainda pobre, sentiram a premência de criar escolas superiores que impulsionassem o desenvolvimento do estado”*, explicou Vahan aos deputados.

Outras características das universidades são apontadas como resultado desse sistema de ensino que se constituiu no estado de São Paulo ao longo de décadas: a implantação das universidades levam em consideração as necessidades e particularidades do Estado e do país, a liberdade de cátedra, o respeito às ideias e ao livre debate, a postura generalista, que não privilegia áreas do conhecimento específicas, e a autonomia universitária, que aparece associada a resultados positivos alcançados nos últimos 30 anos.

6.5.3 Narrativas das universidades públicas: as universidades são compatíveis com as demandas da sociedade?

Foram classificadas 99 citações na categoria “compatibilidade”, trechos em que se verificam a convergência entre as ações das universidades e as normas, valores e demandas da sociedade.

Pelas inferências e interpretações das citações classificadas nesta categoria, observa-se que as universidades são compatíveis com as demandas da sociedade à medida que se articulam com atores sociais e políticos extrauniversitários, ou seja, de fora do ambiente acadêmico. Vahan

Agopyan fala com frequência em “*sociedade*”: “*a USP vem mantendo um estreito relacionamento com a sociedade em todos os setores, iniciativa privada, governos em todas as esferas, organizações não governamentais, setores organizados etc.*” Contudo, o reitor tem dificuldade em responder questões sobre a baixa participação externa na gestão universitária e revela dificuldades nas relações governamentais. “*Por uma razão que eu não sei até justificar, as universidades brasileiras estão um pouco afastadas dos governos. Isso eu acho que é ruim, nós não sabemos quais são os anseios dos nossos líderes políticos*”, revelou o reitor da USP.

O reitor da UNESP queixa-se das relações com os governos: “*Novas regras, nós tentamos, mas sempre existe o atropelo político e paroquial*”, diz Sandro Valentini sobre a alta demanda de lideranças políticas pela criação de novos *campi* da UNESP em suas cidades. “*Houve um crescimento muito estimulado, mas que nunca foi renegociado*”, disse o reitor ao explicar aos deputados que a expansão da UNESP não refletiu no aumento do orçamento da instituição. O reitor sugere que haja uma melhor negociação com o Governo do Estado, em que se considere critérios objetivos para a instalação de novos *campi*.

Há uma preocupação em demonstrar que as universidades buscam relações com o mundo exterior para diversificar suas fontes de recursos. “*Nós estamos hoje com convênios no valor de 800 – estou tentando ver o número – 800 e poucos milhões, o que não é um número desprezível dentro dos padrões internacionais*”, afirmou o reitor da USP. “*Estamos fazendo um acordo com diversas empresas no sentido de buscar cada vez mais recursos*”, disse o reitor da UNICAMP, revelando que os recursos extraorçamentários da UNICAMP correspondem a 30% do orçamento. “*Isso está no patamar das melhores universidades de qualquer lugar do mundo*”. Marcelo Knobel privilegia em seu depoimento discorrer sobre ações específicas da UNICAMP em parceria com empresas privadas, sendo o que mais utiliza a palavra “*empresa*” entre os três reitores. Também menciona a criação de um fundo para que ex-alunos possam contribuir financeiramente com a universidade.

Nesse sentido, há uma primazia de projetos ligados à inovação, o que, pela argumentação dos reitores, parece ser um valor comum entre universidades e o setor produtivo. “*Hoje nós temos um portfólio que as empresas podem entrar na UNESP e saber quais as inovações que nós temos e buscar fazer um investimento*”, explica o reitor Sandro Valentini. Contudo, a situação da economia brasileira é uma preocupação e um fator limitante para ampliar as relações com a iniciativa privada. “*Nenhum empresário vai investir num momento de incerteza econômica, porque são investimentos de longo prazo*”, explicou Vahan Agopyan aos deputados. Marcelo Knobel lembrou a crise econômica de 2008, que, na sua avaliação, fez o Brasil retroceder “*praticamente*

dez anos em termos de arrecadação da economia”, tendo impactado as parcerias entre universidades e empresas.

As universidades também são compatíveis com as demandas da sociedade à medida que contribuem para o desenvolvimento econômico do estado de São Paulo e do Brasil. Esse é um argumento forte e recorrente entre os três reitores. *“Nós temos plena convicção que estamos trabalhando juntos para o desenvolvimento do nosso Estado para a melhoria de vida de toda a população”*, diz Marcelo Knobel, da UNICAMP. Vahan Agopyan enfatiza a ideia de *“servir”* e *“atender”* às necessidades do estado e do país, motivo pelo qual as universidades paulistas seguem um modelo internacional, mas sempre adaptado às necessidades locais: *“Meu sonho é, senhores e senhoras, a sociedade paulista e brasileira ter orgulho e satisfação de que a Universidade de São Paulo está fazendo um bom serviço, atendendo aos anseios do Brasil”*.

A contribuição das universidades para o desenvolvimento econômico é demonstrada por projetos específicos, por números diversos ou, simplesmente, pela afirmação convicta dos depoentes. Um argumento sobre o impacto das universidades no desenvolvimento econômico do estado são os resultados alcançados pelas empresas que se originaram dentro das universidades. *“O que um desses jovens empreendedores que abriram esses unicórnios geram por uma semana já paga a anuidade do que se gasta na luz o ano todo.”*, argumenta o reitor da USP. Marcelo Knobel denomina as empresas criadas por ex-alunos de *“filhas da UNICAMP”* e enfatiza a contribuição de tais empresas para o estado em termos de arrecadação, geração de empregos e inovação. *“Temos 700 filhas da UNICAMP, das quais 80% permanecem no estado de São Paulo. Ou seja, trazem um benefício considerável para o estado”*.

Outro ponto explorado é a maneira como as parcerias das universidades com empresas privadas ajudam a trazer recursos para o estado. Das empresas instaladas no Parque Científico e Tecnológico da UNICAMP, *“80% dessas empresas se instalaram aqui no estado de São Paulo, 50% dessas empresas na região de Campinas, Limeira e Piracicaba, ou seja, elas trazem recursos para o país e, mais importante, para o estado de São Paulo”*, disse Marcelo Knobel.

Um terceiro argumento da contribuição das universidades para o desenvolvimento econômico está vinculado à inovação por meio da pesquisa. *“A Unesp contribuindo com startups, PACs e criando um ambiente de inovação por todo o estado de São Paulo, isso é ímpar, deputados”*, diz Sandro Valentini. Ao contrário de países como os Estados Unidos e a China, em que as empresas lideram os pedidos de patentes, no Brasil, esse *ranking* é dominado pelas universidades públicas. Em 2018, a UNICAMP ocupou o primeiro lugar em patentes do país. *“Por que é ruim para o país? Porque não seria a função da Universidade. É uma empresa que deveria*

estar no primeiro lugar em patentes, mas não, a UNICAMP é a primeira depositante de patentes do país”, argumenta Marcelo Knobel.

A melhoria da educação básica figura como outro objetivo comum entre universidades e sociedade. Nesse sentido, as colaborações na área da educação são lembradas pelos reitores: “*Nós trabalhamos em diversos projetos conjuntos com a Secretaria de Educação na questão da formação continuada de professores*”, disse Marcelo Knobel. Para o reitor da UNICAMP, trata-se de um “*papel social*” da universidade pública “*para algo que todos nós aqui creio que concordamos que é fundamental, que é um ensino básico de qualidade no nosso país*”. Vahan Agopyan fala em “*apoio*” à Secretaria da Educação: *A USP vem apoiando a Secretaria Estadual da Educação para a melhoria do Ensino Médio no nosso Estado*. O professor da UNESP prefere o superlativo: “*a UNESP, ela tem uma contribuição à formação de professores gigantesca, falei isso no Conselho Estadual de Educação*”. Nenhum deles apresenta o detalhamento dessas ações durante a oitiva.

As universidades também são compatíveis com as demandas da sociedade à medida que contribuem para a redução das desigualdades no estado de São Paulo. A educação é um valor comum e um meio para o desenvolvimento social. “*O Estado de São Paulo, que sempre foi uma liderança deste país, ele se inspira na educação*”, disse o reitor da UNESP, ressaltando o que considera um aspecto singular do Estado. Tem-se, aqui, um caso de coocorrência entre as categorias compatibilidade e utilidade: as universidades são úteis para a formação de jovens paulistas e brasileiros e, ao mesmo tempo, são compatíveis com as demandas sociais por universalização do ensino superior e redução das desigualdades por meio da educação.

A compatibilidade com as demandas sociais é explorada no argumento para o aumento de despesas com permanência estudantil. “*Não basta só fazermos com que o estudante ingresse, mas precisamos fazer com que esse estudante fique na universidade*”, disse o reitor da UNICAMP. É preciso ressaltar que somente Vahan Agopyan menciona valores ao dizer que a USP “*planeja investir, em 2019, o montante de 227 milhões para a permanência estudantil*”. Os reitores argumentam quanto ao impacto dos gastos com permanência estudantil, porém não apresentam dados quantitativos que corroboram tal afirmação. Por exemplo, quais seriam os percentuais gastos com permanência em relação ao orçamento como um todo? Ou qual o valor investido em permanência em comparação com anos anteriores?

Os três reitores mencionam percentuais da renda per capita do corpo discente para mostrar que o estudante universitário é originário de famílias mais pobres. Em alguns momentos, a argumentação ganha tons dramáticos: “*Nós tivemos que estrangular a universidade para segurar esses jovens*”, disse o reitor da UNESP. Sem dados concretos, o reitor da USP afirma: “*alguns*

desses alunos são arrimo de família, então a situação é mais complicada ainda". Para além da permanência, que, pelos argumentos apresentados, referem-se à situação econômica dos jovens, somente o reitor da USP menciona a questão do acolhimento: *"além desse apoio de permanência estudantil, eles têm que ser acolhidos, sentir-se dentro do ambiente"*.

Com uma situação financeira mais grave, a UNESP argumenta que o Governo do Estado deveria prover tais recursos, ainda que não apresente uma justificativa clara para isso: *"Isso é um papel do Estado de prover esses recursos para a permanência"*, disse o reitor. Em outro trecho, sugere que *"se o estado tivesse mantido um fundo garantidor para as políticas de permanência estudantil, talvez não precisaríamos ter aumentado dentro do orçamento"*.

Por fim, as universidades também são compatíveis com as demandas sociais à medida que promovem ações de extensão universitária que contribuem, em alguma medida, para atender a tais demandas. Entende-se a extensão universitária como um processo que promove *"a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento"* (BRASIL, 2018, art. 3º).

Comparativamente com outros assuntos, a extensão universitária tem pouco espaço nos depoimentos. As citações dedicadas a ela, normalmente, foram ditas na apresentação inicial dos reitores, não havendo perguntas a esse respeito por parte dos deputados. O reitor da USP enumera diferentes ações (eventos acadêmicos, feiras de profissões), bem como a gestão de organismos culturais, como museus e orquestras. O reitor da UNICAMP menciona programas para a terceira idade, cursinhos populares, eventos e museus.

Um tópico chamou a atenção dos deputados: a área de saúde da UNICAMP. Por três vezes, o reitor da instituição afirma atender *"6,5 milhões de pessoas"*, sem cobrar *"absolutamente nada"* em hospitais e centros administrados pela universidade. De acordo com o reitor, a área de saúde consome *"boa parte"* dos recursos da UNICAMP, o que provocou reações dos deputados. Quando questionado diretamente, o reitor disse que *"nós temos aproximadamente 20% a 22% do orçamento [da UNICAMP] para a área de Saúde"*. Na opinião de Marcelo Knobel, *"não seria o papel do orçamento da UNICAMP garantir isso, seria o papel da Secretaria de Saúde"*.

6.5.4 Narrativas das universidades públicas: as universidades têm uma boa governança?

Foram classificadas 222 citações na categoria "governança", trechos que se referem aos *"mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão"*, conforme definição do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2013, p. 5). Conforme explicado anteriormente, as citações classificadas na categoria

“governança” foram divididas em seis subcategorias, que correspondem a princípios básicos de governança estabelecidos pelo mesmo órgão nacional.

A autonomia universitária é um aspecto alardeado quanto à responsabilidade dos gestores e uma peça-chave na governança das universidades. “A autonomia é fundamental e foi crucial para as universidades paulistas serem o que são e para o estado de São Paulo ser o que é hoje”, resume o reitor da UNICAMP. “A autonomia administrativa, da qual as três universidades públicas do Estado de São Paulo usufruem desde 1989, foi um divisor de águas”, disse Vahan Agopyan ao lembrar que USP, UNESP e UNICAMP são as únicas universidades brasileiras que têm essa condição até hoje.

À autonomia universitária é creditada o crescimento no número de alunos – “o número de alunos no período da autonomia praticamente dobrou” na USP, segundo o reitor – a eficiência das universidades – “é parte do processo da própria autonomia, nós conseguimos produzir mais, formar mais gente com um número menor de docentes e funcionários”, disse o reitor da UNICAMP aos deputados –, os bons resultados nos rankings internacionais e a possibilidade de realizar um planejamento de longo prazo para essas instituições.

A autonomia funciona como balizadora das decisões de gestão. Ao falar sobre políticas de investimento em pesquisa, o reitor da UNICAMP explica que: “Você [o gestor] oferece alternativas de financiamento apontando numa direção de excelência e buscando resultados concretos, sem interferir na autonomia universitária, que é fundamental”. Segundo Vahan Agopyan, “assumir essa autonomia não foi uma tarefa fácil, principalmente em momentos de crise econômica, mas os resultados foram muito encorajadores”, pois, de acordo com o reitor da USP a “a própria autonomia permitiu a correção de rumo” durante a crise, com a tomada de medidas de austeridade para garantir a continuidade das atividades acadêmicas.

Os reitores também ressaltam a responsabilidade em manter a universidade funcionando, buscando recursos extraorçamentários, investindo em permanência estudantil, realizando corte de despesas, reduzindo a folha de pagamento e garantindo a continuidade de pesquisas e das aulas. A afirmação do reitor da UNESP exemplifica essa correlação entre governança e utilidade das universidades: “Nós não estamos no setor privado, onde nós podemos fechar uma linha de produção e demitir pessoas, nós trabalhamos com a educação de pessoas”.

Os mecanismos de governança para a promoção da equidade no ambiente universitário, ou seja, para conferir igualdade de oportunidades entre as pessoas, são apresentados pelos reitores na forma de ações específicas, mas também como um princípio geral.

A ideia de equidade na universidade é expressa em diferentes níveis, sobretudo, nas narrativas dos reitores da USP e da UNESP, no atendimento ao corpo discente, por meio do

aumento dos recursos destinados a bolsas de estudo e permanência. Todos os reitores afirmaram ter elevados os gastos com permanência estudantil como medida necessária para garantir a formação de estudantes e atender à demanda social por inclusão no ensino superior. Como bem resume o reitor da UNESP, *“incluir jovens com vulnerabilidade socioeconômica sem trabalhar a permanência é um tiro no pé”*.

No tratamento do corpo docente, a equidade encontra vazão na ideia de liberdade acadêmica. Provocados por deputados com questões relativas às tendências político-partidárias no corpo docente e discente, os reitores defenderam a ideia da universidade como um lugar que privilegia o debate de ideias. O reitor da USP é categórico: *“Eu posso assegurar uma coisa, não há perseguição político-partidária dentro da universidade”*. O reitor da UNICAMP segue uma linha de raciocínio semelhante: *“A universidade deve ser justamente o lugar de privilegiar as ideias, privilegiar o debate e, principalmente, o respeito às ideias dos outros. Isso deve prevalecer”*. Como mostra a análise adverbial das oitivas, não há espaço para dúvida nas narrativas dos reitores.

Nas relações com as unidades de ensino, enfatiza-se a equidade por meio da ampla participação na gestão universitária. *“A experiência demonstra que é importante contar com a participação de representantes das faculdades do interior na gestão da universidade, de forma que todo conjunto recebe as mesmas atenções”*, explicou o reitor da USP em questão relativa ao pagamento de diárias a docentes com cargos na Reitoria. Com *campi* espalhados por todo Estado, a palavra “unidade” se destaca nas narrativas do reitor da UNESP.

Por fim, enfatiza-se a equidade nas relações que as três instituições universitárias mantêm entre si no CRUESP, e que, a despeito das diferenças, compartilham princípios e valores comuns. Segundo o reitor da UNESP, *“para os três reitores que estão postos, eu vejo uma harmonia muito grande”*. É recorrente, nas narrativas, expressões que se referem ao conjunto das universidades, por exemplo, *“as universidades”* ou *“as três”*.

Quanto aos argumentos relativos à probidade, contudo, as universidades se distinguem em suas narrativas. A USP destacou a realização de um plano de demissão voluntária para servidores técnico-administrativos, o que os reitores de UNICAMP e UNESP afirmaram não ser possível fazer por conta do regime de trabalho. O reitor da UNICAMP foi o que mais utilizou argumentos nessa subcategoria, destacando o corte nas gratificações, a renegociação de contratos e o encerramento de contratos da FUNCAMP para manutenção predial e serviço de vigilância, o que foi considerado irregular pelo Tribunal de Contas. Marcelo Knobel afirmou estar em curso uma *“reestruturação da gestão da universidade”*. O reitor da UNESP revelou ter dificuldades em

promover mudanças na gestão: “[...] nós temos uma reforma administrativa na praça, quebrando resistências”, contou Sandro Valentini aos deputados.

Nas questões de probidade, as narrativas também ganham um tom mais pessoal: “*uma coisa nesta CPI ficou muito clara, que o meu trabalho é sério, eu sou uma pessoa extremamente honesta e não suporto coisa errada*”, desabafou o reitor da UNESP. Os reitores de USP e UNICAMP tiveram a mesma iniciativa de levar seus próprios holerites para a oitiva, para demonstrar como é composto o pagamento de salários dos servidores da universidade. “*Por via das dúvidas, eu trouxe aqui o meu holerite e tudo isso é discriminado. Você tem aí a sexta parte, a gratificação incorporada*”, explicou Marcelo Knobel.

Os reitores também fizeram questão de pontuar quais foram as decisões tomadas em gestões anteriores e o que diz respeito a sua própria gestão, sobretudo nos casos de UNICAMP e UNESP. Marcelo Knobel pontua ações da sua gestão que teriam sanado diversas regularidades do passado (a palavra “programa” se destaca na nuvem de palavras do reitor da UNICAMP). Por exemplo, a publicação de resolução que cancela a dupla matrícula de servidores que acumulavam cargos, o que lhes tornava possível o recebimento de dois salários. Segundo o reitor, “*foi a primeira ação que eu tomei, foi cancelar a dupla matrícula*”.

Marcelo Knobel explicou que, em gestões anteriores, foi aprovada a mudança de regime de trabalho de servidores – do regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) para regime de autarquia –, o que hoje é motivo de preocupação por conta do orçamento. Segundo o reitor da UNICAMP, sua gestão aprovou uma mudança de regimento que estabelece que qualquer despesa que onere o orçamento da universidade deva ser aprovada pelo Conselho Universitário. O reitor da UNICAMP demonstra forte preocupação com a geração de “recursos” – palavra recorrente nas narrativas de Marcelo Knobel – para além do orçamento da instituição.

As narrativas do reitor da USP diferem-se neste ponto, pois Vahan Agopyan era vice-reitor da gestão reitoral anterior. Nesse caso, a ideia de continuidade é mais presente, por exemplo, ao falar sobre Conselho Consultivo, o reitor da USP afirma que ele tem sido “*pelo menos na minha gestão e na gestão passada, muito eficiente*”. Vahan Agopyan lembrou outra medida da gestão anterior: a aprovação, em 2017, de parâmetros de sustentabilidade econômica e financeira, que “*não deixa de ser uma lei interna de responsabilidade fiscal da USP*”. A revisão de contratos de serviços e a suspensão temporária de contratos de obras são outras medidas apontadas pelo reitor da USP em resposta à crise financeira.

Contudo, todos têm uma reclamação em comum: o comprometimento dos recursos do orçamento com a folha de pagamento. “*Nós chegamos a comprometer todo o ICMS com folha de pagamento. Aí vem a pergunta: ‘E o restante, como vocês financiaram?’ Nós financiamos com a*

nossa receita própria”, disse o reitor da UNESP, que teve problemas com o pagamento do 13º salário a seus servidores em 2017 e 2018. Pela Lei de Responsabilidade Fiscal, as universidades deveriam limitar ao limite máximo de 85% dos recursos do orçamento com o pagamento de salários, o que não se verifica na prática. De acordo com o reitor da UNICAMP, *“hoje em dia os recursos que são repassados pelo Estado são consumidos praticamente com a folha de pagamento e com as despesas de custeio que a universidade tem”*. Para o reitor da UNESP, é preciso rediscutir o pagamento de aposentados e pensionistas, que hoje estão na folha de pagamento das universidades. *“Nós temos um estrangulamento, deputado, que nós precisamos resolver”*.

Os três reitores, de formas diferentes, afirmam que as universidades não estão acima da lei. *“Sou um defensor de que a autonomia não é soberania”*, disse Sandro Valentini em determinado momento. Ao falar sobre a apuração interna de irregularidades, Vahan Agopyan argumenta que: *“O que eu quero chamar a atenção é que a universidade de São Paulo não é um Estado dentro do Estado”*. E, novamente, a ideia de aprimoramento contínuo, nas palavras do reitor da UNICAMP: *“Nenhum sistema é à prova de fraudes, só que é a construção dessa ética e desse desenvolvimento, que a gente é responsável por fazer. Eu acho que esse é o nosso papel e o nosso legado”*.

Os argumentos legais estão presentes nas narrativas dos três reitores, sendo mais recorrentes na oitiva do professor Vahan Agopyan. Por um lado, a Constituição Federal é referenciada para reafirmar a autonomia universitária e a obrigatoriedade da pesquisa e da extensão universitária. Por outro lado, a normativa máxima do país dá lugar a decisões judiciais e resoluções estaduais e internas quando os reitores são questionados sobre o pagamento de salários acima do teto do governador do Estado e sobre o pagamento de diárias que extrapolam o teto salarial.

Por anos seguidos, o Tribunal de Contas do Estado rejeitou as contas das universidades devido ao pagamento de salários acima do teto. As universidades, por sua vez, se amparam em uma decisão do Tribunal de Justiça de São Paulo para aplicar o “reductor constitucional”, que congelava os valores salariais que excediam ao teto. Conforme regimento interno e lei orgânica do TCESP (SÃO PAULO, 2010), o tribunal poderá aplicar multa ao gestor responsável quando julgar as contas irregulares, o que ocorreu com alguns ex-reitores. Somente em agosto de 2019, durante os trabalhos da CPI, portanto, é que passou a vigorar o corte salarial de fato.

Ao ser indagado sobre a contestação, pelo TCESP, de pagamento de salários acima do teto, o reitor da UNICAMP defendeu, na CPI, a decisão do Tribunal de Justiça: *“Não temos uma decisão definitiva porque nós temos uma decisão do Tribunal de Justiça de São Paulo que por outro lado considera este procedimento da UNICAMP absolutamente correto”*. Com o orçamento comprometido com o pagamento de salários, o reitor da UNESP se ampara no mesmo argumento: *“Tem um apoio muito claro do Tribunal de Justiça de São Paulo em relação ao congelamento”*.

O reitor da USP manifesta a sua discordância ao corte salarial, mas afirma acatar a decisão do TCESP: “*Para a USP não pode ser desconsiderado o direito adquirido, contudo, a universidade não tem interesse em judicializar a questão, tendo recorrido sempre, administrativamente, no âmbito do próprio Tribunal de Contas*”. O exemplo pessoal, caminho escolhido pelo reitor da UNICAMP, ilustra o argumento de legalidade:

No momento que eu optei por ser professor universitário numa universidade pública paulista, eu tinha outras opções e, eventualmente, eu optei pela Universidade porque eu sabia que eu poderia ter, eu tinha direito a aposentadoria integral, eu tinha direito a um certo número de anos para me aposentar, mesmo ganhando muito menos eventualmente do que em um outro emprego.

A ideia de “supersalários” incomoda os reitores: “Não há supersalários, existem sim, alguns salários elevados e que aparecem muito nas redes sociais, e esses salários são sempre pagos em cumprimento de decisões judiciais”. Para além do argumento da legalidade, as críticas ao corte salarial também ressaltam a “perda de talentos”, para usar uma expressão dita pelo próprio reitor da USP para se referir à saída de professores dos quadros da universidade e ao desinteresse dos jovens de ingressar na carreira acadêmica no futuro.

Ainda sobre o julgamento das contas pelo TCESP, os reitores se apoiam em aspectos positivos da avaliação do Tribunal de Contas do Estado, porém, em pontos que as contas são questionadas pelo órgão, outros argumentos ganham primazia. Por exemplo, tanto UNESP quanto UNICAMP ressaltaram os baixos números de contratações e contratos em que foram apontadas irregularidades. No entanto, nas questões relativas ao pagamento de salários, espera-se uma postura mais compreensiva dos órgãos estaduais. Em dois momentos, ao falar das relações com a ALESP e com o Tribunal de Contas, o reitor da UNESP usou expressões que sugere isso: “Eu sou muito defensor que o conselheiro do Tribunal de Contas, ele tem que ser um cão guia e não um cão de guarda”. No caso da ALESP, Sandro Valentini disse: “*Se o Legislativo quer ficar com a visão do cão de guarda e não do cão de guia, essa não é a visão [...] podemos construir, inventar*”.

O pagamento de diárias é outro tema contraditório das oitivas e, entre os argumentos que o defendam, está o aspecto legalista: “*Nós seguimos o decreto 48.292, de 2003, que disciplina a concessão de diárias para servidores públicos [...]*”, defendeu Sandro Valentini. Segundo o reitor, o decreto determina que “*se o Estado não dispuser de alojamento, os servidores podem receber diárias, e as diárias não se aplicam ao teto*”. “*Desde 1984, a USP, por meio de resolução interna, optou por ressarcir as despesas desses funcionários por meio de diárias ou meia-diárias, dependendo da sua permanência fora das suas cidades de origem*”, explicou o reitor da USP aos deputados. Com *campi* distribuídos em cidades próximas, o reitor da UNICAMP procura

distinguir-se dos demais: *“Eu venho aqui todas as semanas e nunca recebi uma diária da universidade. A não ser que eu tenha que pernoitar em um lugar, dependendo da situação”*.

A discussão sobre o pagamento de diárias não se trata somente do pagamento em si, mas da argumentação, por parte dos deputados, se é, fato, um deslocamento temporário da sede, conforme prevê o decreto estadual, ou se tal deslocamento é permanente, ou seja, uma exigência do cargo ou da função que exercem. Nesse último caso, não cabe a concessão de diárias, de acordo com o Decreto nº 48.292, de 2 de dezembro de 2003, norma que se estende às autarquias estaduais.

Seria possível a um reitor e pró-reitor manter as suas atividades de ensino, pesquisa, cultura e extensão enquanto exercem um cargo de gestão fora da sua cidade-sede? Para os reitores das universidades, a resposta é sim. Indicando os pró-reitores e o vice-reitor que são vinculados à unidades de ensino do interior do Estado que estavam presentes na oitiva, o reitor da USP afirma que: *“Todos esses docentes mantêm, isso é uma coisa importante, mantêm as suas funções nas faculdades de origem, quer dizer, os seus laboratórios continuam lá, as aulas continuam lá, os seus orientandos continuam lá”*.

O argumento deixa de ser de legalidade e o ensino e a pesquisa passam a justificar a ação de governança dos dirigentes quanto ao pagamento das diárias. Vinculado à Faculdade de Ciências Farmacêuticas, de Araraquara, o reitor da UNESP dá o seu exemplo pessoal: ele precisa se deslocar para a cidade de São Paulo, onde fica a sede da reitoria, mas continua com as atividades de seu laboratório de pesquisa no interior. *“Eu coloquei naquele laboratório investimentos pesados e ele está formando pessoas, está formando pesquisadores, está formando cientistas, isso continua sendo produzido, deputado”*.

O reitor da USP sugere que, sem o pagamento de diárias, não conseguiria atrair docentes do interior para exercer funções na Reitoria: *“Porque se eu falar: ‘Olha, você vem, mas vai ter, só vai gastar’, acho que daí não consigo atrair ninguém do interior para vir para a capital”*. Ao contrário do que acontece na ALESP e em outros órgãos públicos, os reitores das universidades argumentam que não é possível falar em transferência de sede para o exercício de um cargo eletivo ou função de confiança, uma vez que as pesquisas continuam em andamento, não podem ser transferidas para a responsabilidade de outro docente e não podem ser interrompidas.

Quanto à prestação de contas e transparência das gestões universitárias, um primeiro ponto que chama a atenção é o reforço, a todo o momento, de colaboração com os trabalhos da CPI e com os órgãos de controle do Estado. A título de exemplo, apresenta-se a declaração do reitor da USP: *“Nós temos um contato direto e contínuo com o nosso Ministério Público e com o Tribunal de Contas também, nós fazemos questão de fornecer todos os dados que foram prestados”* A cada

pergunta sem uma resposta imediata, por necessidade de apuração de dados, os reitores diziam que iriam encaminhar, posteriormente, a resposta à ALESP.

São apresentados números de convênios, números de recursos arrecadados, números de servidores ativos e aposentados, números de valores arrecadados fora do orçamento, números de valores gastos da reserva financeira das universidades, valores que são cortados de salários acima do teto, valores arrecadados com patentes e outros.

As fundações são um ponto de contato importante das universidades com o mundo exterior. Os reitores ressaltam o papel das fundações para a eficiência na gestão e declaram haver transparência na relação entre elas e as universidades. De acordo com o reitor da USP, *“nós não passamos nenhum recurso, ao contrário, todas as fundações de forma direta ou indireta dão apoio à nossa universidade”*. Vahan Agopyan explicou que as fundações são obrigadas a fazer relatórios anuais e a manter medidas de controle interno e curadoria. *“[...] eu posso afirmar para a senhora, que a curadoria é muito eficiente”*.

Os reitores de “oposição” – Sandro Valentini, que assumiu o cargo de reitor da UNESP em janeiro de 2017, e Marcelo Knobel, que foi empossado reitor da UNICAMP em abril daquele ano – afirmaram que, no início das suas gestões, havia dúvidas sobre a prestação de contas das universidades. *“[...] falava-se que iam encontrar milhões de dinheiro escondido debaixo do colchão em campanha. Nós fomos candidatos de oposição, não encontramos nada debaixo do colchão, gostaria de ter encontrado”*, disse o reitor da UNESP.

Como medida para combater tais desconfianças, eles passaram a fazer a prestação de contas regular aos seus respectivos Conselhos Universitários. O reitor da UNESP é ainda mais literal: *“Eu já comentei que eu nunca vi um reitor disponibilizar saldo de extrato bancário de conta corrente, e isso nós fazemos rotineiramente”*. *“Na época da campanha eu não tinha ideia de quanto a universidade tinha em conta. Eu não tinha, ninguém tinha ideia, hoje todo mundo sabe”*, ressaltou o reitor da UNICAMP.

Contudo, para além de dar transparência aos pares e aos órgãos de controle, a transparência, na gestão da governança, requer que as informações sobre a gestão estejam disponíveis à população. Uma situação em particular provocou tensões: a demonstração, ao vivo, do Portal da Transparência da UNICAMP, apresentou problemas e provocou discussões entre os deputados. *“O site está com problema, está com dificuldade, é evidente que o site de transparência tem que ser transparente e aberto. Eu estou totalmente de acordo”*, admitiu o reitor da UNICAMP.

Por fim, as universidades se afirmam eficientes em sua gestão apesar da crise financeira. A *“excelência”*, palavra comumente utilizada para se referir à qualidade da produção acadêmica, é transposta para a gestão: Como afirma o reitor da UNESP algumas vezes, as universidades estão

“*resistindo à crise com excelência*”. Os efeitos da crise são motivo de preocupação: “*Como manter essa excelência num contexto que estamos vivendo de crise política, financeira [...] O que vai acontecer? Qual vai ser o impacto?*”, indaga o reitor da UNICAMP, alertando para os efeitos futuros da situação vivida durante a fase mais aguda da crise nos *rankings* internacionais.

Entre as medidas citadas que buscam corroborar a eficiência da gestão universitária estão: no caso da UNESP, a redução dos valores pagos com diárias, o que foi possível graças à implementação de um sistema de videoconferência, e a arrecadação extraorçamentária proveniente da prestação de serviços aos setores público e privado. “*Isso está dando suporte ao custeio da nossa universidade*”, avaliou o reitor. No caso da USP, a redução em “*mais de 20%*” do número de servidores técnicos-administrativos, o início de um processo de centralização administrativa e o treinamento de funcionários, como medidas para lidar com a saída de servidores, além da redução de gastos relativos de modo geral. A UNICAMP, por sua vez, relata ter “*faturamento da ordem de 25 milhões de reais em cursos de extensão*”, além da conclusão, na então gestão reitoral, de obras que estavam paradas e da aprovação de legislações para patentes e para regulamentar parcerias externas.

Ainda neste tópico, as perguntas dos deputados sobre a cobrança de mensalidades nas universidades são respondidas com argumentos ligados à sua pouca eficiência para resolver problemas de arrecadação (“*eventualmente se fôssemos cobrar mensalidade não ia dar nem 2%, 3% do orçamento total*”, disse o reitor da UNICAMP), mas também pela inviabilidade da medida, na prática, haja vista as medidas de inclusão e pertencimento (“*hoje nós temos 80% dos alunos da UNESP de renda familiar de até um salário e meio. Aqui praticamente seria inviável a cobrança de mensalidade*”, explicou Sandro Valentini).

Os reitores admitem falhas em alguns momentos, mas também reforçam a ideia da gestão pública como um processo contínuo de aperfeiçoamento: “*É impressionante, com esse sistema de governança que a gente tem, falho, com dificuldades, que sempre pode ser aprimorado, mas se chegou longe*”, argumenta Marcelo Knobel. Não por acaso, os advérbios de tempo e de intensidade são os mais recorrentes nas narrativas dos três reitores, assim como os verbos auxiliares “conseguir”, “manter” e “continuar”. O reitor da USP relativiza eventuais falhas dizendo que “*excelência nunca se alcança, excelência é uma busca contínua. Se nós nos acomodarmos, logicamente nós vamos estar fora da realidade nacional*”.

7 CONSIDERAÇÕES POSSÍVEIS: EM DEFESA DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

A hipótese e o problema de pesquisa definidos para esta pesquisa tiveram o propósito de guiar este trabalho investigativo como um todo e, nesta etapa final, a intenção é retomá-los com o objetivo de discutir seus achados à luz do referencial teórico e da etapa empírica.

O cenário de incertezas e a mudança acelerada dos contextos econômico, político, social e tecnológico requerem ampliar a compreensão sobre as interfaces sociais e institucionais da comunicação. Por essa razão, durante todo o trajeto de pesquisa, foi necessário transbordar o campo da comunicação, contemplando a interface dele com temas latentes na sociedade contemporânea. Cada passo percorrido por esta pesquisa foi relevante para a sua autora e para os resultados alcançados, inferências e interpretações desta tese, que, ao final, alcançou, de forma inédita, uma perspectiva de análise mais profunda do campo relacional por meio da linguagem.

O estudo de caso permitiu a observação empírica dos efeitos da nova racionalidade neoliberal de Dardot e Laval (2016), descrita no capítulo introdutório desta tese, sobre uma instituição pública: ainda que os reitores apresentem dados acerca do trabalho realizado pelas universidades nas últimas décadas, é exigido mais. A produtividade é insuficiente: é preciso maximizar resultados, reduzir mais os custos, aproveitar melhor os recursos disponíveis, buscar fontes externas de receitas; requer que a máxima eficiência e eficácia na gestão contábil e financeira das universidades esteja em primeiro lugar. Ao menos, aos olhos da CPI das Universidades Públicas.

A nova racionalidade neoliberal se expressa de forma mais contundente na sub-relatoria de Contratos e Consórcios. O deputado Daniel José ficou responsável consolidar as investigações da CPI acerca de temas como fiscalização da legalidade, controle de gastos e prestação de serviços realizados pelas universidades. A sub-relatoria apresentada vai além disso: afirma ser preciso reformular o sistema de ensino das universidades de modo a “formar mais pessoas em cursos com demandas reais para a economia paulista” (SÃO PAULO, 2019c, p. 236).

A eficiência operacional sugerida pelo deputado Daniel José não se limita à gestão financeira e contábil e se estende à produção acadêmica: ele critica *campi* localizados em territórios próximos, com cursos semelhantes; a presença de cursos que não estão associados ao perfil econômico do local em que estão instalados; e a falta de priorização de investimentos em áreas estratégicas e nos departamentos mais produtivos. O “rol de inativos” e “excesso de funcionários” e “uma carreira docente que prioriza o tempo de casa ao invés do mérito” são, para o deputado Daniel José, problemas estruturais das universidades (SÃO PAULO, 2019c, p. 246). Mesmo após meses de trabalho dedicados à CPI, a sub-relatoria apresentada pelo deputado reforça a ideia de

que a racionalidade dos fatos parece menos importante para o sujeito contemporâneo do que o reforço das suas próprias opiniões.

“A autonomia impõe à universidade não só a necessidade de interpretar o ambiente, seja ele interno ou externo, mas também a necessidade de adequar a instituição ao seu meio”, sugere a relatora Valéria Bolsonaro (SÃO PAULO, 2019c, p. 233-234). Expressões como “adequar ao meio”, utilizada pela relatora, é exemplar de outras contidas no documento em alusão à ideia de que as universidades necessitam uma reforma na sua governança corporativa, adotando um modelo mais próximo àquele utilizado por organizações privadas de grande porte.

O relatório ecoa também concepções de Han (2017) sobre vivermos em uma sociedade do desempenho. Ter ótimos números de publicações e avançar nos *rankings* internacionais não é suficiente. Perde-se a noção de historicidade, de crescimento evolutivo: exige-se que a universidade atenda às demandas imediatas dos grupos hegemônicos, desconsiderando-se o tempo necessário para a maturidade da pesquisa científica. Nesse contexto, os reitores demonstram preocupação com o desinteresse das gerações futuras na carreira de professor universitário e pesquisador, que parece deslocada no tempo e no espaço.

Os reitores, por sua vez, tais quais os “sujeitos de afirmação” (HAN, 2017), afirmam a sua capacidade e do seu corpo docente em realizar multitarefas: gerenciar as universidades, orientar estudos de graduação e pós-graduação, conduzir pesquisas – mesmo que essas atividades sejam sediadas em cidades diferentes. Dentro da lógica da sociedade do desempenho, os reitores não veem outro caminho possível para a gestão universitária que não seja o de ceder à flexibilidade e à autocoção para poder aumentar a produtividade das universidades diante das exigências da contemporaneidade.

Opiniões sobre as universidades, individuais e coletivas, estão presentes na CPI. Os deputados ressaltaram a importância das universidades na pesquisa científica, na formação de profissionais e no desenvolvimento econômico, sobretudo, nas cidades do interior. Porém, como explica Farias (2019), as opiniões são voláteis e se modificam devido a diversos fatores, internos e externos. Isso porque a circulação de narrativas é ampliada no espaço público digital, sendo necessário, às universidades, lidar com as opiniões diversas ali presentes.

O compartilhamento em uma rede social de uma experiência ruim no *campus* universitário ou de uma informação falsa que contradiz a narrativa maior da universidade ser um lugar de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, pode ser suficiente para uma mudança da opinião pública. Trata-se de um fenômeno que já atinge as universidades, conforme observado pelas leituras sobre movimentos de negacionismo da ciência e de alegações falsas sobre o ambiente universitário.

Nesse sentido, ficaram de fora do relatório da CPI, mas estiveram presentes nas oitivas informações que circulam no espaço público pelo “endosso às cegas” (FARIAS, 2019): o pagamento de “supersalários”, as “greves de estudantes” frequentes, o corpo estudantil elitizado e a visão da universidade como reduto de uma militância de esquerda, intolerante a outras ideologias políticas. Mesmo a qualidade da produção acadêmica, em tempos de opiniões voláteis, é colocada em xeque, sob o argumento de que, em resumo, afirma que *quantidade não é qualidade* e que faltam indicadores de impacto sobre as publicações científicas. Durante a CPI, os reitores responderam sobre cada um desses temas; em seu cotidiano, a universidade deve continuar a abordá-los, caso ainda sejam alvo do “endosso às cegas”, de forma clara e transparente e a um público mais amplo.

Transmitida ao vivo pela televisão e pela internet, a oitiva não é só um rito do Poder Legislativo, previsto em lei, mas também um espetáculo: trata-se de uma oportunidade para deputados e deputadas, a maioria em primeiro mandato, ganharem mais visibilidade e projeção política. Naquele espaço público midiático, não há intenção de ser “cão guia”, para usar expressão do reitor da UNESP, ou tornar aquele lugar um espaço público de diálogo, conforme preconiza Habermas (1984), mas falar à uma audiência cativa e aos seus próprios votantes. Cada qual tem seu personagem a desempenhar: Wellington Moura é a *figura de autoridade*, Daniel José é o *jovem empreendedor*; presidenta do Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo (APEOESP), Professora Bebel carrega em seu nome político a referência ao seu papel ali, a de *defensora da educação*; Barros Munhoz é o *experiente*; Arthur do Val é o *provocador* e Douglas Garcia é o *defensor do então presidente da República*. É a força do ritual da oitiva, com suas regras rígidas, e os olhares da opinião pública que acompanha os trabalhos, que produzem um efeito civilizador sobre a CPI e impedem que a comissão CPI caia em uma exibição populista e que se perca o propósito da comissão.

Por outro lado, os reitores das universidades, ao aceitarem o convite de participar da CPI, cumpriram com os ritos estabelecidos pelo Legislativo paulista no exercício de suas funções fiscalizatórias e, nas palavras dos reitores, em artigo publicado pelo Jornal Folha de São Paulo, “souberam aproveitar sua condição de investigadas para explicar aos deputados da ALES, e à sociedade de modo geral, como funcionam e o que representam para o país três das melhores universidades de pesquisa da América Latina” (KNOBEL; VALENTINI, AGOPYAN, 2020).

Durante as oitivas da CPI, as narrativas dos reitores sobre as universidades públicas paulistas se caracterizaram pelo que Halliday (1987) denomina de retórica de legitimação. Ainda que os reitores e deputados da CPI tenham concepções diferentes sobre como deve ser o ensino superior e o papel das universidades, as interações entre eles durante a CPI trouxeram à tona

argumentos de compatibilidade que ajudaram na legitimação dessas instituições de ensino superior públicas paulistas. Destaca-se a importância destas para a inovação, para o desenvolvimento regional e para o desenvolvimento econômico do estado de São Paulo.

Outro tema presente nas narrativas dos três reitores e compatível com as demandas sociais foi o da inclusão e permanência estudantil, que atravessou as categorias deste estudo: por meio delas, as universidades se tornam úteis e os alunos da instituição se parecem cada vez mais com a sociedade que representam; também se tornam compatíveis com as demandas da sociedade por uma educação de qualidade; assim como exercem uma prática de governança voltada para a equidade e responsabilidade social. Contudo, observa-se que o assunto chamou menos atenção dos deputados, não havendo, inclusive, sugestões de medidas sobre esse tópico no relatório da CPI.

As narrativas dos três reitores centraram-se na comunicação da utilidade, compatibilidade e boa governança das universidades, sendo este último objeto da CPI. O terceiro grande tema legitimador de Halliday (1987), a transcendência, não teve representatividade neste estudo – um ponto de reflexão. A Constituição Federal estabelece que as universidades devem obedecer “ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988, art. 207). O que poderia transcender a um princípio tão abrangente? Retomando a definição da autora para a transcendência, o modelo universitário vigente parece-nos, por natureza e por lei, transcendente: por meio do ensino, dedicam-se à formação de profissionais com olhar atento à realidade social que os cercam; por suas pesquisas, transcendem o tempo, mirando o desenvolvimento futuro; por meio da extensão, transcendem as suas práticas cotidianas nos laboratórios e salas de aula.

Entre os reitores, predominaram narrativas de cunho impessoal, centradas na publicidade de informações, na prestação de contas e no esclarecimento dos processos administrativos, financeiros e contábeis das universidades, em conformidade com o que sugere a literatura para uma comunicação pública (BUCCI, 2015, BRANDÃO, 2007, HASWANI, 2010). O tom personalista teve seus momentos, para falar das ações de iniciativa da sua própria gestão – no sentido de se distinguir de decisões controversas tomadas em gestões anteriores – e ao colocarem a si próprios como parte e resultado do sistema de ensino que ali defendiam. “*Porque eu sou filho da UNESP, fiz graduação, embora eu tenha passado muito tempo fora da instituição, no meu processo formativo, eu sou daqui*”, disse em certo momento o reitor da UNESP. Tal qual Sandro Valentini, Vahan Agopyan e Marcelo Knobel fizeram suas graduações na USP e na UNICAMP, respectivamente.

Naquele ritual que lhes era totalmente novo, a oitava de uma CPI, os três reitores buscaram identificar elementos familiares aos rituais da universidade. Falaram de pé, como professores que são, apresentaram *slides* em suas exposições, distribuíram documentos, tomaram nota. Tornaram

a oitava um fórum para a defesa de uma tese – a importância da universidade pública – e o plenário da ALESP, a sua sala de aula. Naquele tempo e lugar, os três reitores realizaram a defesa da universidade pública e da instituição que cada um representava.

A defesa de interesses é legítima desde que siga os rituais, respeite os processos e confronte informações falsas, sempre de forma clara e transparente (NASSAR; PARENTE, 2020). A identificação, por esta tese, da presença dos grandes temas legitimadores de Halliday (1987), bem como a predominância de narrativas essencialmente impessoais e com o objetivo de fornecer informações, prestar contas e esclarecer processos, confirmam a hipótese de que é possível a presença de uma dimensão de *advocacy* na comunicação pública da instituição pública – ainda que tal dimensão não se verifique na prática de tais instituições. Como explica Brelaz (2007), o *advocacy* tem o sentido de adotar e promover uma causa, mas também tem sido adotado no sentido de dar mais legitimidade, uma condição necessária para estabelecer relações de confiança entre a universidade e os diferentes setores sociais que com ela interagem. **Nesse sentido, propõe-se que a universidade pública, ao ser entendida como um bem público, pode ser tema de *advocacy* e tornar-se uma causa social a ser defendida nos contextos econômico, social, político, tecnológico e comunicacional brasileiro.**

Autonomia não é soberania e o cumprimento da lei é uma exigência a qualquer instituição pública. Ao final dos trabalhos, o relatório da CPI fala em indícios de irregularidades e sugere a investigação dos órgãos responsáveis. “A persecução dos princípios da administração pública foram todos ignorados sob a constante alegação da necessidade de existência da ‘Autonomia Universitária’” (SÃO PAULO, 2019d, p. 256), concluiu o relatório sobre as investigações da CPI acerca do pagamento de salários acima do teto, de aprovações no âmbito de conselhos internos que comprometeram o orçamento, da falta de transparência nas relações com as fundações e de falhas na concessão de diárias e viagens.

A governança universitária também falhou em dar transparência às informações públicas, aponta a sub-relatoria elaborada pelo Professor Kenny. As mudanças provocadas pelo contexto tecnológico são um desafio para as universidades, que têm dificuldades com a gestão de dados digitais: os sub-relatores da CPI reclamaram da falta de informações ou do formato em que os dados foram compartilhados, o que complicou a consulta. Já os Portais da Transparência das universidades dificultam “o acesso a quem quer que seja em obter informações regulares da destinação do dinheiro público” (SÃO PAULO, 2019d, p. 203), apontou o sub-relator, afirmando que as universidades não cumprem plenamente os princípios constitucionais de transparência, publicidade, eficiência e impessoalidade.

Os reitores avaliaram como positivo o resultado da CPI, ressaltando que os questionamentos apontados não eram diferentes daqueles já feitos por outros órgãos de controle e que os problemas já estavam sendo resolvidos por cada universidade. Nada novo foi encontrado nas investigações da ALESP. Ao final, os reitores afirmaram a importância de “comunicar de forma clara e transparente” a relevância das universidades públicas para a formação profissional, para a produção de conhecimento e para a prestação de serviços à sociedade (AGOPYAN; KNOBEL; VALENTINI, 2020). Isso nos leva ao nosso problema de pesquisa: *De que maneira a comunicação pública pode contribuir para a defesa da universidade pública junto à sociedade?*

Da reunião de instauração da CPI, realizada em 8 de maio, à realização das oitivas (dias 19, 24 e 26 de junho), passou-se pouco mais de um mês. A CPI, ao todo, teve duração de cerca de seis meses, o que pode ser considerado um curto período para o levantamento de um grande volume de dados. Contudo, quatro anos após a conclusão da CPI, ao menos no que diz respeito aos Portais das Transparência, parte dos problemas permanecem. A página “transparencia.unicamp.br”, motivo de confusão durante as oitivas, ainda apresenta problemas de conexão. A UNESP não apresenta em seu portal dados sobre o pagamento de diárias a seus servidores; a consulta à remuneração de servidores tem poucas opções de filtros de busca; não há informações específicas sobre convênios; não são publicados relatórios anuais de atividades, somente relatórios de gestão, a cada quatro anos; já os dados de execução orçamentária estão disponíveis para consulta, mas carecem de formatos mais amigáveis aos diferentes públicos. A USP, por sua vez, tem *links* específicos sobre convênios e diárias pagas a servidores docentes e técnico-administrativos. Contudo, houve problemas no acesso às páginas de “Revisão Orçamentária” e “Demonstrativo de Receitas e Despesas”; também não foram localizados, no Portal da Transparência, nem mesmo os relatórios de atividades⁴⁷ das gestões reitorais.

Durante as oitivas, houve um clima geral de desconfiança dos deputados, que, naquele ritual, estão investidos na função de investigar e fiscalizar as universidades. Trata-se de sentimento recorrente em relação às instituições públicas (EDELMAN, 2022), e as universidades, mesmo sendo autarquias de regime especial, também sofrem com esse problema. A confiança é aquilo que nos permite estabelecer uma boa relação com o outro ainda que não se tenha todas as informações sobre ele, o que também se verifica nas relações entre públicos e instituições, diz Santos (2019). Para o autor, é também o que nos permite prosperar em sociedade.

⁴⁷ O acesso às páginas na internet acima mencionadas foi testado pela autora em diferentes navegadores no dia 29 de dezembro de 2023.

A comunicação pública em defesa da universidade pública deve ter entre seus objetivos obter maior confiança dos atores com os quais ela interage e da sociedade como um todo. Para isso, é necessário qualificar as informações sobre a governança universitária que são divulgadas ao público. Lembra-se, aqui, que o excesso informacional se configura como um problema do contexto comunicacional contemporâneo, podendo, em última instância, levar o indivíduo ao estado de paralisia (NASSAR, 2019 apud SANTOS, 2019a). Nesse sentido, não se trata, tão somente, de dar transparência aos dados – ainda que o acesso às informações públicas continue sendo um problema nos Portais de Transparência das universidades – mas de prestar contas de forma legível ao público as informações essenciais sobre a governança universitária.

Por tais razões, a transparência e qualificação das informações sobre a governança universitária deve envolver, conjuntamente, a área de relações governamentais e a área de comunicação das universidades. A comunicação é uma área de interfaces, com a administração, a economia, a política e tantas outras. As relações governamentais, por sua vez, podem ser muito especializadas, por isso, é importante a convergência dessa área com a área de comunicação para a construção de narrativas que sejam esclarecedoras, estratégicas para a defesa da universidade e convidativas ao diálogo com a sociedade. Para que isso se torne uma realidade, é necessário investimento contínuo em recursos materiais e humanos por parte das gestões em ambos os setores.

É preciso ter um olhar mais cuidadoso para as práticas retóricas das universidades públicas. Como define Nassar (2023), as narrativas de organizações e instituições devem ser éticas, técnicas e estéticas: “As narrativas de ordenamento técnico e de processos descrevem como as coisas são feitas na organização. Elas estabelecem padrões de qualidade, eficiência e inovação. As narrativas éticas e estéticas definem os princípios morais e estéticos”, que, por sua vez, irão orientar a tomada de decisões e as ações de organizações e instituições.

Juntas, as duas áreas também podem desenvolver campanhas em defesa da universidade pública pautadas em conteúdos predominantemente informativos, argumentos legítimos e informações verdadeiras. Poderão também desenvolver projetos de natureza coletiva, que contribuem para a legitimidade das instituições (NASSAR, 2008) e para o livre agir político no espaço público (ARENDRT, 2010). Nesse sentido, o *advocacy* é particularmente útil como mecanismo para criar e fortalecer coalizões (BUZZONI, 2021), sendo particularmente benéfico para uma atuação conjunta com outras universidades e instituições de ensino e pesquisa brasileiras.

A autonomia universitária é cara, importante, especial. Somente as universidades paulistas a têm, mesmo que a autonomia universitária esteja prevista na Constituição. Isso é lembrado durante a oitiva. A autonomia universitária não é questionada diretamente pela CPI, mas o modelo de universidade e sua governança, sim. **Propõe-se que, sendo as três universidades públicas**

paulistas as únicas do país com autonomia administrativa e financeira – e, por essa razão, plena autonomia comunicacional – elas devam liderar o *advocacy* da universidade pública brasileira.

Nesse sentido, quais teias USP, UNESP e UNICAMP estão formando pelo seu agir político no espaço público para a defesa da universidade pública? Devido aos temas específicos que aborda, as oitivas não dão conta de toda a dimensão das relações políticas e institucionais das universidades, mas alguns atores importantes se destacam: ligados à governança universitária, estão o Governo do Estado de São Paulo, a ALESP, o Tribunal de Contas e o Ministério Público; ligadas ao ensino e à pesquisa, fortes interlocutoras da universidade, como a FAPESP, a CAPES, o Conselho Estadual de Educação e o CNPq. Tais instituições devem ser contempladas no rol de públicos de qualquer estratégia de *advocacy* das universidades públicas.

O relatório da CPI sugere estruturas de governança mais simplificadas e com maior participação externa. Além de pessoas da universidade, “o conselho pode ser formado por ex-alunos doadores, empresários e pessoas de referência na área da educação que não necessariamente pertençam àquele ambiente universitário” (SÃO PAULO, 2019d, p. 248). Passados quatro anos da CPI, somente a USP mantém um conselho consultivo, criado em 2016. O conselho tem a participação do reitor, vice-reitor, dois pró-reitores e seis pessoas da sociedade civil escolhidas pelo reitor. Contudo, fora a lista de atuais membros – que não inclui representantes da área de relações governamentais ou da área de comunicação da universidade – e notícias sobre reuniões publicadas no “Jornal da USP”, há poucas informações sobre a atuação do grupo. Não foram localizadas pela autora deste estudo estruturas semelhantes na UNICAMP e na USP.

Já as relações com empresas privadas – assunto recorrente nas oitivas quanto à busca por fontes de recursos extraorçamentários – devem ser pautadas por boas práticas de relações governamentais: uma narrativa transparente, regulamentação clara, atendimento a uma demanda pública, interação de competências mutuamente benéficas e trocas temáticas frutíferas a todas as partes (NASSAR; PARENTE, 2020). Abrir o ambiente universitário de forma recorrente para atores estratégicos, convidando-os a conhecer salas de aulas, laboratórios e espaços culturais, pode ser a melhor forma de desmistificar o “endosso às cegas” e cultivar bons relacionamentos.

Conforme explica Buzzoni (2021), enquanto o *lobby* é uma ação mais circunscrita, a estratégia de *advocacy* tem uma natureza abrangente. O *advocacy* está presente no cotidiano das instituições: no caso da ALESP, pode significar, por exemplo, as relações frequentes e o conteúdo propositivo e informativo regular das universidades junto à Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação e Informação e à Comissão Educação e Cultura e outras. O *lobby* legítimo poderá estar consigo em uma estratégia de *advocacy*, sendo exercido pelas universidades e outros atores junto

aos tomadores de decisão, por exemplo, integrantes da própria ALESP quando da discussão sobre um determinado projeto de lei. A defesa da universidade pública não pode ser circunstancial, provocada por um episódio, como a CPI.

Por definição dos autores e das autoras citados nesta tese, a comunicação pública tem no cerne de sua ação a interlocução, a mobilização de atores sociais e o estímulo à participação. Tem, portanto, uma abrangência ampla, e no âmbito das ações em defesa da universidade pública, contempla tanto as interações com atores externos quanto o estímulo à participação nos processos internos dessas instituições. Criar mecanismos de participação social – uma demanda dos contextos contemporâneos – sem, com isso, ferir a autonomia universitária, é um propósito da comunicação pública da governança das universidades.

Haverá tensionamentos, como sugere a literatura sobre o tema (WEBER; LOCATELLI, 2022): as universidades terão que lidar com disputas políticas entre aqueles que desejam que o modelo de universidade pública autônoma se mantenha e se fortaleça, mas também haverá aqueles que se opõem a esse modelo e desejarão modificá-lo. Nesse contexto, cabe observar e estimular processos comunicacionais e trocas interativas que possibilitem ampliar o diálogo, de modo que os cidadãos tenham maior conhecimento do seu papel social e de suas responsabilidades e, ao mesmo tempo, estejam aptos a tomar posições mais bem informadas sobre as universidades.

As universidades estaduais paulistas, na sua origem, tiveram por referência modelos internacionais, mas, como bem lembrou o reitor da USP durante as oitavas, ao longo de sua história, foram afetadas pelo ambiente e se adaptaram às particularidades do estado de São Paulo e do país. Situam-no na linha das *“comprehensive universities”*, abrangendo uma larga gama de linhas de pesquisa, bem como proporcionam uma formação profissional em um ambiente de pesquisa. Além disso, “está no cerne de instituições públicas como as estaduais paulistas: o pensamento crítico, a liberdade de cátedra e de pesquisa, a valorização da diversidade e o respeito às diferenças” (AGOPYAN; KNOBEL; VALENTINI, 2020).

A natureza das perguntas e as longas explicações dadas pelos reitores sobre a história e formação das universidades, suas características essenciais e processos denota o desconhecimento, também o interesse dos legisladores paulistas, quanto ao modo de funcionamento dessas instituições – desconhecimento e interesse que se estende a outros atores sociais. Diante disso, acredita-se que a defesa da universidade pública requer uma comunicação pública daquilo que é aparentemente elementar: o modelo de universidade pública brasileira.

As universidades são instituições públicas, organismos com sua própria história, identidade e valores, que cumprem papéis sociais atrelados a uma necessidade básica da sociedade: a educação. Nesse sentido, as universidades, ainda que jovens, já fazem parte da história do estado

de São Paulo. Elas próprias possuem uma história. Em que medida as universidades se inserem de fato nas narrativas da história do estado de São Paulo e do país? Seria absolutamente factível que o principal Museu de História do Estado de São Paulo – o Museu do Ipiranga – reservasse um de seus espaços para comunicar a importância das universidades na História. A defesa da universidade pública requer falar de si na relação com o outro, inclusive na sua dimensão histórica.

Conforme observado, as estruturas de comunicação das universidades dedicaram-se, historicamente, a investir na criação e fortalecimento de meios de comunicação para a divulgação da produção científica e cultural dessas instituições, que acompanha, inclusive, a tendência de estudos sobre comunicação pública centrados nas mídias (SPIAZZI; BATTISTELLA, 2017).

Propõe-se, aqui, que se invistam em estruturas mais robustas para a comunicação da governança e para o apoio ao *advocacy* das universidades públicas, para que atuem em articulação com as áreas responsáveis pelas relações governamentais dessas instituições.

A área de comunicação deve ter abrangência maior nessas instituições públicas, estando inserida no processo de tomada de decisões e na política da universidade, a fim de auxiliar na compreensão dos contextos e dos relacionamentos para, então, ela própria, também desenvolver uma política de comunicação para a universidade. Em alusão aos princípios da OCDE para uma comunicação pública, indica-se que um estrutura de comunicação pública da governança universitária, com o objetivo de atuar em defesa da universidade pública, tenha, essencialmente: conhecimento dos contextos econômico, social, político, tecnológico e comunicacional; participação na política, nos processos e na gestão universitária; estratégia, planejamento e instrumentos de avaliação próprios; e recursos humanos e tecnológicos condizentes com a sua dimensão, alcance e complexidade das instituições em que atuam.

A comunicação pública tem um papel republicano a cumprir nessas instituições, o que significa dar transparência às suas ações, prestar contas e levar ao conhecimento ações e projetos de ensino, pesquisa, cultura e extensão e contribuir para a garantia de direitos, sempre priorizando o interesse comum e as demandas sociais. “Assuntos críticos – como a defesa da cidadania, o assédio, a corrupção, a igualdade de gênero, a diversidade, o meio ambiente entre outros – devem estar na agenda das organizações porque já estão na agenda da sociedade” (SANTOS, 2019b, p. 6). O autor defende a necessidade de se constituir uma cultura de comunicação pública nas organizações, ideário que se estende, naturalmente, às instituições públicas.

Isso só será possível, em nossa análise, se a comunicação for “pensada e operada como um processo, no qual o comunicador não é mero informador, mas educador” (NASSAR, 2005, p. 1-2), ou seja, centrada em aspectos estratégicos, táticos e operacionais que fortaleçam relacionamentos com diferentes atores sociais. Nesse sentido, a defesa de interesses não só é

legítima, como também contribui para a educação política e para a consolidação dos rituais democráticos.

Por fim, entende-se que as considerações finais apresentadas, ainda que não possam ser generalizadas para todo o sistema de ensino superior brasileiro, indicam tendências importantes, que podem contribuir, acredita-se, para uma visão multifacetada da comunicação em instituições públicas em geral e para a comunicação em universidades públicas em particular, bem como para o próprio campo da Comunicação Organizacional. Sobre esse ponto, este estudo ampara-se na perspectiva de Yin (2001, p. 161), uma das referências metodológicas desta tese, para quem “os estudos de caso possuem um público potencial muito maior do que outros tipos de pesquisa”.

Tipo particular de instituição, as universidades públicas são hoje instituições de grande porte, as quais, no Brasil, são responsáveis pela maior parte da produção científica nacional e pela formação de um número expressivo de novos profissionais para o mercado de trabalho brasileiro. Novos estudos, com novos recortes e metodologias, se fazem necessários para situar e compreender com mais clareza a comunicação das universidades públicas e a sua capacidade de gerar impacto.

Diante dos contextos vigentes, não há caminho possível para a defesa da universidade pública que não passe por sair de uma postura defensiva e “partir para o ataque”, isto é, estimular a sua capacidade de autocrítica e adotar uma ação mais construtiva no sentido de fortalecer a sua governança – pela transparência e legibilidade das informações, pela noção elementar da comunicação como troca e diálogo não somente com os pares, mas com o mundo exterior, e por investir em uma área de comunicação pública institucional relevante.

REFERÊNCIAS

- AGOPYAN, V. Mensagem do Reitor à comunidade da USP sobre o teto salarial. **USP**, São Paulo, 30 jul. 2019. Disponível em: <http://saocarlos.usp.br/mensagem-do-reitor-a-comunidade-da-usp-sobre-o-teto-salarial/>. Acesso em: 20 fev. 2023.
- AGOPYAN, V.; KNOBEL, M.; VALENTINI, S. CPI das Universidades: resultados e lições. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 fev. 2020. Republicação. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/cpi-das-universidades-resultados-e-licoos/>. Acesso em: 20 fev. 2023.
- ANDREJEVIC, M. The Work of Being Watched: Interactive Media and the Exploitation of Self-Disclosure. **Critical Studies in Media Communication**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 230-248, jun. 2002. DOI: 10.1080/07393180216561. Disponível em: <https://www.csun.edu/~vcspc00g/454/workofbeingwatched-csmc.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.
- ARAÚJO, M. A. Professor aposentado da USP chega a ganhar R\$ 69 mil por mês. **Portal R7**, São Paulo, 8 maio 2019. Disponível em: <https://noticias.r7.com/educacao/professor-aposentado-da-usp-chega-a-ganhar-r-69-mil-por-mes-19052019>. Acesso em: 25 jan. 2022.
- ARENDT, H. **A Condição Humana**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitário, 2010.
- ATLAS.TI. **ATLAS.ti Windows: analyse anything, faster**. Berlim, 2023. Disponível em: https://doc.atlasti.com/QuicktourWin/ATLAS.ti_QuickTourWin.23.pdf. Acesso em: 25 jun. 2023.
- AUGÉ, M. **Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Campinas: Papyrus, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARONE, I. Deputados investigam quem banca viagens luxuosas e salários de professores de até 48 mil. **Gazeta do Povo**, São Paulo, 10 maio 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/educacao/deputados-investigam-quem-banca-viagens-luxuosas-e-salarios-de-professores-de-ate-48-mil/>. Acesso em: 22 fev. 2023.
- BARTHOLOMEW, R. E.; RADFORD, B. **The Martians Have Landed! A History of Media-Driven Panics and Hoaxes**. Jefferson: McFarland & Company, 2011.
- BATISTA, J. C. **Apropriações ativistas em sites de redes sociais: cartografia das ações coletivas no Twitter**. 2012. 153 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4511>. Acesso em: 22 fev. 2023.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BIMBER, B.; ZUNIGA, H. G. de. The unedited public sphere. **New Media & Society**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 700-715, 2020. DOI: 10.1177/1461444819893980. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444819893980>. Acesso em: 22 fev. 2023.

BRAGA, J. L. A prática da pesquisa em comunicação: abordagem metodológica como tomada de decisões. **E-Compós**, Brasília, DF, v. 14, n. 1, p. 1-33, 2011. DOI: 10.30962/ec.665. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/665>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-33.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Texto compilado. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 14 mar. 2023.

BRASIL. **Emenda [Modificativa de 2022] ao Substitutivo do PL 2.630, de 2020**. Institui a Lei Brasileira de Liberdade, Responsabilidade e Transparência na Internet. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2022. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2156038&filename=E+MP+10+%3D%3E+PL+2630/2020. Acesso em: 26 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018**. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira [...]. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE_RES_CNECESN72018.pdf. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. PL 2630/2020 e seus apensados. **Portal da Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2256735>. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013.

BRELÀZ, G. de. **Advocacy das Organizações da Sociedade Civil**: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. 2007. 222 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São

Paulo, 2007. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/17404912-eda2-4ee4-96b4-20932c885594/content>. Acesso em: 14 mar. 2023.

BUCCI, E. News não são fake – e fake news não são news. *In*: BARBOSA, M. (org.). *Pós-verdade e fake news: reflexões sobre a guerra de narrativas*. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019. p. 37-48.

BUCCI, E. **O Estado de Narciso**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

BUOGO, S. Advocacy. *In*: DUARTE, J.; NASSAR, P.; MAIA, L. M. (org.). **Glossário de comunicação pública**. São Paulo: ABERJE; ABCPública, 2020. p. 16-18. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003017604.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

BUZZONI, R. de R. **A prática do advocacy como estratégia da comunicação política**. 2021. 187 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo. DOI: 10.11606/T.27.2022.tde-08062022-105927. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-08062022-105927/pt-br.php>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CANUTO, Luiz Cláudio. Orçamento da pesquisa científica perdeu mais de R\$ 80 bilhões nos últimos sete anos. **Agência Câmara de Notícias**, Brasília, DF, 2 jun. 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/883070-orcamento-da-pesquisa-cientifica-perdeu-mais-de-r-80-bilhoes-nos-ultimos-sete-anos/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CAPES anuncia Censo da Pós-Graduação brasileira. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**, Brasília, DF, 21 dez. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/capes-anuncia-censo-da-pos-graduacao-brasileira>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CAPES. **Evolução do SNPG no decênio do PNPG 2011-2020**. Brasília, DF: CAPES, ago. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/07032022_EvolucaoDoSNPGnodeceniadoPNPG20112020_ISBNWeb.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

CARVALHO, I. Obcecados por aborto e maconha, deputados rebaixam debate em CPI das universidades. **Brasil de Fato**, São Paulo, 7 out. 2019. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2019/10/07/obcecados-por-aborto-e-maconha-deputados-rebaixam-debate-em-cpi-das-universidades>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CASTELLS, M. The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance. **The American Academy of Political and Social Science**, [s. l.], v. 616, n. 1, p. 78-93, mar. 2008. DOI: 10.1177/0002716207311877. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25097995>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CASTRO, R. C. G. Capas do “Jornal da USP” contam a história da imprensa uspiana. **Jornal da USP**, São Paulo, 23 set. 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/cultura/capas-do-jornal-da-usp-contam-a-historia-da-imprensa-uspiana/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **Panorama da ciência brasileira: 2015-2020 – Boletim Anual OCTI**. Brasília, DF: CGEE, jun. 2021. Disponível em: https://www.cgee.org.br/estudoscgee/-/asset_publisher/LqcvUkzr5FI/document/id/8746910. Acesso em: 20 fev. 2023.

CHAVES, F. Marcelo Knobel: O aprendizado da autonomia. **Pesquisa FAPESP**, São Paulo, maio 2019. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/marcelo-knobel-o-aprendizado-da-autonomia/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

COELHO, F. S. Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. *In*: DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 1-10.

COMISSÕES Parlamentares de Inquérito. **ALESP**, São Paulo, [20--]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=398674>. Acesso em: 20 fev. 2023.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC domicílios 2018**. São Paulo: Cgi.br, 2019. Disponível em: https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/12225320191028-tic_dom_2018_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 17 jul. 2020.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC domicílios 2021**. São Paulo: Cgi.br, 2022. Disponível em: https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20221121125504/tic_domicilios_2021_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

CONHEÇA os 12 Princípios da Comunicação Pública. **Associação Brasileira de Comunicação Pública**, [s. l.], 24 jan. 2022. Disponível em: <https://abcpublica.org.br/conheca-os-12-principios-da-comunicacao-publica/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CPI - Gestão das Universidades Públicas - 19ª Legislatura. **ALESP**, São Paulo, 15 abr. 2019a. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/comissao/ata/?idAta=1000000870&comissao=1000000431&legislatura=19>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CPI – Gestão das Universidades Públicas 24.04.2019. São Paulo: Verba Editorial Ltda., 2019b. Transcrição de reunião. Disponível em: https://www.al.sp.gov.br/spl/2019/12/Transcricao/1000313279_1000341771_Transcricao.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

CPI – Gestão das Universidades Públicas 8ª Reunião da CPI - Gestão das Universidades Públicas 07/08/2019 às 10:00 horas no Plenário D. Pedro I. São Paulo, 2019c. Pauta de reunião. Disponível em: https://www.al.sp.gov.br/spl/Arquivo/1000279743_1000284423_2019_08_6_Pauta_1000279743.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

CPI – Gestão das Universidades Públicas 05.11.2019. São Paulo: Verba Editorial Ltda., 2019d. Transcrição de reunião. Disponível em: https://www.al.sp.gov.br/spl/2019/08/Transcricao/1000279032_1000283147_Transcricao.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

CPI das universidades chega ao fim: Professora Bebel denuncia falta de recursos para as instituições. **Professora Bebel**, São Paulo, 6 nov. 2019e. Disponível em: <https://professorabebel.com.br/cpi-das-universidades-chega-ao-fim-professora-bebel-denuncia-falta-de-recursos-para-as-instituicoes/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CPI - Gestão das Universidades Públicas. [S. l.: s. n.], 2019f. 1 vídeo (184 min). Publicado pelo canal Alesp. Disponível em: [http:// https://www.youtube.com/watch?v=4gchcp1-zFc&t=7270s](http://https://www.youtube.com/watch?v=4gchcp1-zFc&t=7270s). Acesso em: 25 ago. 2023.

CRUZ, A. “A USP não é uma universidade de ensino a distância”, afirma reitor. **Jornal da USP**, São Paulo, 23 fev. 2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/a-usp-nao-e-uma-universidade-de-ensino-a-distancia-afirma-reitor/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CUNHA, L. A. Ensino Superior e universidade no Brasil. *In*: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (org.). **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p. 151-204. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1176223/mod_resource/content/1/Cunha_Ensino_superior_e_Universidade_no_Brasil.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

CURI FILHO, W. R.; WOOD JUNIOR, T. Avaliação do impacto das universidades em suas comunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 496-509, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200089. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/83368>. Acesso em: 20 fev. 2023.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DARDOT, P.; LAVAL, C. Anatomia do novo neoliberalismo. **Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, 25 jul. 2019. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/591075-anatomia-do-novo-neoliberalismo-artigo-de-pierre-dardot-e-christian-laval>. Acesso em: 25 jan. 2022.

DEBERRY, J. H. Birth of the Penny Press. **Salem Press Encyclopedia**, 2013.

DUARTE, J. (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 51-72.

DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública**: Casos Excelentes. 1. ed. São Paulo: Editorial ABERJE, 2022.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. *In*: DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-83.

DUARTE, J. Instrumentos de comunicação pública. *In*: DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007. p. 59-71.

DUARTE, J.; NASSAR, P.; MAIA, L. M. (org.). **Glossário de comunicação pública**. São Paulo: ABERJE; ABCPública, 2020. Disponível em: <https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Glossario-Com-P%C3%BAblica-Iesb-2006.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2022.

DUARTE, M. Y. Comunicação e cidadania. *In*: DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007. p. 95-115.

DURHAM, E. R. **O ensino superior no Brasil**: público e privado. São Paulo, 2003. Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo (NUPES). Disponível em: <https://sites.usp.br/nupps/wp-content/uploads/sites/762/2020/12/dt0303.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2022**: The Cycle of Mistrust. [S. l.], 2022. Apresentação. Disponível em: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL_Jan25.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/trust-barometer>. Acesso em: 20 fev. 2023.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. **Audiências e Consultas Públicas**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.ebc.com.br/lei-de-acesso-a-informacao/audiencias-e-consultas-publicas>. Acesso em: 20 fev. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Controle Social**. Brasília, DF, 2015. Apostila de curso. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2719/3/MODULO%202_CONTROLE_SOCIAL.pdf. Acesso em: 17 jul. 2020.

‘ESCOLA sem Partido não entra na USP’, afirma reitor. **Veja**, São Paulo, 12 nov. 2018. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/escola-sem-partido-nao-entra-na-usp-afirma-reitor>. Acesso em: 20 fev. 2023.

ESTRADA, A. A.; MEZNEK, I. A universidade brasileira até a década de trinta: origem e influências. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, p. e-5009, 2020. DOI: 10.22408/reva502020273e-5009. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/273/342>. Acesso em: 17 jul. 2020.

FARIAS, L. A. de. **Opiniões voláteis**: opinião pública e construção de sentido. São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2019.

FARIAS, L. A. de; CARDOSO, I. de A.; NASSAR, P. Opinião pública: revoluções digitais na era da pós-verdade. In: FARIAS, L. A. de; LEMOS, E.; REBECHI, C. N. (org.). **Opinião pública, comunicação e organizações**: convergências e perspectivas contemporâneas. São Paulo: ABRAPCORP, 2020. p. 221-234.

FÁVERO, M. de L. de A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. DOI: 10.1590/S0104-40602006000200003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/yCrwPPNGGSBxWJCmLSPfp8r/>. Acesso em: 17 jul. 2020.

FELICE, R. Governo terá reunião para discutir PL das Fake News; entenda o projeto. **Correio Braziliense**, Brasília, DF, 8 fev. 2023. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/politica/2023/02/5072363-governo-tera-reuniao-para-discutir-pl-das-fake-news-entenda-o-projeto.html>. Acesso em: 17 jul. 2023.

FRANCO, M. E. D. P.; MOROSINI, M. C.; LEITE D. B. C. **Culturas Institucionais e os Primórdios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: GEU/UFRGS, 1994.

GABRIEL, R. de S. “Não tenho nenhum receio de CPI”, diz reitor da USP. **O Globo**, São Paulo, 23 abr. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/nao-tenho-nenhum-receio-de-cpi-diz-reitor-da-usp-23616988>. Acesso em: 17 jul. 2022.

GALF, R. Relator de projeto das fake news cogita regra diferente para rede social de governante. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 set. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2021/09/relator-de-projeto-das-fake-news-cogita-regra-diferenciada-para-rede-social-de-governante.shtml>. Acesso em: 17 jul. 2022.

GALVÃO-CASTRO, B.; CORDEIRO, R. S. B.; GOLDENBERG, S. Brazilian science under continuous attack. **The Lancet**, [s. l.], v. 399, n. 10319, p. 23-24, 1 jan. 2022. DOI:10.1016/S0140-6736(21)02727-6. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34973716/>. Acesso em: 17 jul. 2022.

GELFERT, A. Fake news: A definition. **Informal Logic**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 84-117, 2018. Disponível em: https://informallogic.ca/index.php/informal_logic/article/view/5068/4350. Acesso em: 25 jan. 2022.

GLOBAL PREPAREDNESS MONITORING BOARD. **From Worlds Apart to a World Prepared**: Global Preparedness Monitoring Board Report 2021. Geneva: GPMB, 2021. Disponível em: https://www.gpmb.org/docs/librariesprovider17/default-document-library/gpmb-annual-report-2021.pdf?sfvrsn=44d10dfa_9. Acesso em: 25 jan. 2022.

GOMES, W.; AMORIM, P. K. D. F.; ALMADA, M. P. Novos desafios para a ideia de transparência pública. **E-Compós**, Brasília, DF, v. 21, n. 2, p. 1-21, 2018. DOI: 10.30962/ec.1446. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/1446>. Acesso em: 20 jan. 2023.

GOZETTO, A.; MACHADO, L. Ainda é necessário esclarecer conceitos: lobby x advocacy. **Cause**, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.cause.net.br/ainda-e-necessario-esclarecer-conceitos-lobby-x-advocacy/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

HABERMAS, J. **Direito e Democracia**: entre facticidade e validade. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HALLIDAY, T. L. **A Retórica das multinacionais**. São Paulo: Summus, 1987.

HALLIDAY, T. L. Declarações de objetivos e legitimação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 25-34, jan. 1991.

HALLIDAY, T. L. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 31-52.

HAN, B. **Sociedade do Cansaço**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2017.

HASWANI, M. F. **A comunicação estatal como garantia de direitos**: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela. 2010. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

HEIN, V. Reitor da Unicamp analisa com tranquilidade CPI das Universidades Paulistas. **CBN Campinas**, Campinas, 26 abr. 2019. Disponível em: <https://portalcncampinas.com.br/2019/04/reitor-da-unicamp-analisa-com-tranquilidade-cpi-das-universidades-paulistas/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

HERINGER, L. P.; CARVALHO, R. B. de; LEITE, R. S. A comunicação pública como estratégia de gestão na esfera pública digital no contexto da ciência de dados. *In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 9., São Paulo, 2022. **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2022.

INEP. Censo da Educação Superior. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira | Inep**, Brasília, DF, 21 out. 2020. Última atualização em 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 26 jan. 2022.

INSTITUTO SEMESP. **Mapa do Ensino Superior**. 11. ed. São Paulo: Instituto SEMESP, 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-11/download/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

JONES, N. CPI da Gestão das Universidades Públicas elege presidente e vice. **ALESP**, São Paulo, 24 abr. 2019. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=398674>. Acesso em: 20 fev. 2023.

KOÇOUSKI, M. **A Comunicação pública face ao dever estatal de informar**. Pra não dizer que não falei das flores: estudo de caso do Incra-SP. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

KRÄMER, B. Populist online practices: the function of the Internet in right-wing populism. *Information. Communication & Society*, [s. l.], v. 20, n. 9, p. 1293-1309, 2017. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2017.1328520>. Acesso em: 22 fev. 2023.

KUNSCH, M. M. K. Auditoria de Comunicação Organizacional. *In: DUARTE, J.; BARROS, D. (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo, 2013. p. 236-252.

LEAL FILHO, L. L. Ameaçada, comunicação pública é vital para a democracia. **RECIIS – Rev Eletron Comun Inf Inov Saúde**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 1-7, jul./set. 2016. DOI: 10.29397/reciis.v10i3.1194. Disponível em: <https://www.recis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/1194>. Acesso em: 22 fev. 2023.

LEITE, D. Avaliação e tensões estado, universidade e sociedade na América Latina. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 7-17, 1997. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/770>. Acesso em: 22 fev. 2023.

LEITE, F. Puxada por nanicos, renovação na Assembleia Legislativa de SP chega a 55%. **UOL**, São Paulo, 8 out. 2018. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/eleicoes/2018/noticias/agencia-estado/2018/10/08/puxada-por-nanicos-renovacao-na-assembleia-legislativa-de-sp-chega-a-55.htm>. Acesso em: 22 fev. 2023.

LIMA, B.; SANT'ANA, J. Orçamento previsto para as universidades é o menor em 10 anos, e parlamentares buscam recomposição via PEC da Transição. **GloboNews e G1**, Brasília, DF, 8 nov. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/de-olho-no->

orcamento/noticia/2022/11/08/orcamento-previsto-para-as-universidades-e-o-menor-em-10-anos-e-parlamentares-buscam-recomposicao-via-pec-da-transicao.ghtml. Acesso em: 20 fev. 2023.

LIMA, F. P. **A dimensão comunicacional da estratégia**: a estratégia organizacional como prática comunicativa na secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. 2014. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-18052015-161558/pt-br.php>. Acesso em: 20 fev. 2023.

LINHARES, C. PSDB passa 63 h em fila na Assembleia de SP e consegue conter CPI sobre Paulo Preto. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 mar. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/03/psdb-passa-mais-de-60h-em-fila-na-assembleia-de-sp-e-consegue-conter-cpi-sobre-paulo-preto.shtml>. Acesso em: 20 fev. 2023.

LIPOVETSKY, G. **Tempos hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcarulla, 2004.

LIPPMANN, W. **Opinião pública**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LOCATELLI, C. A comunicação pública também está doente. **Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política – Compólitica**, Rio de Janeiro, 25 maio 2021. Disponível em: <http://compolitica.org/novo/a-comunicacao-publica-tambem-esta-doente/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

LÓPEZ, J. C. J. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. *In*: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 61-80.

LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A. Cidadão-consumidor: em busca de um conceito. **Revista Gestão Pública**: práticas e desafios, Recife, v. 7, n. 1, p. 1-17, abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/1894/1486>. Acesso em: 22 fev. 2023.

MACHADO, J.; MISKOLCI, R. Das jornadas de junho à cruzada moral: o papel das redes sociais na polarização política brasileira. **Sociologia & Antropologia**, v. 9, n. 3, p. 945-970, 2019. DOI: 10.1590/2238-38752019v9310. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sant/a/q8zszyJYW3Jf3DBFSzZJPBg/>. Acesso em: 22 fev. 2023.

MANCUSO, W. P.; GOZETTO, A. C. O. Lobby: instrumento democrático de representação de interesses? **Organicom**, v. 8, n. 14, p. 118-128, 2011. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2011.139088. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139088>. Acesso em: 22 fev. 2023.

MARCOVITCH, J.; AXEL-BERG, J. Consenso para a Excelência Acadêmica. *In*: MARCOVITCH, Jacques. **Repensar a Universidade**: Impactos para a Sociedade. São Paulo: Com-Arte; FAPESP, 2019. p. 127-138.

MARTINS, A. Brasil cai quatro posições em índice global de democracias. **CNN Brasil**, Londres, 2 fev. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/brasil-cai-quatro-posicoes-em-indice-global-de-democracias/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

MATHEUS, C. **As opiniões se movem nas sombras**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, H. Comunicação pública, esfera pública e capital social. *In*: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 47-58.

MENDONÇA, R. F.; CAETANO, R. D. Populism as Parody: The Visual Self-Presentation of Jair Bolsonaro on Instagram. **The International Journal of Press/Politics**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 1-26. DOI: 10.1177/1940161220970118. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1940161220970118>. Acesso em: 27 jan. 2022.

MISSÃO da USP é colaborar para o desenvolvimento da sociedade. **Jornal da USP**, São Paulo, 25 jan. 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/missao-da-usp-e-colaborar-para-o-desenvolvimento-da-sociedade/>. Acesso em: 27 jan. 2022.

MORENO, A. C. Após denúncia anônima, USP nega estudar cobrança de mensalidade. **G1**, São Paulo, 21 set. 2016. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/apos-denuncia-anonima-usp-nega-estudar-cobranca-de-mensalidade.ghtml>. Acesso em: 14 fev. 2022.

MUNIZ, B.; NERI, F.; PAIVA, P. Número de mulheres na Assembleia de SP passa de 11 para 18; pretos são 5 de 94. **G1**, São Paulo, 9 out. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/eleicoes/2018/noticia/2018/10/09/numero-de-mulheres-na-assembleia-de-sp-passa-de-11-para-18-pretos-sao-5-de-94.ghtml>. Acesso em: 18 jan. 2023.

NASSAR, P. A mensagem como centro da rede de relacionamento. *In*: DI FELICE, Massimo (org.). **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.191-201.

NASSAR, P. Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional brasileira. **Organicom**, [s. l.], v. 4, n. 7, p. 30-43, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138940. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138940>. Acesso em: 18 jan. 2023.

NASSAR, P. Cultura e Histórias: A Trama Narrativa das Organizações. **Aberje**, [s. l.], 23 out. 2023. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/cultura-e-historias-a-trama-narrativa-das-organizacoes>. Acesso em: 18 dez. 2023.

NASSAR, P. Entrevista com Paulo Nassar: A comunicação organizacional na contemporaneidade. **Novos Olhares**, [s. l.], v. 17, p. 33-40, 2006. DOI: 10.11606/issn.2238-7714.no.2006.51423. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51423>. Acesso em: 7 dez. 2023.

NASSAR, P. Novas narrativas e memória: olhares epistemológicos. *In*: KUSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 77-100.

NASSAR, P. **O que é comunicação organizacional**. São Paulo: ABERJE, 2009.

NASSAR, P. Política e Comunicação: A Comunicação com Pensamento. *In*: NASSAR, P. (org.). **Comunicação Empresarial: Estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: ABERJE, 2005. v. 1. p. 121-127. (Coleção Inteligência 1).

NASSAR, P. Prefácio: Pequeno Manifesto por uma Comunicação Pública Excelente. *In*: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública**: Casos Excelentes. 1. ed. São Paulo: Editorial ABERJE, 2022. v. 1. p. 5.

NASSAR, P.; FARIAS, L. A. Memória, identidade e as empresas brasileiras: a difícil metamorfose. *In*: FIGUEIRA, J.; PEIXINHO, A. T. (ed.). **Narrativas midiáticas e comunicação**: construção da memória como processo de identidade organizacional. Coimbra: Coimbra University Press, 2018. p. 332-355.

NASSAR, P.; FARIAS, L. A.; RIBEIRO, E. P. **Narrativas rituais**: uma aproximação entre comunicação e antropologia. Tendências em comunicação organizacional: temas emergentes no contexto das organizações. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002980493.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2023.

NASSAR, P.; PARENTE, C. **Lobby e Comunicação**. São Paulo: Aberje Editorial, 2020.

NASSAR, P.; RIBEIRO, E. P. Novas e velhas narrativas. **Estética**, São Paulo, v. 8, 2012, p. 1-10. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002446300>. Acesso em: 17 jul. 2021.

NASSAR, P.; RIBEIRO, E. P.; FARIAS, L. A. de; PENAFIERI, V. How Public Relations can create ritual narratives to ease the pains of the 21st century in the workplace. *In*: INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS RESEARCH CONFERENCE, 23., Orlando, 2020. **Anais** [...]. Orlando: IPRRC, 2020. p. 343-356. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003017624.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2021.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. **Global Trends 2040**: Navigating A More Contested World. Washington: NIC, 2021. Disponível em: www.dni.gov/nic/globaltrends. Acesso em: 25 jan. 2022.

NOVELLI, A. L. C. R. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da Governança. **Organicom**, São Paulo, ano 3, n. 4, p. 74-79, 1 sem. 2006. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.138912. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138912>. Acesso em: 19 jan. 2023.

NOVELLI, A. L. R. Comunicação e opinião pública. *In*: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007. p. 72-83.

O QUE a campanha #MeToo conseguiu mudar de fato? **BBC News Brasil**, [s. l.], 21 maio 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-44164417>. Acesso em: 20 fev. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Informe OCDE sobre la Comunicación Pública**: El Contexto Global y el Camino a Seguir. Mensajes Clave. [S. l.]: OCDE, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/open-government/public-communications-report-highlights-es.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2023.

OXFORD LANGUAGES. **Oxford English Dictionary**, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://languages.oup.com/research/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

PAES, P. de S. Qual relação entre governança e comunicação pública? Por uma abordagem comunicacional do conceito de governança. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 45., João Pessoa, 2022. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2022. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/364674128_Qual_relacao_entre_governanca_e_comunicacao_publica_Por_uma_abordagem_comunicacional_do_conceito_de_governanca.

PALHARES, I. Na véspera de início de CPI sobre universidades, TJ recebe pedido para suspender comissão. **Estadão**, São Paulo, 24 abr. 2019. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/na-vespera-de-inicio-de-cpi-sobre-universidades-tj-recebe-pedido-para-suspender-comissao/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

PASSARELLI, H. Crítica a universidade é fruto de achismo e ideologia, afirma reitor da Unicamp. **Valor Econômico**, São Paulo, 3 maio 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/05/03/critica-a-universidade-e-fruto-de-achismo-e-ideologia-afirma-reitor-da-unicamp.ghtml>. Acesso em: 20 fev. 2023.

PEREIRA, V. H. **Aberje e Valor Setorial Comunicação Corporativa**: narrativas de legitimação do campo profissional. 2022. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

PETERS, B. G. O que é Governança? **Revista do TCU**, Brasília, n. 127, maio-agosto 2013, pp. 28-33. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87>. Acesso em 20 jan. 2023.

PINHO, A. ‘Quem vai investir nas universidades após tanto ataque?’, questiona reitor da Unicamp. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 ago. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/08/quem-vai-investir-nas-universidades-apos-tanto-ataque-questiona-reitor-da-unicamp.shtml>. Acesso em: 20 fev. 2023.

PLENÁRIO Dom Pedro I - Reunião da CPI - Gestão das Universidades Públicas. [S. l.: s. n.], 2019. 1 vídeo (248 min). Publicado pelo canal Alesp. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=fSvfuMgFdJc>. Acesso em: 25 ago. 2023.

POPWELL, K. Spiritualism and the Resurgence of Fake News. In: DALKIR, K.; KATZ, R. (ed.). **Navigating Fake News, Alternative Facts, and Misinformation in a Post-Truth World**. Hershey: IGI Global, 2020. p. 222-237.

QUINCOSES, Cândice da Silva. **Comunicação Organizacional Plataformizada**: Um Estudo de Caso Analítico da Plataforma Glassdoor. 2022. Tese (Doutorado em Comunicação) – Programa de Pós-graduação em Comunicação, Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2022.

REBOLO, F.; URT, S. da C. Saúde e adoecimento de professores universitários: uma revisão integrativa de teses e dissertações produzidas no Brasil. **Educação**, Santa Maria, v. 47, n. 1, p. 1-27, 2022. DOI: 10.5902/1984644453279. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/53279>. Acesso em: 19 jan. 2023.

REUNIÃO da CPI: Gestão das Universidades Públicas - 24/06/2019. [S. l.: s. n.], 2019. 1 vídeo (195 min). Publicado pelo canal Alesp. Disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=11-T-Femc_o. Acesso em: 25 ago. 2023.

RIBEIRO, E. P. **Novas Narrativas da Comunicação em Organizações**. 2019. 318 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

RIBEIRO, R. M. da C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Rev. Inter. Educ. Sup.**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 357-378, maio/ago. 2017. DOI: 10.22348/riesup.v3i2.7787. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SANTOS, H. dos. Contra a transparência. **ABERJ**, São Paulo, 9 dez. 2019a. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/contra-a-transparencia>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SANTOS, H. Prefácio. In: NASSAR, P.; SANTOS, H. dos (org.). **Comunicação Pública**: por uma prática mais republicana. São Paulo: Aberje Editorial, 2019b. p. 6.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa do Estado. Ato nº 32, de 2019. [Cria CPI investigar irregularidades na gestão das universidades públicas no Estado de São Paulo]. **Diário Oficial Poder Legislativo**, São Paulo, 129 (57), p. 7, 27 de março de 2019a. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20190327&Caderno=Legislativo&NumeroPagina=7>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa do Estado. **Manual do Processo Legislativo**. São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/documentacao/estudos-e-manuais/manual-elaboracao-legislativa/>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa do Estado. **Regimento Interno**: Código de Ética e Decoro Parlamentar. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/documentacao/estudos-e-manuais/manual-elaboracao-legislativa/>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SÃO PAULO (Estado). Fundo BR SPAPESP ULSP - Universidade Livre de São Paulo. **Arquivo Público do Estado de São Paulo**, São Paulo, 2019b. Disponível em: <http://icaatom.arquivoestado.sp.gov.br/ica-atom/index.php/universidade-livre-de-sao-paulo;isad>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SÃO PAULO (Estado). Comissão Parlamentar de Inquérito constituída com a finalidade de investigar irregularidades na gestão das universidades públicas no estado, em especial, quanto à utilização do repasse de verbas públicas. **Relatório Final dos Trabalhos**. São Paulo: ALESP, 2019c. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/blog/wp-content/uploads/sites/41/2019/11/CPI-DAS-UNIVERSIDADES-Relat%C3%B3rio-final.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 11.124, de 10 de abril de 2002**. Disciplina a atuação das Comissões Parlamentares de Inquérito. São Paulo: ALESP, 2002. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2002/lei-11124-10.04.2002.html>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SÃO PAULO (Estado). Tribunal de Contas do Estado. **Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. São Paulo: TCESP, 2010. Disponível em: <https://www4.tce.sp.gov.br/sites/default/files/images/lei-regimento.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SCHNEEGANS, S.; LEWIS, J.; STRAZA, T. (eds.). **Relatório de Ciências da UNESCO**: A corrida contra o tempo por um desenvolvimento mais inteligente – Resumo executivo. Paris: UNESCO Publishing, 2021. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377250_por. Acesso em: 20 fev. 2023.

SCHOLARS AT RISK. **Brazil**: Decline in Academic Freedom Requires UN's Attention. New York, 20 abr. 2022. Disponível em: <https://www.scholarsatrisk.org/2022/04/brazil-decline-in-academic-freedom-requires-uns-attention/>.

SCHOLARS AT RISK. **Free to Think 2021 = Livre para Pensar 2021**. New York: SAR, 2021. Disponível em: <https://www.scholarsatrisk.org/wp-content/uploads/2021/12/SAR-Free-to-Think-2021-Brazil-PT.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SEC UNICAMP. Um pouco de nossa história. **Secretaria Executiva de Comunicação da Unicamp**, Campinas, [20--]. Disponível em: <https://www.sec.unicamp.br/um-pouco-de-nossa-historia/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA JUNIOR, C. H. L.; MOURA, Y. M.; PESSÔA, A. C. M., TREVISAN, D. P.; MENDES, F. S.; REIS, J. B. C.; PICOLI, M. C. A.; WIEDERKEHR, N. C.; CARVALHO, N. S.; DALAGNOL, R.; KUCK, T. N.; ROSAN, T. M.; SILVA, T. S. F.; LIESENBERG, V.; BISPO, P. C. Surviving as a young scientist in Brazil. **Science**, [s. l.], v. 374, n. 6570, p. 948, 18 nov. 2021. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.abm8160>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SILVA, M. C. da. **A comunicação pública no enfrentamento à desinformação**: estratégias e rupturas no contrato comunicacional do Senado no Facebook. 2021. 386 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas e Sociais) – Universidade Federal do ABC, São Bernardo do Campo, 2021.

SPIAZZI, S. C.; BATTISTELLA, L. F. Comunicação Pública no Brasil: Tendências de Pesquisas Acadêmicas na Área. In: SIMPÓSIO EM GESTÃO PÚBLICA, 2., 2017, Santa Maria. **Anais eletrônicos** [...]. Santa Maria: UFSM, 2017. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2019/06/20171010215923.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SRNICEK, N. **Capitalismo de plataformas**. Buenos Aires: Caja Negra, 2018.

SUGIMOTO, L. Autonomia universitária: comemoração e desafios. **UNICAMP**, Campinas, 16 ago. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/05/03/critica-a-universidade-e-fruto-de-achismo-e-ideologia-afirma-reitor-da-unicamp.ghtml>. Acesso em: 20 fev. 2023.

TACSO. **Advocacy and Policy Influencing for Social Change**. Sarajevo: Technical Assistance for Civil Society Organisations, 2011. Disponível em: https://resource.actionsee.org/app/uploads/2018/05/doc_manual_5.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

TEIXEIRA, P. Unicamp confirma redução de ‘supersalários’ e convoca servidores para redefinir remunerações. **G1**, São Paulo, 23 ago. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2019/08/23/unicamp-confirma-reducao-de-supersalarios-e-convoca-servidores-para-redefinir-remuneracoes.ghtml>. Acesso em: 20 fev. 2023.

THIEL, S. van. **Research Methods in Public Administration and Public Management**: An introduction. London: Routledge, 2014.

TIMES HIGHER EDUCATION. World University Rankings 2023. **Times Higher Education**, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>. Acesso em: 20 fev. 2023.

TOMÁS, N. R.; TOMÁS, L. M.; ANDREATTA, E. P. Da depravação ao desperdício de recursos: estratégias de desconstrução da universidade pública em redes de *fake news*, **Verbum**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 141-166, set. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/verbum/article/view/50747/pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

TUZZO, S. M.; MANIERI, T. Pesquisa empírica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: proposta metodológica e olhar sobre a prática de assessorias de Comunicação em Goiás. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 233-252, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/interc/a/zzCNLqzz3hWpMMs5jw8zY5H/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

UNESP. **Comunicado N° 09/2019 – Runesp, referente a teto salarial**. São Paulo: UNESP, 2 set. 2019. Disponível em: https://www2.unesp.br/portal#!/aci_ses/notas-e-comunicados/comunicado-n-09-2019--runesp-referente-a-teto-salarial/. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNESP. História da criação da Unesp. **Unesp**, São Paulo, 1 fev. 2022. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/sobre-a-unesp/historico/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNESP. **Portaria nº 84, de 30 de setembro de 1976**. São Paulo: UNESP, 1976. Disponível em: <https://sistemas.unesp.br/legislacao-web/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNESP. **Resolução nº 50, de 22 de maio de 1989**. São Paulo: UNESP, 1989. Disponível em: https://www.biblioteca.unesp.br/portal/arquivos/20080319_092350.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNESP. **Resolução nº 75, de 03 de novembro de 1988**. São Paulo: UNESP, 1988. Disponível em: <https://sistemas.unesp.br/legislacao-web/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNICAMP e Unesp ainda avaliam se vão cortar salários acima do teto. **R7**, São Paulo, 3 ago. 2019a. Disponível em: <https://noticias.r7.com/educacao/unicamp-e-unesp-ainda-avaliam-se-vaocortar-salarios-acima-do-teto-03082019>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNICAMP faz reunião para anunciar redução de salários acima do teto. **R7**, São Paulo, 23 ago. 2019b. Disponível em: <https://noticias.r7.com/sao-paulo/unicamp-faz-reuniao-para-anunciar-reducao-de-salarios-acima-do-teto-23082019>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNICAMP. **Deliberação CONSU-A-004/2004, de 30/03/2004**. Cria a Rádio e Televisão UNICAMP e estabelece o seu Regimento Interno. Campinas: UNICAMP, 2004. Disponível em: <https://www.pg.unicamp.br/norma/303/0>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNICAMP. Manual de Relacionamento com a Imprensa. **Unicamp**, Campinas, 1994. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/manual-de-relacionamento/comunicacao-institucional>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNICAMP. Memória da Unicamp. **SIARQ UNICAMP**, Campinas, [202-]. Disponível em: <https://www.siarq.unicamp.br/difusao/memoria>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNICAMP. **Portaria GR-069/1985, de 09/05/1985**. Cria o Centro de Comunicação Unicamp. Campinas: UNICAMP, 1985. Disponível em: <https://www.pg.unicamp.br/norma/303/0>. Acesso em: 20 fev. 2023.

UNICAMP. Unicamp cria Secretaria de Comunicação. **Unicamp**, Campinas, 14 dez. 2016. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2016/12/14/unicamp-cria-secretaria-de-comunicacao>. Acesso em: 20 fev. 2023.

USP. **Criando as bases para a USP do Futuro**. São Paulo, 24 out. 2016. Relatório Final. Disponível em: https://www.adusp.org.br/files/democracia%20na%20usp/LAI/rel_fase1.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

USP. **Decreto nº 52.326, de 16 de dezembro de 1969**. Aprova o Estatuto da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1966. Disponível em: <https://leginf.usp.br/?historica=decreto-no-52-326-de-16-de-dezembro-de-1969>. Acesso em: 20 fev. 2023.

USP. **Decreto nº 52.906, de 27 de março de 1972**. Aprova o Regimento Geral da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1972. Disponível em: <https://leginf.usp.br/?historica=decreto-no-52-906-de-27-de-marco-de-1972>. Acesso em: 20 fev. 2023.

USP. **Decreto nº 6.283, de 25 de janeiro de 1934**. Crea a Universidade de São Paulo e dá outras providências. São Paulo: USP, 1934. Disponível em: <https://leginf.usp.br/?historica=decreto-n-o-6-283-de-25-de-janeiro-de-1934>. Acesso em: 20 fev. 2023.

USP. **Resolução nº 2558, de 26 de agosto de 1983**. Baixa o Regimento Interno da Rádio Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1983. Disponível em: <https://leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-2558-de-26-de-agosto-de-1983>. Acesso em: 20 fev. 2023.

USP. Sobre a Rádio USP. **Rádio USP**, São Paulo, c2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/sobre-a-radio-usp/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

VALENTINI, S. R. Comunicado do Reitor referente ao teto salarial da Unesp. **UNESP**, São Paulo, 2 set. 2019. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/noticia/34986/comunicado-do-reitor-referente-ao-teto-salarial-da-unesp/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

VENCESLAU, P.; CAFARDO, R. Deputados criam CPI para intervir nas universidades. **Estadão**, São Paulo, 22 abr. 2019. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/deputados-criam-cpi-para-intervir-nas-universidades/>. Acesso em: 22 fev. 2023.

WARDLE, Claire. Fake news. It's complicated. **First Draft**, Reino Unido, 16 fev. 2017. Disponível em: <https://firstdraftnews.org/articles/fake-news-complicated/>. Acesso em: 16 ago. 2020.

WEB OF SCIENCE GROUP. **Research in Brazil: Funding excellence: Analysis prepared on behalf of CAPES by the Web of Science Group**. 2019. Disponível em: https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2019/09/ClarivateReport_2013-2018.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

WEBER, M. H.; LOCATELLI, C. Realidade e Limites da Pesquisa Empírica em Comunicação Pública. **MATRIZES**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 141-159, jan./abr. 2022. DOI:

10.11606/issn.1982-8160.v16i1p141-159. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/183849/181965>. Acesso em: 20 fev. 2023.

WILLIAMS, A.; SRNICEK, N. Manifesto acelerar: por política aceleracionista. **Lugar comum**, [s. l.], n. 41, p. 269-279, 2013. Disponível em:
<https://revistas.ufrj.br/index.php/lc/article/download/50653/27492>. Acesso em: 20 fev. 2023.

WORD of the Year 2016. **Oxford Languages**, Oxford, 2016. Disponível em:
<https://languages.oup.com/word-of-the-year/2016/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

XIFRA, J. **Lobbismo**. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZÉMOR, P. **La Communication Publique**. Paris: PUF, Col. Que sais-je?, 1995. Tradução resumida de Elizabeth Brandão. Disponível em:
<https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

APÊNDICE A - ÍNTEGRA DOS TRECHOS SELECIONADOS DAS OITIVAS DA USP

Transcrição da oitiva do Reitor da USP	
Trecho selecionado (citação)	Subcategoria e co-ocorrências
a USP é uma das maiores do mundo, comparando-se em tamanho com as universidades de Toronto e a de Lyon atual, que juntou três universidades locais e mais umas três de outras instituições, Ohio State e algumas poucas outras	Alcance e dimensão
A USP também desenvolve inúmeras atividades em outros 16 municípios do Estado, congrega mais de 5.800 docentes, praticamente todos com titulação mínima de doutor, 99,5%; quase 13.500 servidores técnico-administrativos, e 90 mil estudantes regulares sendo 60 mil de graduação e 30 mil de pós-graduação.	Alcance e dimensão
As ferramentas que eu menciono são: um, internacionalização, entendendo essa internacionalização como a manutenção de um ambiente internacional de ensino e pesquisa aqui nos nossos campi. Esse é o nosso grande desafio. Para o ambiente universitário, o convívio com os pares e outras instituições é instigante, induz à busca de patamares maiores de qualidade	Alcance e dimensão
Nas classificações nacionais e internacionais, a USP habitualmente é apontada como a melhor do País, frequentemente a melhor da América Latina e mesmo da Ibero-América.	Alcance e dimensão
tem 42 unidades de ensino e pesquisa distribuídas em oito municípios do Estado, com 183 cursos de graduação, 269 cursos de pós-graduação, tem ainda seis institutos especializados e quatro grandes museus	Alcance e dimensão
Felizmente agora o “Jornal da USP” está eletrônico e tem uma replicação na grande imprensa através da do eletrônico do “Estadão”, então estamos começando a criar informações e passar para a sociedade paulista informações mais jornalísticas, informações mais facilmente compreensíveis	Alcance e dimensão Transparência e Accountability
avaliações, utilizado como um instrumento de gestão, para verificar e estimular a contínua busca de aprimoramentos, essa avaliação nós formalizamos a partir da década de 1970, desculpe, a partir da década de 1980	Eficiência
dentro da própria Faculdade de Filosofia nós temos posições bem divergentes, bem divergentes de docentes que têm posturas político-sociais bem diferentes e que convivem com uma educação, com o respeito mútuo. Você pega desde professores que defendem o Governo anterior até os que são opositores, estão dentro da Faculdade de Filosofia, às vezes do mesmo departamento.	Eficiência

excelência nunca se alcança, excelência é uma busca contínua. Se nós nos acomodarmos, logicamente nós vamos estar fora da realidade nacional	Eficiência
hoje nós reduzimos a zero as ocorrências violentas, portanto, a polícia é bem-vinda, e muito bem-vinda dentro do campus. A ocorrência de estupros, sequestros, assassinatos: zero.	Eficiência
Na atual gestão nós estamos começando a fazer a centralização administrativa para otimização, mas a acadêmica continua sendo mantida	Eficiência
não quer dizer que todo funcionário administrativo está na administração, eles estão, muitos deles, e é isso que está sendo incentivado, é o funcionário sair da atividade meio e ajudar a administração da pesquisa, do ensino, atividades	Eficiência
nós estamos tentando superar a saída dos funcionários através de treinamento, através de mobilidade interna e, principalmente, reduzindo as tarefas repetitivas que eles estão fazendo, otimizando os processos administrativos	Eficiência
o desempenho melhorou de uma maneira muito significativa com a redução, inclusive, dos gastos relativos.	Eficiência
O nosso estudo de demissão voluntária, Sr. Deputado, foi um estudo de longo prazo, demorou quase um ano de estudo e os resultados superaram as expectativas, nós esperávamos ter o retorno em 20 meses, acabamos tendo o retorno em 18 e 17 meses	Eficiência
o número total de servidores se reduziu, o de docentes foi quase mantido o mesmo, mas o de não docentes a redução foi de mais de 20%.	Eficiência
Os professores dentro da Universidade, inclusive dentro da Faculdade de Filosofia, eles são respeitados	Eficiência
este conselho consultivo tem sido, pelo menos na minha gestão e na gestão passada, muito eficiente, com sugestões – vai ter uma reunião agora semana que vem, eles pediram, eles colocaram tópicos na pauta que não fui eu que coloquei e eles estão sendo bastante influentes.	Eficiência Relações institucionais e políticas
eu tenho esse compromisso de reduzir a folha de pagamento para 85%. Nós reduzimos bastante o número de servidores, o senhor viu nos gráficos, foi mais de 20%	Eficiência Responsabilidade
toda fundação é obrigada a fazer relatórios anuais e toda fundação é obrigada a ter um cuidado, um controle interno muito forte porque a curadoria, e a curadoria, eu posso afirmar para a senhora, que a curadoria é muito eficiente	Eficiência Transparência e Accountability
A experiência demonstra que é importante contar com a participação de representantes das faculdades do interior na gestão da Universidade, de forma que todo conjunto receba as mesmas atenções e dê as mesmas contribuições para o bom andamento da instituição.	Equidade

<p>a inclusão de gênero. No caso do alunato foi-se adequando normalmente, eu confesso que foi normal, não foi uma ação proativa da Universidade, minha cara deputada. E hoje temos um corpo discente bem distribuído na média, logicamente existindo cursos com maior predominância masculina e outros com a feminina, mas bem menos extremada que há poucas décadas</p>	Equidade
<p>A USP, minhas senhoras e meus senhores, é uma das dez universidades escolhidas pela ONU para participar do projeto HeForShe, sendo a única da América Latina, com isso a USP assumiu o compromisso de avançar na igualdade de gênero e na valorização das mulheres, tendo estabelecido com este propósito um escritório denominado USP Mulheres bastante ativo</p>	Equidade
<p>consciente de que as políticas de inclusão se tornam necessárias num contexto de desigualdade, a USP vem apoiando a Secretaria Estadual da Educação para a melhoria do Ensino Médio no nosso Estado</p>	Equidade
<p>eu posso uma coisa assegurar, não há perseguição político-partidária dentro da Universidade. Isso insisto – eu já falei, acho que no começo eu falei – a Universidade é um lugar em que as pessoas discutem e todos são respeitados.</p>	Equidade
<p>uma coisa que eu defendo arduamente é realmente esta, defender a Universidade como local de debates, debates verbais, sempre verbais, nunca físicos</p>	Equidade
<p>à permanência estudantil, os recursos têm que ser aumentados. E além desse apoio de permanência estudantil, eles têm que ser acolhidos, sentir-se dentro do ambiente, por isso que nós estamos fazendo esforços muito grandes, utilizando o esporte e a cultura como meio de socialização.</p>	Equidade Formação
<p>alunos nossos, e nós incentivamos que eles façam eventos e de toda a natureza. Nós temos eventos sociais, eventos acadêmicos específicos, eventos de extensão, os próprios alunos participam treinando pessoal externo, então são coisas diversas.</p>	Formação
<p>este ano já entraram 42% de alunos de escolas estaduais, até 2021 serão 50%.</p>	Formação
<p>Não são nem melhores nem piores do que as universidades de ensino, são apenas – aliás, normalmente ganham pior do que os formados pela universidade de ensino –, mas são jovens que vão enfrentar os desafios, que estão preparados para enfrentar os desafios.</p>	Formação
<p>O Núcleo de Empreendedorismo oferece um espaço propício para o surgimento de startups que conta com a participação de empreendedores que se destacaram</p>	Formação

o número de alunos no período da autonomia praticamente dobrou, logicamente as vagas de vestibular também praticamente dobraram e, uma coisa muito importante, o número de concluintes mais que dobrou, mais do que duplicou. Na pós-graduação o número de alunos triplicou, e o número de teses de mestrado e doutorado – chegando no gráfico abaixo – aumentou quase quatro vezes.	Formação
os critérios de mestrado e doutorado sempre são competitivos e meritórios	Formação
O que um desses jovens empreendedores que abriram esses unicórnios geram por uma semana, já paga a anuidade o que se gasta na luz o ano todo. Então, eu defendo esse ponto	Formação Eficiência
alguns desses alunos são arrimo de família, então a situação é mais complicada ainda, alguns deles são arrimo de família, alguns deles moram em regiões distantes, mesmo estando na capital, então o deslocamento demora duas, três horas, por isso que tem que ter um tratamento cuidadoso, por isso que a pró-reitoria de graduação está muito envolvida nessa questão de, vamos dizer, de permanência e ao mesmo tempo acolhimento desses jovens.	Formação Equidade
em relação à permanência estudantil, os recursos têm que ser aumentados. E além desse apoio de permanência estudantil, eles têm que ser acolhidos, sentir-se dentro do ambiente, por isso que nós estamos fazendo esforços muito grandes, utilizando o esporte e a cultura como meio de socialização.	Formação Equidade
a Feira A USP e as Profissões, realizada ano a ano na capital e no interior do Estado para fazer com que os jovens conheçam a USP, seus processos de ingresso, reservas de vagas e programas de permanência estudantil a dezena de milhares de alunos.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
A inclusão socioeconômica, em 2006 resolveu-se oferecer bônus aos candidatos do vestibular que vinham do ensino público. Em dez anos o avanço foi considerável, passamos de 15% para 25%, mas aquém do desejável, por isso, em 2016, a Universidade adotou a reserva de vagas de maneira gradativa e homogênea para todos os cursos e períodos de oferecimento. Não é somente para em média. é para todo o curso e período de oferecimento	Formação Inclusão e desenvolvimento social
com esse programa Vem para a USP, nós tivemos o número recorde de 140 mil estudantes inscritos para a Competição USP de Conhecimentos – CUCo, oriundos de 3.619 escolas estaduais de São Paulo localizadas em 602 municípios.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
este é o primeiro ano que nós temos cursos e períodos com cotas. O que nós temos pouco – volto a dizer para a senhora, estatisticamente não é confiável – é que nas unidades que entraram número grande de alunos de escolas públicas, eles perceberam que no primeiro ano eles tinham alguma dificuldade, no segundo ano se misturou.	Formação Inclusão e desenvolvimento social

nós estávamos aumentando muito pouco a colocação de alunos de escolas públicas, e havia uma tendência de eles não conseguirem entrar nas carreiras mais disputadas, por isso que a nossa reserva é em todos os cursos, em todos os períodos, diurno ou noturno	Formação Inclusão e desenvolvimento social
nós temos reservas e vagas para ingressantes que vieram das escolas públicas – isso é uma coisa importante –, e dentre elas também temos reservas para pretos, pardos e indígenas, que foi até uma solicitação da sociedade, foi uma demanda que começou inclusive na esfera federal com as universidades federais. Nós estamos acatando um anseio da sociedade.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
o nosso problema não é somente termos reserva de mercado, temos que garantir que os alunos das escolas públicas entrem, se candidatem aos nossos vestibulares	Formação Inclusão e desenvolvimento social
Para a inclusão de grupos raciais e refletindo o anseio da sociedade, a USP também adotou a reserva de vagas e neste ano recebemos 25% de alunos que se autodeclararam pretos, pardos ou indígenas	Formação Inclusão e desenvolvimento social
Pela utilização de medidas afirmativas, a USP está selecionando jovens talentosos e se beneficia com a diversidade de solo nato. Assim, dessa forma, estamos considerando contribuir para a formação de lideranças mais conscientes da realidade de nosso País	Formação Inclusão e desenvolvimento social
reserva de vagas, cotas, são sempre alternativas que devem ser encaradas como alternativas. Reserva de vagas na verdade significa não deixar a atual geração de jovens desguarnecida pelo péssimo Ensino Básico e Secundário, e Médio, que receberam. A Universidade está preocupada com isso	Formação Inclusão e desenvolvimento social
Neste ano de 2019, 42% dos ingressantes vieram do ensino público. Queria também frisar que quase 50% dos ingressantes têm renda familiar inferior a cinco salários mínimos, por essa razão a Universidade em 2019 planeja investir neste ano o montante de 227 milhões para permanência estudantil	Formação Inclusão e desenvolvimento social Equidade
nós estamos forçando a diversidade de entrada dos alunos e logicamente sempre trabalhando, interagindo mais e oferecendo as oportunidades de interações com a sociedade	Formação Inclusão e desenvolvimento social Relações institucionais e

	políticas
com essa limitação do subsídio do governador, nós já estamos tendo perda de talentos, já estamos tendo um fato muito mais grave de aposentadorias precoces. Assim que conseguiu o prazo, o docente se aposenta, coisa que não ocorria num passado recente.	Formação Legalidade
a interdisciplinaridade, quer dizer, propiciar aos nossos alunos a convivência com desafios que exigem conhecimento mais amplo do que o curso que estão fazendo e estimular os docentes a desenvolver pesquisas com equipes de diversas áreas do conhecimento	Formação Pesquisa
todos esses docentes mantêm, isso é uma coisa importante, mantêm as suas funções nas faculdades de origem, quer dizer, os seus laboratórios continuam lá, as aulas continuam lá, os seus orientandos continuam lá.	Formação Pesquisa
somos universidades, então, o nosso maior objetivo é a formação do estudante num ambiente de pesquisa. A pesquisa é o nosso instrumento para formar esses estudantes, que são estudantes treinados, preparados para o desenvolvimento.	Formação Projeto de universidade Pesquisa
Então, como vice-reitor, os pró-reitores ainda ficam três dias, dois dias, três, quatro dias no máximo, mas o vice-reitor tem que ficar os cinco dias, não tem jeito. Só que ele continua professor do Instituto de Física de São Carlos, o laboratório dele que não é modesto, o laboratório enorme que ele tem lá, ele é um grande pesquisador na área de Física Experimental, está lá. Os alunos dele estão lá, ele continua com orientandos, ele tem que voltar para São Carlos	Formação Responsabilidade Pesquisa
a sociedade optou pela universalização do ensino sem dar os devidos cuidados para a melhoria da qualidade, este foi um ponto.	Inclusão e desenvolvimento social
como reitor, o meu sonho não é a Universidade de São Paulo estar obrigatoriamente no topo. Meu sonho é os senhores e as senhoras, a sociedade paulista e brasileira ter orgulho e satisfação de que a Universidade de São Paulo está fazendo um bom serviço, atendendo aos anseios do Brasil.	Inclusão e desenvolvimento social Inovação e Desenvolvimento econômico

vale destacar a Feira Brasileira de Ciências e Engenharia criada pela USP em 2003 para incentivar os alunos do Ensino Médio e do oitavo e nono ano do Ensino Fundamental a se interessar pelo estudo de Ciência e da Tecnologia. Na última edição desse ano a etapa final foi realizada no campus do Butantã, recebeu os finalistas provenientes de mais de 200 escolas de 26 estados brasileiros.	Inclusão e desenvolvimento social Pesquisa
parte desses cursos que não são de cunho social, porque os de cunho social têm que ser gratuitos mesmo, eu não vou cobrar o curso de formação de pessoal da Saúde para o Ministério da Saúde, eu vou cobrar só o custo, eu não vou ter lucro disso, de poder criar uma nova fonte de receita para a Universidade	Inclusão e desenvolvimento social Responsabilidade
para conseguirmos ter uma interação maior com o setor privado, nós temos que ter as condições econômicas também no nosso País adequadamente solucionadas	Inovação e Desenvolvimento econômico
Nenhum empresário vai investir num momento de incerteza econômica, porque são investimentos de longo prazo, lembre-se que na Universidade nós começamos da pesquisa básica; uma pesquisa demorar cinco anos é rotina, é normal, uma pesquisa demorar dez anos é rotina, é normal. Isso só se consegue viabilizar quando você tem empresas que tem segurança do que vai acontecer no futuro.	Inovação e Desenvolvimento econômico Pesquisa
nós incentivamos os nossos colegas a não deixar de dar importância ao periódico brasileiro, que é o que é lido pelo profissional, que é acessado pela comunidade que está fora da academia	Inovação e Desenvolvimento econômico Pesquisa
nós mantemos na Universidade de São Paulo a obrigatoriedade de que os nossos docentes têm, sim, que fazer uma pesquisa de excelência, não esquecendo que estamos dentro do Brasil, dentro do estado de São Paulo, essa é a diferença	Inovação e Desenvolvimento econômico Pesquisa
O projeto da USP foi, sim, inspirado no modelo humboldtiano alemão, porém adaptado aos interesses e necessidades de um País em desenvolvimento.	Inovação e Desenvolvimento econômico Projeto de universidade

Perdida a guerra pela reconstitucionalização do País, as lideranças paulistas da época decidiram influenciar o País investindo em ciência, tecnologia e cultura e no saber universal.	Inovação Desenvolvimento econômico Projeto de universidade	e
Perto do final do século XIX, logo após a Proclamação da República, as lideranças paulistas, dirigentes de um Estado ainda pobre, sentiram a premência de criar escolas superiores que impulsionassem o desenvolvimento do Estado. Uma visão muito avançada para aquela época	Inovação Desenvolvimento econômico Projeto de universidade	e
a questão de descumprimento do Projeto de lei, deputado, isso foi judicializado, então nós estamos esperando a ação judicial que está em andamento	Legalidade	
As fundações nós não prestamos contas delas. As fundações têm caráter privado, elas prestam contas para a curadoria de fundações.	Legalidade	
dos salários superiores ao subsídio do governador. Em relação a esse fato, é importante esclarecer que o ponto fulcral da questão está na divergente interpretação jurídica dada ao tema pela Universidade e pelo Tribunal de Contas do nosso Estado. Para a USP não pode ser desconsiderado o direito adquirido, contudo a Universidade não tem interesse de judicialização da questão, tendo recorrido sempre administrativamente no âmbito do próprio Tribunal de Contas, e quando os recursos são recusados em última instância, a decisão do Tribunal é acatada. E, de fato, a aposentadoria de vários colegas já foi reduzida aos valores do subsídio do governador.	Legalidade	
Isso que o decreto não inclui a USP, as universidades.	Legalidade	
não há supersalários, existem, sim, alguns salários elevados e que aparecem muito nas redes sociais, e esses salários são sempre pagos em cumprimento de decisões judiciais.	Legalidade	
nós somos uma universidade pública, nós somos obrigados a fazer concurso. Eu não posso falar: “Fulano é um grande cientista, vem trabalhar para a USP”.	Legalidade	
o assunto está em debate, mas nós, como USP, órgão do Estado, nós não vamos judicializar e ir contra o Estado. Nós obedecemos, nós recorremos sempre ao próprio Tribunal de Contas. Se perdemos na última instância do Tribunal, que é o Plenário, cumprimos.	Legalidade	
o que eu disse é que os supersalários, que realmente são acima de 40 mil reais, são todos para aposentados e são pagos mesmo, efetivamente, porque são decisões judiciais e em última instância.	Legalidade	

Quando o Tribunal de Contas em 2000 e – eu não era reitor nessa época – em 2010, 2011 fez essas críticas, nós eliminamos nos contratos seguintes os alunos, nós acatamos a decisão do Tribunal de Contas	Legalidade
Nós, deputado, em 1988, fizemos na Constituição a obrigatoriedade que todas as universidades seriam de pesquisa, isso está na nossa Constituição	Legalidade Pesquisa
A autonomia administrativa e financeira, da qual as três universidades públicas do estado São Paulo usufruem desde 1989, foi um divisor de águas. São, até o momento, as únicas universidades públicas brasileiras que têm essa condição prevista pela Constituição Brasileira de 1988	Legalidade Probidade
A Universidade de São Paulo apoia, inclusive financeiramente, mais de 120 periódicos que são produzidos dentro da própria Universidade	Pesquisa
desde 2014 sua produção científica em todas as áreas tem impacto acima da média mundial.	Pesquisa
Ela é responsável por cerca de 22% da pesquisa científica do País, lembrando que nós temos mais de 200 universidades e mais de 200 instituições de pesquisa no País. Está entre as dez instituições que mais publicam no mundo	Pesquisa
eu defendo que a universidade tem que patentear, não é porque nós vamos ganhar dinheiro com patente, porque nós vamos ter paternidade.	Pesquisa
nós duplicamos, hoje estamos com 2.200, 2.300 pós-doutorandos, tínhamos menos de 1.000, mas ainda está pouco, pelo nosso potencial nós podíamos ter mais pós-doutorandos	Pesquisa
nós triplicamos o número de periódicos brasileiros que estão indexados nos índices internacionais	Pesquisa
o número de publicações indexadas internacionalmente quase foi multiplicado por 15	Pesquisa
O que a USP faz é induzir grupos de pesquisa nas áreas que nós consideramos estratégicas	Pesquisa
a USP regulamentou o compartilhamento com o setor produtivo e a permissão de uso de seus equipamentos, infraestrutura, materiais e instalações em ações voltadas ao desenvolvimento e inovação tecnológica.	Pesquisa Responsabilidade
No tocante ao estreitamento da relação com a sociedade e os órgãos públicos, a USP tem realizado diversas ações como feiras de ciências e de orientação profissional, seminários, simpósios, exposições, atendendo às comunidades; também gerencia centros de cultura e de extensão, mantém orquestras, corais, grupos de teatro, além dos museus já bem destacados.	Práticas extensionistas
A outra foi a criação de uma controladoria interna que se reporta diretamente ao Conselho Universitário, lógico que nós tínhamos meios e controles internos, porém, a controladoria é um órgão permanente e com isso nós temos acompanhamento permanente da nossa gestão	Probidade

a Universidade de São Paulo não passa nenhum centavo para nenhuma das suas fundações, nem mesmo para a Fuvest, que é uma fundação da própria Universidade. Nós não passamos nenhum recurso, pelo contrário, todas as fundações de forma direta ou indireta dão apoio para a nossa Universidade.	Probidade
a Universidade é o lócus de discussão, então os alunos têm todo o direito, eles têm todo o direito deles de não assistir às aulas se não quiserem, mas nunca de impedir, ou de uma violência de desestimular ou de deixar os colegas numa situação constrangedora	Probidade
a Universidade tomou outras medidas relativas à governança da área financeira. A primeira é a resolução 7.344 de 2017 que definiu os parâmetros de sustentabilidade econômica e financeira da USP, internamente o pessoal diz que é uma lei de responsabilidade fiscal da USP, e é, não deixa de ser uma lei interna de responsabilidade fiscal da USP.	Probidade
aliás, eu tenho até meu holerite aqui, porque eu sabia que essa pergunta viria. Eu diria que eu tenho esse valor e já tenho, em função do limite estatutário, da Constituição Paulista, eu tenho uma aplicação de um desconto de 6.836 reais	Probidade
Normalmente com recursos USP as diárias são pagas para quem faz atividade administrativa, e quem vai para uma reunião representando a Universidade, não participando de um evento científico, de um evento acadêmico	Probidade
nós não alugamos espaço para o grande público, alugamos o espaço para atividades, por exemplo, o congresso é organizado por uma equipe de professores da USP. Então a Universidade aluga para esse evento, mas porque tem uma vinculação com a Universidade. Nós não alugamos espaços para fazer evento externo da Universidade	Probidade
o envolvimento dos órgãos colegiados internos nas decisões que impliquem grandes despesas, mesmo que previstas no orçamento	Probidade
O que eu quero chamar a atenção é que a Universidade de São Paulo não é um Estado dentro do Estado. A comissão de sindicância não tem direito a pedir contas bancárias, acompanhar telefone, essas coisas nós não temos.	Probidade
obviamente nós temos áreas que se destacam em relação às outras, e as áreas que se destacam menos, Sr. Deputado, não é porque o reitor deu mais dinheiro ou deu menos dinheiro; as áreas se destacam e elas conseguem mais recursos	Probidade
assumir essa autonomia não foi uma tarefa fácil, principalmente em momentos de crise econômica do País, mas os resultados foram muito encorajadores. Mesmo quando ocorreram problemas na gestão, a própria autonomia permitiu a correção de rumo. A autonomia permite o planejamento das instituições no longo prazo,	Probidade Responsabilidade
a Universidade de São Paulo não resultou de um ato isolado do Governo do Estado, é resultado de uma política de Estado de quase dois séculos, quando líderes e autoridades decidiram investir e muito na Educação. Essa política teve uma ação bem extensa, abrangendo desde o ensino básico até a pós-graduação	Projeto de universidade

a Universidade é um local de debate, discussões, de levantar pontos de vista, porém sem violência.	Projeto de universidade
a USP não prioriza áreas de conhecimento, a reitoria apoia todas as áreas de A até Z, de Administração a Zootecnia, o que não é comum nem em outras instituições do exterior, mesmo as de pequeno porte.	Projeto de universidade
a USP nasceu como uma universidade moderna, na qual o ensino oferecido no ambiente internacional e de pesquisa, intensa atividade de pesquisa, buscando sempre desde o começo interagir com a sociedade através de ações de cultura e de extensão universitária.	Projeto de universidade
Eu fiz questão de contar um pouco a história da Universidade São Paulo para mostrar que nós começamos descentralizados, e essa descentralização acadêmica, isso quero chamar a atenção, acadêmica, nós mantemos bastante	Projeto de universidade
Hoje, 85 anos depois, a USP é uma universidade global de excelência honrando o seu lema: Scientia vincet, “Vencerás pela Ciência”	Projeto de universidade
nós somos uma universidade pública, uma universidade que tem que atender todas as áreas do conhecimento, temos que atender.	Projeto de universidade
Desde o seu estabelecimento em 1934, a Universidade de São Paulo vem mantendo um estreito relacionamento com a sociedade em todos os seus setores, iniciativa privada, governos em todas as esferas, organizações não governamentais, setores organizados da sociedade etc.	Projeto de universidade Relações institucionais e políticas
A Universidade de São Paulo estará sempre de portas abertas para mostrar à sociedade o empenho cotidiano de seus quadros para o desenvolvimento do Ensino, da Ciência, da Tecnologia e da Cultura em São Paulo e no País.	Projeto de universidade Transparência e Accountability
A questão de conselhos com pouca participação externa, essa é uma tradição que nós temos que a gente tem que repensar, eu acho que tem que ter. A USP que nós estamos fazendo.	Relações institucionais e políticas
é muito importante o relacionamento com os setores externos, sejam empresariais, sejam governamentais, eu também incluo o Governo, por uma razão que eu não sei até justificar, as universidades brasileiras estão um pouco afastadas dos governos. Isso eu acho que é ruim, nós não sabemos quais os anseios dos nossos líderes, políticos, e nós não conseguimos interagir com esses líderes políticos	Relações institucionais e políticas
essa realidade existe, isso nós, como sociedade, os senhores como representantes da sociedade têm um papel de nos ajudar nisso	Relações institucionais e políticas
nós estamos hoje com convênios no valor de 800 – eu estou tentando ver o número – 800 e poucos milhões, o que não é um número desprezível dentro de padrões internacionais	Relações institucionais e políticas

A autorização dos espaços também é descentralizada. Quando é um espaço geral, a prefeitura dos diversos campi tem essa incumbência. Quando é dentro de uma unidade, o diretor da unidade autoriza, dá essa autorização. Normalmente nós temos autorizações descentralizadas, normalmente	Responsabilidade
A implantação de um amplo plano de incentivo à demissão voluntária para funcionários técnico-administrativos realizada em três etapas.	Responsabilidade
A suspensão temporária dos contratos de obras em andamento e revisão dos planos de investimentos futuros, com posterior priorização dos serviços necessários para as atividades fim, com destaque para o Ensino	Responsabilidade
a Universidade, o dirigente da Universidade não é um administrador exclusivo, ele continua professor, ele continua com as suas orientações	Responsabilidade
acho que o relacionamento da reitoria com os dois sindicatos é um relacionamento sadio, eu acho que eu me reuni mais com os sindicatos do que as duas últimas gestões anteriores, e acho que as coisas estão indo tranquilamente.	Responsabilidade
conseguimos, com o plano de demissão voluntária, uma redução marcante dos nossos servidores, mas o outro gráfico, a figura quatro, acho que mostra mais o nosso esforço; reduzimos os custos de pessoal, mas também reduzimos o custeio, a linha azul de uma forma muito significativa de 2013 a 2015. Isso é importante, não foi apenas a redução dos gastos com recursos humanos, foi redução também do seu custeio.	Responsabilidade
Desde 1984 a USP, por resolução interna, optou por ressarcir as despesas desses funcionários por meio de diárias ou meia-diárias, dependendo da sua permanência fora das suas cidades de origem	Responsabilidade
No âmbito de sua autonomia orçamentária e financeira, a USP adotou uma série de medidas destinadas a reduzir as suas despesas totais e evitar o esgotamento de suas reservas financeiras. Dentre estas destacamos, a suspensão imediata de todas as contratações de servidores técnicos e administrativos por tempo indeterminado. Isso continua até hoje	Responsabilidade
Porque se eu falar: “Olha, você vem, mas vai ter, só vai gastar”, acho que daí não consigo atrair ninguém do interior para vir para a capital. Se eu falar para ele: “Olha, você vem, larga o que você está fazendo, fecha”. Daí a três anos ele não pode mais voltar ao laboratório.	Responsabilidade
Revisão de todos os contratos de serviços e redução substancial dos gastos com outros custeios e investimentos	Responsabilidade
desde o começo desta CPI a USP se colocou à disposição para colaborar e oferecer todas as informações solicitadas, tendo destacado para isso seu superintendente de relações institucionais.	Transparência e Accountability
Dos 985 colaboradores ativos que recebem esse adicional, os valores do adicional ficam na faixa de 14,86 reais a 5.211,34 reais, na média 1.512,87 reais	Transparência e Accountability

eu diria que hoje nós temos, dos recursos que entram na Universidade, 85% vêm dessa cota-parte e os outros 15% são sempre carimbados, eu citei os nossos convênios que nós temos de pesquisa, os convênios de pesquisa que nós temos com a agência de fomento estadual, que é a Fapesp, e as federais, CNPq, Capes, Finep e assim por diante	Transparência Accountability	e
Existem atualmente 1.698 convênios ou acordos de cooperação ativos com instituições nacionais e estrangeiras, totalizando recursos de cerca de 864 milhões de reais.	Transparência Accountability	e
na questão de reforma da Previdência, eu queria dizer que hoje quase 20% dos nossos recursos são para os aposentados	Transparência Accountability	e
nós temos 985 colaboradores ativos e 1.097 inativos. Dos ativos, como eu disse para a senhora, os valores variam de 14,86 reais a 5.211,34 reais, sendo a média 1.512,87 reais. Os inativos ganham mais. Começa, a faixa começa de 49,66 reais até um docente que chega a receber 22.256,33, porém a média é baixa, a média é 3.423,65 reais.	Transparência Accountability	e
nós temos um contato direto com o nosso Ministério Público de Contas e contínuo, e com o Tribunal de Contas também, nós fazemos questão de fornecer todos os dados que foram prestados	Transparência Accountability	e
nós vamos passar todas as informações que pediram – qualquer informação adicional, por favor, teremos o máximo prazer, a Universidade, os gestores da Universidade em poder fornecer	Transparência Accountability	e

APÊNDICE B - ÍNTEGRA DOS TRECHOS SELECIONADOS DAS OITIVAS DA UNESP

Transcrição da oitiva do Reitor da Unesp	
Trecho selecionado (citação)	Subcategoria e co-ocorrências
a demonstração da resiliência que a Unesp está passando e toda a nossa equipe na direção de resistir, mas resistir com excelência, e resistir no processo de continuar promovendo desenvolvimentos regionais.	Eficiência Inovação e Desenvolvimento econômico
a inclusão traz diversidade, e diversidade traz criatividade e inovação	Formação Inclusão e desenvolvimento social
A nossa missão não é fazer comida, nós temos os restaurantes, mas a nossa comida sai cara, ela sai a um custo	Responsabilidade
A pesquisa é majoritariamente financiada com recursos extraordinários, felizmente dentro desse sistema nós temos a própria Fapesp, e através da Fapesp, através da Finep, através do CNPq que nós captamos recursos para pesquisa.	Probidade
a receita caiu, é impossível, nós não estamos no setor privado, onde nós podemos fechar uma linha de produção e demitir pessoas, nós trabalhamos com a educação de pessoas	Formação Probidade
a Unesp ainda não desligou o gênio dos bandeirantes. Então, ela é uma universidade que acaba sempre caindo nos desejos de expandir.	Alcance e dimensão Projeto de universidade
A Unesp contribuindo com startups, PACs e criando ambiente de inovação por todo o estado de São Paulo, isso é ímpar, deputados	Inovação e Desenvolvimento econômico
A Unesp depois já no século XXI ela tem uma expansão extremamente robusta, para usar esse adjetivo, onde ela vai para mais oito municípios com 35 cursos em regiões importantíssimas, porque São Paulo, ela não pode ser essa grande locomotiva e esquecer o Vale do Ribeira, esquecer regiões com IDH muito baixo desse estado de São Paulo.	Inovação e Desenvolvimento econômico
a Unesp é uma universidade, inclusive falarei disso, e ela está presente em praticamente todo o estado de São Paulo	Alcance e dimensão

a Unesp ela tem uma contribuição à formação de professores gigantesca, falei isso no Conselho Estadual de Educação, mas formal, olha o círculo. Qual seria o círculo perfeito? Forma o professor, o professor alimenta a rede pública do Estado. Não seria isso?	Formação
a Unesp está desde 2010 pagando os servidores do hospital não indevidamente, ela está pagando respeitando o acordo que foi feito com o Governo do Estado.	Probidade
A Unesp vai continuar resistindo.	Eficiência
A universidade está distribuída em eixos de 800 a 1.000 quilômetros. Você acha que o reitor consegue saber quais são os 24 engenheiros dessa universidade? Eu acho que nem o pró-reitor.	Alcance e dimensão
Agora é impossível a reitoria da Unesp ficar fora da capital, onde nós precisamos vir quase que diariamente a Alesp, Palácio dos Bandeirantes e assim por diante.	Eficiência
Agora nós prejudicaremos o sistema que foi construído nesse estado de São Paulo	Projeto de universidade
Agora, a Fundunesp, ou qualquer outra fundação de apoio, ela vai continuar renovando seu convênio com a instituição.	Eficiência
Agora, eu acompanhei essa representação da promotora do Ministério Público de Contas, dizendo que eu deveria arcar com o meu salário. A minha lotação é Araraquara. Eu não me mudei para cá. O laboratório que eu construí com verbas de pesquisa e coloquei naquele laboratório investimentos pesados, formando pessoas, está formando pesquisadores, está formando cientistas, isso continua sendo produzido, deputado.	Pesquisa
além de ter o gênio do bandeirante, eu vejo muito a questão do reformista. Agora, isso não se impõe, isso tem que ser construído, isso não é fácil	Equidade Projeto de universidade
ao invés de deixar morrer por inanição, não sobreviver nas grandes crises, encontrar caminhos	Responsabilidade
As atividades de extensão distribuídas pelo estado de São Paulo inteiro, nós temos 276 beneficiados, isso aqui é só entrar no sistema clicando você sabe o que está acontecendo em cada Município do estado São Paulo.	Práticas extensionistas
As estaduais elas estão muito presas no modelo de universidade napoleônico, que é um modelo que prevaleceu aqui antes da USP, que era a formação.	Formação Projeto de Universidade
as três estaduais e a Unesp elas estão no grupo das chamadas compreensivas, ou seja, são aquelas abrangentes, e isso que nós precisamos também pensar, ou seja, será que conseguimos ser bons em tudo, em todas as áreas.	Alcance e dimensão

atrelada a essa expansão desenfreada, procurando atender os desejos do Estado, ela também entra no processo de inclusão, porque nós acreditamos muito	Formação Inclusão e desenvolvimento social
buscar uma maior integração, evitar redundância no sistema, repensar muito o custo de uma implantação, se vale a pena numa região que não tem um perfil. Totalmente favorável e ainda mais com esse sinalizador de que isso possa vir ser um ponto de negociação com o Governo do Estado de São Paulo	Probidade
Claro, novas regras nós tentamos, mas sempre existe o atropelo político e paroquial.	Relações institucionais e políticas
Como que esse jovem que sai da grande densidade demográfica que é São Paulo e vai para o interior, saindo dos seus lares: como que esse jovem vai morar, viver, comer e assim por diante? Isso já estava antecipado, só que a Unesp, isso é um papel do Estado de prover esses recursos para a permanência.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
Cresceu muito a Unesp em quantidade, a ponto de estar refletido como a segunda maior	Alcance e dimensão
Da dedução de 11% dos holerites dos servidores, mais 11% do patronal, e também dos aposentados a partir do teto do INSS, observa que nem em 2008 dava conta, começou a surgir o fenômeno da insuficiência financeira, que é o descompasso entre a contribuição previdenciária e benefícios previdenciários	Transparência e Accountability
desde 2014 não contratamos de forma robusta, do número de servidores, técnicos administrativos e docentes. Docentes no fim não dá para sentir muito porque foram criados 50 cursos, então foi contratado muito, mas foi contratado muito para os cursos novos. Então a Unesp hoje está dividida em unidades que expandiram e unidades que não expandiram e que estão perdendo docentes por causa das aposentadorias	Responsabilidade
Diárias pagas com esses três para manter uma universidade descentralizada em funcionamento, quer seja deslocamentos entre as unidades, deslocamentos interior-São Paulo, e deslocamento da equipe que mantém sua sede e não pode ser transferida para a unidade. Por quê? Porque as pesquisas continuam funcionando lá no interior: 0,03%	Pesquisa Responsabilidade
Do Ministério Público já veio, nós distribuímos tudo, enviamos tudo, caixas de material com documentação de todas as diárias pagas, a perícia já foi feita e já tem clareza de que não é pagamento contínuo	Transparência e Accountability
E a inovação, hoje nós temos um portfólio que as empresas podem entrar na Unesp e saber quais são as inovações que nós temos, e buscar fazer um investimento	Inovação e Desenvolvimento econômico Pesquisa

E a pesquisa – tudo isso cresceu, e isso aqui são produções, são descobertas que estão sendo feitas não na capital, mas no interior do estado de São Paulo	Pesquisa
é a universidade onde o ensino e a pesquisa, essas duas frentes estão casadas.	Projeto de universidade
E aí a excelência, somos top cinco no Brasil, pegando as jovens	Alcance e dimensão
é chamar a atenção que todo esse sistema foi construído por agentes sociopolíticos, intelectuais, professores, deputados, as pessoas do Executivo ao longo de décadas.	Relações institucionais e políticas
E como que o reitor anterior sobreviveu? Diminuindo a reserva financeira que é nessa curva pontilhada, então a reserva financeira da Unesp, que era de 860 milhões em 2013, vai a um valor extremamente baixo, de altíssimo risco, e ele entrega a universidade para a nova equipe com um orçamento sem espaço orçamentário para o 13º salário	Probidade Transparência Accountability
E desde o início de 2017, quando nós estávamos no Cruesp, nós fizemos a demanda, deputado, nós falamos: já que a folha dos inativos está com as três universidades, nós gostaríamos da nossa porcentagem	Legalidade
é essa questão do planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, isso não é algo tão incorporado ainda a meu ver. É o que nós temos, a lógica seria 11% mais 22% deveria dar conta. Isso não está dando conta.	Responsabilidade
E hoje nós temos um conjunto de mais de 50 mil alunos, 40 de graduação, 14 de pós e oito mil servidores, sendo cinco mil em torno, arredondando, servidores técnicos administrativos e três mil professores.	Alcance e dimensão
E isso, 30 anos depois, nós temos três universidades no estado de São Paulo entre as melhores universidades do País e da América Latina e assim por diante, com uma repercussão internacional muito grande.	Alcance e dimensão
é muito pouco, porque nós estamos sufocados com a questão salário e a manutenção, pagar água, luz e tudo mais	Eficiência
E o que nós vamos fazer lá no Vale do Ribeira que é superpobre? O estado de São Paulo vai fechar os olhos? A Unesp foi lá, mas isso tem custo	Inovação e Desenvolvimento econômico
E quando ela faz, quando ela leva esse ensino, ela promove algo que é ímpar na opinião da Unesp, que é promover o desenvolvimento regional.	Formação Inovação e Desenvolvimento econômico
E resistindo à crise com excelência	Eficiência
é uma fundação que tem no seu estatuto trabalhar muito em cooperação na direção de fazer propostas do movimento inclusive estratégico da universidade.	Eficiência

E, finalmente, resistindo à crise com excelência e promovendo o desenvolvimento regional, isso é fundamental	Eficiência Inovação e Desenvolvimento econômico
ela fez a inclusão e ela nunca correu atrás de buscar os recursos do Estado para financiar essa inclusão	Equidade
em 2018 nós trouxemos 50% das vagas para egressos de escola pública.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
Enade nós subimos em 2014 de 35% para 62% de cursos quatro e cinco que é o máximo. Pós – a interiorização do ensino superior com qualidade observe isso aqui, gente, isso é fantástico, ou seja, verde, alunos da própria cidade, vermelho alunos de outros estados, azul-escuro alunos que migraram para o interior, quer seja da capital ou da região	Formação
então a Unesp consegue levar para todas as regiões do nosso Estado um ensino superior de qualidade	Formação Alcance e dimensão
Então hoje a Unesp, ela que tem o maior número das bolsas de residência pedagógica e de iniciação à docência que é o PBID	Equidade
Então junto com a sua síndrome de Harvard, eu coloco o mito do canudo. Eu vejo que o Estado americano ele não despreza a formação técnica, você sabe disso, você estudou lá. Ou seja, eu vejo aqui – isso tem que ser repensado.	Formação
Então nós precisaríamos fazer escolas no interior, universidades no interior para segurar os jovens nesse interior e desenvolver esse interior com certeza	Formação Inclusão e desenvolvimento social Inovação e Desenvolvimento econômico
Então você vai à universidade resolver problemas importantes da indústria	Pesquisa
Então, houve um crescimento muito estimulado, mas que nunca foi renegociado	Relações institucionais e políticas
Entretanto, o estado de São Paulo, que sempre foi uma grande liderança deste País, ele se inspira na Educação	Inclusão e desenvolvimento social

essa não é a visão quando eu comentei que todos nós somos atores sociopolíticos deste Estado em diversas esferas, eu sempre tenho um olhar de que nós podemos construir, inventar, mas podemos	Relações institucionais e políticas
essas pessoas têm que vir para São Paulo, para fazer reuniões; e tudo isso, essa diminuição que nós conseguimos, foi por meio da implantação de um sistema de videoconferência ímpar	Eficiência
essas universidades não ficam com a folha dos inativos, por exemplo. Então nós temos um estrangulamento, deputado, que nós precisamos resolver.	Probidade
eu estou dizendo de subsídio do governador com salário de um profissional de carreira, que como deputado disse, que eu já estou no final, já tenho 33 anos, 32 anos de contribuição, comparar essas duas coisas não pode.	Equidade
eu falei: nós temos que dar transparência. E foi dado transparência e foi disponibilizado	Transparência e Accountability
Eu já comentei que nunca eu vi um reitor disponibilizar saldo de extrato bancário de conta corrente, e isso nós fazemos rotineiramente.	Transparência e Accountability
Eu mostrei aqui muito, quanto que a universidade – para fazer o desejo do Estado de incorporar 50% de alunos com alta vulnerabilidade socioeconômica, nós precisamos aumentar os gastos com permanência para segurar esse aluno, para dar condições esse aluno, que sai muitas vezes aqui de São Paulo e vai estudar lá em Rosana	Formação e Equidade
eu sou muito defensor de que o conselheiro do Tribunal de Contas ele tem que ser um cão guia e não cão de guarda	Legalidade
Eu tenho certeza que os deputados da CPI, os deputados desta Casa, jamais gostariam de ficar na contramão da história, porque a história mostra o sentido muito positivo de termos a implantação desse sistema no estado de São Paulo.	Projeto de universidade
eu tenho garantia que na questão da reforma acadêmica está evoluindo muito, começando pelo departamental, que cada vez mais os diretores, chefes de departamento estão evoluindo, nós temos uma reforma administrativa também na praça quebrando resistências	Equidade e Responsabilidade
Fala-se de transparência, falava-se que iam encontrar milhões de dinheiro escondido debaixo do colchão em campanha. Nós fomos candidato de oposição, não encontramos nada debaixo do colchão, gostaria de ter encontrado. Isso é saldo bancário, eu me comprometi de apresentar a cada Conselho Universitário a soma das contas da Unesp, e todo mundo sabe, esse aqui é o dinheiro que a gente tem em conta. E a partir, eu sempre volto, e a gente sempre com balanços mensais.	Transparência e Accountability

hoje a Unesp, com seu espírito de bandeirante, ocupou 24 cidades, ela tem 34 unidades, sendo que ainda nós temos cinco que são consideradas experimentais, e uma série de outras unidades complementares, auxiliares; nós temos três hospitais veterinários, nós temos cinco fazendas, inclusive uma fazenda no estado do Mato Grosso do Sul por causa de Ilha Solteira.	Alcance e dimensão
hoje nós contratamos na sua maioria docentes que têm de se dedicar integralmente à docência e à pesquisa, esse é o nosso contrato, seria o contrato maior. Esse docente vai captar seu recurso na Fapesp, vai trazer esses recursos, comprar os equipamentos, montar seu laboratório, captar as bolsas para os seus alunos, mas isso não tem nada a ver com orçamento do Estado	Pesquisa Probidade
Hoje nós derrubamos as diárias para sete milhões, 6,8 milhões, elas já estiveram em 11 milhões	Eficiência
Hoje nós temos 55% de egressos da escola pública.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
houve um desalinhamento muito grande mas você não pode demitir aluno, nós temos que continuar formando esses alunos	Formação
incluir jovens com vulnerabilidade socioeconômica sem trabalhar permanência é um tiro no pé	Equidade Formação Inclusão e desenvolvimento social
insuficiência cresceu 234%, a folha dos inativos, 70, e o ICMS corrigido 2%. Então aqui se não for tomado uma urgência, nós enterraremos esse sistema construído ao longo de tantas décadas.	Transparência e Accountability
Isso é custoso para o Estado, mas o Estado decidiu assim e criou um sistema extremamente distribuído, e se depender dos deputados e dos políticos nós teremos mais unidades distribuídas no estado de São Paulo	Projeto de universidade
isso já estava dito em 1947, fazer a interiorização do Ensino Superior	Inovação e Desenvolvimento econômico
isso mostra o trabalho que a Unesp vem fazendo na direção de contribuir com o estado de São Paulo, em promover o desenvolvimento regional, esse caso é bastante importante, e levar ensino para todos os extremos do estado de São Paulo com pontualidade, vinculado com a pesquisa e a extensão como está na Constituição Federal de 1988.	Inovação e Desenvolvimento econômico

já existia a efervescência da necessidade de ter novas unidades, novas universidades, novos institutos	Projeto de universidade
mas concordo plenamente deveríamos ter o acoplamento de no mínimo político com perfil técnico daquela região, isso é levar desenvolvimento para o estado de São Paulo, e acho que é desejo de todo deputado e de todo o governador	Inovação e Desenvolvimento econômico Relações institucionais e políticas
mas nós tínhamos que dar um tamponamento para essas pessoas. Para evitar o quê? A saída brusca dessas pessoas.	Eficiência
Mas você não pode impor isso para o jovem que quer crescer implantar soja nos outros Estados	Inovação e Desenvolvimento econômico
mostrar como que a Unesp se insere nesse sistema de Ensino Superior público ímpar que só o estado de São Paulo possui, e no momento que se insere ela faz algo muito importante para o Estado, que é justamente atender a uma – eu passarei pela história, ela tende muito à questão da interiorização do Ensino Superior de qualidade	Projeto de universidade
não satisfeita, a Unesp vai para o ciclo verde já no século XXI para mais oito municípios, mais 35 cursos e nem bem estava estabilizando o seu crescimento em número de vagas, abre mais 11 cursos de engenharia e cria o campus de São João da Boa Vista	Alcance e dimensão
não temos os milhões para fazer as demissões, nós temos muito mais estatutários do que celetistas, mas isso também, para a Unesp isso não serve. Todo mundo vem com essa sugestão	Probidade
no primeiro bloco de quatro eu procuro contextualizar, mostrar quem é a Unesp, mostrar esse papel essencial que ela faz para o Estado, e a característica dela	Projeto de universidade
nós criamos um site para buscar o nosso alumini, ou alumina, no mundo inteiro, então a próxima etapa agora é ir atrás de doações	Responsabilidade
nós estamos hoje com mais de 50% de egressos da escola pública. Hoje ali naquele dado, não está colocado aí, mas hoje nós temos 80% dos alunos da Unesp de renda familiar de até um salário e meio. Aqui praticamente seria inviável a cobrança de mensalidade.	Formação Equidade
nós já temos muitas das unidades fazendo inovação	Pesquisa
nós lutaremos aqui para preservar esse sistema estadual de Ensino Superior nos apegando ao que nós temos do que está posto, que é esse entendimento do Tribunal de Justiça	Legalidade Projeto de universidade

nós não comparamos coisas incomparáveis, comparar Sorbonne, comparar universidades centenárias, universidades num contexto histórico e político diferente, é impossível comparar, então por isso que hoje nós temos ranqueamento de universidades com menos de 50 anos.	Alcance e dimensão
nós não utilizamos recursos públicos para pagar bolsas.	Probidade
Nós nem temos cargo, a reitoria da Unesp não é nem uma unidade de ensino. Como que eu vou colocar dentro de uma unidade administrativa, fazer essa transferência e depois de quatro anos devolver todas essas pessoas, e fazer a transferência de volta?	Eficiência
nós resistiremos no sentido de mostrar que daqui alguns anos, já é uma carreira que aos jovens ela não está mais atrativa, para o jovem que quer passar a vida como eu fiquei me dedicando a essa universidade.	Projeto de universidade
Nós saímos em 2008, nós tivemos que colocar 110 milhões, o ano passado nós colocamos 700 milhões do nosso orçamento para cobrir o rombo da Previdência da nossa folha dos inativos. Isso está ficando extremamente pesado para a sustentação da universidade dentro do orçamento	Transparência e Accountability
nós só existimos por causa dos alunos, deputado.	Formação
Nós temos 0,3% de contratações, ou seja, oito irregularidades, que muitas já foram apontadas e já foram solucionadas, um índice minúsculo dentro de 2.644 contratações, e nos contratos – isso aqui é de contratações –, nos contratos a situação é menor ainda, nós tivemos de 6.179 contratos, seis apontados, 0,1% .	Eficiência e Transparência e Accountability
Nós temos as fontes, não nos acomodamos, a universidade precisa de sua reinvenção, somos adeptos da reinvenção.	Projeto de universidade
Nós temos hoje um milhão de metros quadrados distribuídos no estado de São Paulo e cinco mil hectares de fazenda, observa o quão complexo é administrar essa universidade	Alcance e dimensão
Nós temos que buscar a melhor composição dentro do departamento que atenda ao ensino de qualidade e atenda à pesquisa de qualidade.	Eficiência
nós temos restaurantes em dez campus, nós temos moradia em 13 campus	Alcance e dimensão
Nós temos, nós buscamos. Agora não tem, nós já tentamos, não tem saída pelo auxílio-moradia, então nós temos a regulamentação pelo lado das diárias.	Legalidade
nós tivemos que estrangular a universidade para segurar esses jovens, porque eles não poderiam evadir pela questão socioeconômica, poderiam evadir, sim, se não estivessem acompanhando os cursos.	Formação Equidade

nós vamos continuar gastando muito para fazer uma comida, porque a universidade, o papel dela é ensinar, não fazer alimentação, mas nós precisamos atender esses jovens com vulnerabilidade socioeconômica, porque senão nós vamos aumentar os índices de evasão	Formação Equidade
Novamente vou reafirmar, a atual gestão não tem nenhuma verba pública destinada à pesquisa. Isso tem que ficar muito claro	Probidade
o aumento grande de jovens de famílias com renda per capita de até um salário e meio, diminuindo os acima de 2,1 salário mínimo	Formação Inclusão e desenvolvimento social
O dia que nós resolvermos conjuntamente essa situação, eu tenho certeza que as pesquisas continuarão o nosso crescimento nos rankings	Pesquisa
O hospital faz o atendimento, tem atendimento de animais, por exemplo, é ingressada essa receita e essa receita volta na manutenção daquela unidade auxiliar, daquele hospital.	Eficiência Probidade
O pagamento de diária é feito em três grupos: a mobilidade de pessoas que vêm a São Paulo, porque os órgãos colegiados acontecem aqui, o pagamento de pessoas que se deslocam entre as unidades para participar de eventos, e o pagamento da equipe	Probidade
o principal é o problema estrutural, nós chegamos a comprometer todo o ICMS com folha de pagamento. Aí vem a pergunta: “E o restante, como que vocês financiaram?”. Nós financiamos com a nossa receita própria	Probidade Transparência Accountability e
observa que a pós-graduação se implanta dentro da Unesp e a pesquisa é feita de forma majoritária pela pós-graduação.	Pesquisa
observe que a gênese da Unesp é uma gênese com uma fragmentação de identidade muito grande	Projeto de universidade
por que não criar um manifesto novo? Ou seja, selecionar intelectuais, professores, representantes da sociedade, políticos, com a intenção de repensar o sistema de Ensino Superior no estado de São Paulo, na perspectiva de não o desconstruir, porque tenho certeza que ninguém aqui quer ficar na contramão da história mas ir na direção positiva.	Projeto de universidade Relações institucionais e políticas

nós fazemos muito bem, deputado, que é a captação de recursos por serviços. Então análises laboratoriais, consultorias, projetos com o setor público, com o setor privado, atendimento nos hospitais veterinários, cursos – aqueles que são pagos. Então, no ano passado, nós conseguimos fazer 242 milhões, esse é um valor significativo e que tem entrado na universidade para dar suporte no seu custeio, nas diversas unidades.	Eficiência
Os membros que têm a sua residência no interior e vêm para cá de dois a quatro dias para fazer a sua atividade aqui na reitoria, que não é contínuo e não necessariamente sempre	Eficiência
Os que estão no outro extremo, eles vão aposentar porque eles poderiam ficar até os 75 anos. E vão aposentar e vão para onde? Vão para a universidade privada, vão para as federais, que têm um teto muito maior. É isso que nós queremos fazer deputados?	Responsabilidade
nós seguimos o decreto 48.292, de 2003, que disciplina a concessão de diárias para servidores públicos. A partir desse decreto de 2013, do Alckmin, acho que era o Alckmin que estava nessa época, nós temos resoluções internas que seguem isso. E a lei diz, se o Estado não dispuser de alojamento, o servidor pode receber diárias, e as diárias não se aplicam ao teto.	Legalidade Probidade
por que não criar um manifesto novo? Ou seja, selecionar intelectuais, professores, representantes da sociedade, políticos, com a intenção de repensar o sistema de Ensino Superior no estado de São Paulo, na perspectiva de não o desconstruir, porque tenho certeza que ninguém aqui quer ficar na contramão da história mas ir na direção positiva.	Projeto de universidade Relações institucionais e políticas
Porque eu sou filho da Unesp, fiz graduação, embora eu tenha passado muito tempo fora da instituição, no meu processo formativo, eu sou daqui.	Formação
Quando um deputado, quando um prefeito, faz a solicitação, tem que ficar claro que construir uma estrutura mínima, que são aqueles prédios estão aqui, e colocar um, dois cursos tem um custo muito grande e gera uma distorção no seio da universidade perigosa,	Equidade
quando você cria uma coisa você tem que dar a vida para coisa, você tem que dar sustentabilidade.	Eficiência
quase 700 milhões do nosso orçamento para cobrir o descompasso entre benefícios e contribuições previdenciárias. Então esse valor está ficando cada vez mais sufocante.	Responsabilidade Transparência Accountability e

São 30 municípios, vocês podem falar: “30 municípios são 5% dos municípios do estado de São Paulo”; mas observa como estão distribuídos. Em três universidades, das 300 estaduais, municipais e federais, três, 1% da conta de 35% da produção científica neste País.	Alcance e dimensão Pesquisa
se o Estado tivesse mantido um fundo garantidor para as políticas de permanência estudantil talvez não precisaríamos ter aumentado dentro do orçamento. Agora a prioridade, eu já falei isso aqui, não existe universidade, não existe instituição de ensino sem aluno. Então nós trouxemos 50% de jovens com alta vulnerabilidade socioeconômica; deixá-lo desprovido do mínimo nós consideramos injusto	Formação Equidade
Só que a Unesp ao invés de seguir, ela sempre – por isso que eu falei do gene do bandeirante –, ela sempre seguiu uma demanda que é importante, importantíssimo expandir vagas, são importantíssimas as demandas dos deputados	Formação
somos a segunda produtora, com toda essa crise, somos a segunda produtora de conhecimento neste País, 8,7% é da Unesp	Pesquisa
também damos um auxílio, que nós chamamos de auxílio de permanência, que é praticamente 450 reais, para segurar esse aluno em unidades em cidades que não são as cidades onde eles nasceram	Formação Equidade
tem transparência, sim, não utilizamos recursos públicos para pagar bolsa de nenhuma natureza	Transparência Accountability
tem um apoio muito claro do Tribunal de Justiça de São Paulo em relação ao congelamento	Legalidade
temos hoje 50% de programas de excelência com captação de bolsa no ano passado com 192 milhões de bolsas	Pesquisa
temos maior experiência que é a prestação de serviços, que está num gráfico, eu não me lembro mais, foram 260 milhões, então isso é o que nós já sabemos fazer muito bem. E é isso que está dando suporte ao custeio da nossa universidade	Eficiência
ter, conhecer exatamente, ter um mapa real de como estão todos os prédios da universidade	Eficiência
teremos que colocar mais 25 milhões para repor esse conjunto de professores, senão nós não vamos conseguir manter as aulas dentro da universidade.	Formação Responsabilidade
tudo isso que vocês estão ouvindo, de expansão de vagas, de levar ensino superior para regiões onde não temos, construir campos do zero, incluir 50% de jovens com vulnerabilidade, isso não casa com uma queda brusca no ICMS.	Formação Inovação e Desenvolvimento econômico

	Eficiência
eu sou defensor que autonomia não é soberania	Probidade
além de ter o gênio do bandeirante, e vejo muito a questão do reformista. Agora, isso não se impõe, isso tem que ser construído, isso não é fácil	Equidade Projeto de universidade
uma coisa nesta CPI ficou claro, que o meu trabalho é sério, eu sou uma pessoa extremamente honesta e não suporto coisa errada.	Probidade
uma indústria familiar se transforma na maior exportadora de polpa de goiaba numa região de laranja. Por quê? Porque houve um trabalho conjunto com a Faculdade de Ciências Agrárias Jaboticabal no desenvolvimento de uma nova espécie de goiaba, no desenvolvimento do plantio, garantindo que tenha goiaba todo mês, isso porque ele reuniu 260 agricultores de 20 municípios e tem um trabalho onde todo mundo ganha nesse processo, e hoje tem um faturamento de 4,2 bilhões.	Pesquisa
Unesp tem, é a segunda em número de artigos científicos, mas que ainda não está no ideal de impacto	Pesquisa
vamos entregar uma Unesp mais organizada, mais sustentável, mais pensando no futuro, mais reorganizada e disposta a fazer toda essa discussão de reorganização que você e outros colocaram	Eficiência
veio a captação para a pesquisa e esses institutos prosperaram, até se transformarem em grandes unidades produtoras de conhecimento	Pesquisa
vejo hoje que para os três reitores que estão postos, existe uma harmonia muito grande, ou seja, hoje o Cruesp se reúne todo mês, dentro da agenda complicada de três reitores	Equidade

APÊNDICE C - ÍNTEGRA DOS TRECHOS SELECIONADOS DAS OITIVAS DA UNICAMP

Transcrição da oitiva do Reitor da Unicamp	
Trecho selecionado (citação)	Subcategoria e co-ocorrências
A comunidade acadêmica hoje conta com 1.865 docentes. Vale destacar que a imensa maioria deles é professor de dedicação exclusiva, integral e exclusiva de pesquisa e ensino, 238 docentes de outras carreiras, 7.471 funcionários. Temos hoje 20 mil alunos de graduação, aproximadamente 18 mil alunos de pós-graduação.	Alcance e dimensão
a Unicamp é uma universidade jovem, fundada há pouco mais de 50 anos, e ela realmente nesse período conquistou realmente muitas coisas. Considerando a idade que ela tem, e realmente as crises pelas quais a gente já passou, a história do Brasil, a história do Estado e tudo o que tivemos neste momento. Então hoje temos uma participação efetiva e muito importante entre as melhores universidades da América Latina, está muito bem rankeada entre as melhores do mundo também	Alcance e dimensão
essa é uma característica peculiar da Unicamp também, temos um número de estudantes de pós-graduação quase equivalente ao de graduação, mostrando a força da pesquisa na universidade	Alcance e dimensão
não é só a Unicamp, mas também a Unesp e a USP, as três universidades são parte desse sistema público do estado de São Paulo, estão muito bem nos rankings das melhores universidades	Alcance e dimensão
Recursos extraorçamentários são quase 30%, isso está no patamar das melhores universidades de qualquer lugar do mundo.	Alcance e dimensão
temos quase 900 leitos, mais de cinco milhões, quase seis milhões de exames laboratoriais, 40 mil internações, o seja, são números expressivos que mostram a força da Unicamp e a importância da Unicamp no setor de Saúde.	Alcance e dimensão
temos seis campi: em Campinas, Piracicaba, Limeira e Paulínia, nós temos 24 unidades de ensino e pesquisa, dois colégios técnicos, quatro hospitais pertencentes à Universidade e mais também o Hospital Estadual de Sumaré, que a gente administra, Hospital Regional de Piracicaba e sete AMEs em diferentes cidades do estado de São Paulo, 159 cursos de pós-graduação, 66 cursos de graduação, 21 centros interdisciplinares – centro e núcleos interdisciplinares de pesquisa	Alcance e dimensão
A autonomia é fundamental e foi crucial para as universidades paulistas serem o que são e para o estado de São Paulo ser o que é hoje.	Eficiência

a escola de extensão da Unicamp ano passado teve aproximadamente, como vocês podem ver, 11 mil alunos presenciais, 18 mil alunos de ensino a distância, e tendo um faturamento da ordem de 25 milhões de reais em curso de extensão.	Eficiência
A Universidade de Campinas e as universidades públicas do estado de São Paulo funciona bem, funcionam muito bem	Eficiência
Aqui eu tenho o relatório de obras do período de abril de 2017 a junho, eu vou é claro que aqui entrar em detalhes, aqui vale ressaltar que quando entramos na Universidade tinha muitas obras paradas. Essa aqui é a lista de obras que conseguimos concluir esses dois anos	Eficiência
como manter essa excelência num contexto que estamos vivendo de crise política, financeira	Eficiência
hoje, nós temos todo um sistema muito mais organizado, temos a previsão de estar até 2020 com todos os sistemas digitalizados	Eficiência
nós sabemos e temos consciência que é fundamental diversificar as fontes de recursos, senão a gente não tem futuro.	Eficiência
nós temos esse programa, depois eu posso passar o link, que é o Parceiros da Unicamp, onde a gente desburocratizou essa questão e coloca todas as informações até de naming rights, de como fazer, o que pode pedir em contrapartida, o que que é, como fazer isso, e tem funcionado bem	Eficiência
nós temos uma legislação dentro da Universidade que é uma das mais modernas do mundo, 50% da patente vem para Universidade, 50% da patente vai para a pessoa física do pesquisador, e eventualmente essa patente pode ser – o que é conhecido como licenciamento. Você deixa a patente à disposição, essa patente, se tem interesse comercial, uma empresa pode licenciar essa patente e passa royalties para a Unicamp	Eficiência
temos aqui muitos recursos extraorçamentários também, aqui é um destaque que eu queria fazer, muitas vezes se fala que as universidades não captam recursos fora do orçamento que recebem do Estado	Eficiência
tudo isso que nós estamos fazendo resulta naturalmente a médio prazo em uma eficiência na gestão muito específica	Eficiência
vejam o que nós conquistamos mesmo com essa governança que pode ser aprimorado o que nós conquistamos em pouco mais de 50 anos. É impressionante e com sistema de governança que a gente tem, falho, com dificuldades, que sempre pode ser aprimorado, mas chegou muito longe, e é, às vezes, realmente impressionante você virar olhar e olhar desse lado, é realmente muito o que a gente já conquistou.	Eficiência
Com relação à autonomia, é importante destacar que com isso a gente conseguiu ter um planejamento estratégico adequado, fizemos na Unicamp um projeto de qualidade, todos os nossos professores têm doutorado, crescimento rápido e expressivo de indicadores de qualidade, conseguimos fazer isso diminuindo o quadro total e expandindo	Eficiência Responsabilidade

fisicamente, tendo mais estudantes.	
esse é claramente o nosso papel, garantir que as aulas sejam dadas, que a matéria seja cumprida e que todos aqueles que queiram dar aula e assistir aula tenham essa oportunidade	Equidade
universidade deve ser justamente o lugar de privilegiar as ideias, privilegiar o debate e, principalmente, mais do que nunca, o respeito às ideias dos outros. Isso deve prevalecer.	Equidade Projeto de universidade
a Unicamp é a universidade do País com a melhor média ponderada no que se refere ao sistema de pós-graduação de todos os seus cursos	Formação
ano passado foram quase 1.400 teses de mestrado, quase 1.000 teses de doutorado, com esses dados a Universidade estaria entre as top 20 em qualquer ranking dos Estados Unidos	Formação
temos diversos programas de formação profissional na área de matemática, na área de ciências, fazemos, temos um mestrado e o doutorado, o único em licenciatura integrada em um curso de graduação específica, licenciatura integrada em química e física, nós temos praticamente 1/3 dos nossos estudantes em licenciatura	Formação
Permanência estudantil – temos moradia, temos bolsas de moradia, bolsa de alimentação, transporte, bolsa de auxílio social, temos 1.000 vagas na moradia estudantil, e também temos o serviço de assistência psicológica e psiquiátrica ao estudante, o serviço de apoio ao estudantes, diversos projetos de permanência estudantil, porque, afinal de contas, não basta só fazermos com que os estudantes ingressem, mas precisamos fazer com que esse estudante fique que na Universidade e a gente cumpra o nosso papel social também fazendo com que os estudantes se formem.	Formação Equidade
então hoje nós temos o sistema tradicional que é o vestibular, aproveitamos também as notas do ENEM, incluímos o sistema de cotas étnico-raciais, nós temos o ProFIS, que é um programa inovador, que é o programa de Formação Interdisciplinar Superior, temos o bônus na nota, que é nosso programa de ação afirmativa e inclusão social, criamos o também o Vestibular indígena e uma novidade interessante também foi a criação da possibilidade de ingresso de estudantes que foram medalhistas em olimpíadas científicas, de matemática, de química, de física; esses estudantes, bons medalhistas, medalhas de ouro, de prata, de bronze, já entram na Universidade sem a necessidade do Vestibular, por exemplo. Com isso nós temos três mil, quase 3.400 vagas.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
Hoje nós temos 70% dos nossos estudantes têm renda familiar per capita inferior a dois salários mínimos, 70%	Formação Inclusão e

	desenvolvimento social
Nós estivermos dados bastante expressivos na questão da diversidade na Universidade, temos aproximadamente hoje 50% de ingressantes de escola pública. E, como eu já mencionei, aproximadamente 20 mil alunos matriculados na Universidade na graduação.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
o ProFIS é um programa inovador da Unicamp que oferece 120 vagas de Ensino Superior para os melhores alunos de cada escola pública da cidade de Campinas, temos o PEIS que são pontos extras no Vestibular para aqueles alunos que tenham cursado Ensino Médio ou Fundamental em escolas públicas e um percentual de cotas étnico-raciais. E com isso a gente consegue atingir uma diversidade, ou melhor, colocar na Universidade, que a Universidade tenha no seu corpo de estudantes realmente a representação mais fiel da sociedade à qual, afinal de contas, a gente atende.	Formação Inclusão e desenvolvimento social
a gente atua em diversas frentes na Unicamp com relação à formação de professores pensando no papel social que a universidade pública também tem, de formar professores para algo que todos nós aqui creio que concordamos que é fundamental, que é um ensino básico de qualidade que o nosso País.	Inclusão e desenvolvimento social
hoje na nossa Universidade nós temos aqui uma experiência imensa no País de diversas universidades que já implantaram o sistema de cotas étnico-raciais e que tiveram essa discussão, e esse é um assunto extremamente discutido e bem consolidado.	Inclusão e desenvolvimento social
Nós temos plena convicção que estamos trabalhando juntos para o desenvolvimento do nosso Estado para a melhoria de vida de toda a população.	Inclusão e desenvolvimento social Inovação e Desenvolvimento econômico
a nossa conta é que os recursos dessas empresas originárias da Unicamp são da ordem de 4,8 bilhões de reais	Inovação e Desenvolvimento econômico
a Unicamp ocupa o primeiro lugar em patentes do País. Por que é ruim para o País? Porque não seria a função da Universidade, é uma empresa que deveria estar no primeiro lugar em patentes, mas não, a Unicamp é a primeira depositante de patentes do País	Inovação e Desenvolvimento econômico

eu volto a ressaltar, impacto científico, que é fundamental, mas impacto social, que dentro da nossa realidade do nosso País é mais do que importante.	Inovação Desenvolvimento econômico	e
Hoje estamos tentando sair de uma crise econômica sem precedentes no País, como vocês podem ver, a arrecadação de ICMS de 2018 foi equivalente à arrecadação que tivemos em 2008, ou seja, o País retrocedeu praticamente dez anos em termos de arrecadação de economia, da pujança da economia. Isso claro que reflete diretamente no financiamento das prefeituras, do Estado e naturalmente das universidades também. Nós retornamos ao patamar de 2008, sendo que a Universidade nesse meio-tempo mudou bastante, cresceu.	Inovação Desenvolvimento econômico	e
Hoje o estado de São Paulo tem essa pujança, boa tarde por essas três universidades que foram construídas e pensadas lá nos anos 1950 pela sociedade de São Paulo, pensando que a única forma de desenvolvimento adequado é utilizando a Educação, Ciência e Tecnologia, e é a única maneira de desenvolver. E o estado de São Paulo é o que é hoje graças à Fapesp, às três universidades paulistas, e, é claro, a esse incentivo à inovação, à educação, que nós temos aqui.	Inovação Desenvolvimento econômico	e
O interessante é que elas não vão se instalar em outros lugares, 80% dessas empresas se instalam aqui no estado de São Paulo, 50% dessas empresas na região de Campinas, Limeira ou Piracicaba, ou seja, elas trazem recursos para o País e, mais importante, para o estado de São Paulo	Inovação Desenvolvimento econômico	e
quem vai lá hoje e foi há 10 anos atrás não reconhece, está cheio de negócios, de hotéis, de condomínios, ou seja, a expansão impressionante que houve naquela região somente por causa do campus de Limeira.	Inovação Desenvolvimento econômico	e
só com essa iniciativa, você já percebe de imediato o retorno para a sociedade do investimento que ela faz na universidade pública	Inovação Desenvolvimento econômico	e
temos 700 filhas da Unicamp das quais 80% permanecem no estado de São Paulo. Ou seja, trazem um benefício considerável para o estado.	Inovação Desenvolvimento econômico	e
nós temos também um projeto muito interessante em parceria com a CPFL que é o Campo Sustentável, nós estamos hoje já produzindo com energia fotovoltaica mais de 2% da energia consumida no campus, criamos uma usina de geração de energia, estamos colocando todos os ônibus elétricos, trocamos os ares-condicionados da Universidade melhorando a gestão da distribuição de energia, etiquetando todos os edifícios para ver o consumo de energia de cada	Inovação Desenvolvimento econômico Pesquisa	e

edifício.	
estamos criando o Parque Científico e Tecnológico, diversas empresas que estão ali já instaladas, a IBM, a Lenovo, a Motorola, o Instituto Eldorado, a Samsung, já estão dentro do campus da Unicamp trabalhando em colaboração com os nossos pesquisadores, nossos professores, nossos estudantes, e a gente está implementando cada dia mais esse campo, já temos diversas empresas incubadas, diversas empresas com convênio com a Universidade.	Inovação e Desenvolvimento econômico Relações institucionais e políticas
é uma decisão que está sempre sendo contestada pelo Tribunal de Contas, porém não temos uma decisão definitiva porque nós temos uma decisão do Tribunal de Justiça de São Paulo que por outro lado considera que este procedimento da Unicamp está absolutamente correto.	Legalidade
entro da universidade nós temos, da Unicamp em particular, nós temos toda essa situação absolutamente dentro da Justiça. Tenho aqui uma decisão judicial que o nosso pagamento está adequado	Legalidade
existe uma lei da própria Alesp, a lei estadual 10.882 de 2001, que trata da atividade de apoio das fundações das universidades estaduais paulistas e preconiza a priorização da contratação dessas entidades para a prestação de serviço	Legalidade
a nossa quantidade de recursos não permite fazer grandes investimentos por parte da Universidade nas áreas de pesquisa	Pesquisa
é a Universidade do País que tem a melhor média de publicação por docente, tipicamente 2,7 papers, 2,7 trabalhos por docente da Universidade, o que é um número bastante expressivo	Pesquisa
é um dos tantos e tantos temas que o número de teses que tivermos aqui não será suficiente para esgotá-lo, nós temos aqui uma complexidade e uma necessidade de entendimento justamente nos temas tão importantes para a sociedade brasileira que quanto mais pesquisas forem feitas melhor é.	Pesquisa
hoje o que temos no Faepex é um valor razoavelmente pequeno, ele é indutor, muitas vezes ajuda a iniciar um grupo de pesquisa, a comprar equipamentos para um jovem pesquisador que está em começando	Pesquisa
hoje temos cadastradas mais de 700 empresas filhas da Unicamp, cresceram, nasceram, foram planejadas ou incubadas dentro da Unicamp	Pesquisa
Primeiro lugar, é importante destacar a liberdade acadêmica, cada pesquisador, cada grupo de pesquisa segue uma temática específica. Em geral, essas temáticas têm uma complexidade imensa e muitas vezes podemos ter ali 500 teses	Pesquisa

em que o tema ainda tem muito para ser entendido e explorado.	
imaginamos fazer um hub em parceria com todas as instituições que nós temos ao lado, nós temos condições excepcionais, temos ali o Sirius, a CNPEM, a PUC, a Universidade Católica de Campinas, nós temos a Facamp, a Pólis, toda essa região aí que está em amarelo que compõem o polo estratégico de desenvolvimento, o CIATEC da cidade de Campinas, e nós estamos planejando junto com a Prefeitura, com a PUC com todos os demais atores a criação desse polo que vai ser uma smart city, uma cidade inteligente voltada para a pesquisa e desenvolvimento em parceria público e privada com a iniciativa privada, iniciativa pública, empresas públicas para criar um polo de desenvolvimento sustentável.	Pesquisa e Inovação Desenvolvimento econômico Relações institucionais e políticas
o Inova, que é a nossa agência de inovação. Ela foi fundada em 2003, foi a primeira de inovação de uma universidade pública latino-americana, nós temos hoje os indicadores que são realmente referência mundial, mais de 1.000 famílias de patente vigentes, 115 licenciamentos vigentes, quer dizer que a gente licenciou essa patente, está ganhando royalties a partir dela, ou seja, ainda é um valor pequeno, mas é um valor que cresce ano após ano, hoje já representa quase dois milhões de reais em royalties que a gente recebe dessas patentes.	Pesquisa e Transparência e Accountability
administramos sete AMEs, vale a pena dizer, nas pesquisas feitas pela Secretaria de Saúde, são os sete AMEs mais bem classificados, melhores votados pela população, os usuários desse sistema	Práticas extensionistas
No Ensino Médio e Técnico, temos dois colégios, como eu mencionei, um em Limeira que é o Cotil, que hoje está em décimo lugar, foi o décimo lugar do ENEM entre as escolas públicas do estado de São Paulo, e o Cotuca, lá em Campinas, que é o segundo lugar no ENEM entre todas as escolas públicas do estado de São Paulo	Práticas extensionistas
nós não cobramos absolutamente nada, e nós realmente seguramos a questão de Saúde da região de Campinas	Práticas extensionistas
Nós temos aqui na nossa Universidade uma área de Saúde que atende em uma região de 6,5 milhões de pessoas, e essa área de Saúde é fundamental, boa parte dos nossos recursos estão indo lá.	Práticas extensionistas
O que de fato nós temos um hospital, ao contrário do que acontece com a USP e com a Unesp que é de altíssima complexidade, e atende uma região imensa, um população de 6,5 milhões de pessoas	Práticas extensionistas

<p>Temos diversos projetos de extensão, um programa muito interessante chamado Universidade que é um programa para terceira idade hoje temos mais de 1.000 alunos matriculados, temos escritórios de projetos, cursinhos populares, ou seja, uma série de atividades de extensão e naturalmente de cultura também. Tivemos mais de 2.600 eventos com público externo de mais de 125 mil pessoas, temos nos museus, temos fóruns permanentes, ou seja, temos uma vasta atividade cultural não só na cidade de Campinas, mas no Estado como um todo.</p>	Práticas extensionistas
<p>temos o Hospital das Clínicas, que é um hospital de alta complexidade que atende uma região de seis milhões de pessoas na região de Campinas</p>	Práticas extensionistas
<p>A primeira coisa que eu fiz ao assumir, e foi a minha primeira ação, foi cortar qualquer tipo de dupla matrícula de pagamento extra para a administração da Universidade, ou seja, não temos na Unicamp nenhum tipo de bolsa, nenhum tipo de situação fora da nossa própria folha de pagamento</p>	Probidade
<p>A Universidade chegou a ter, a Unicamp chegou a ter 1,7 bilhões de reais em caixa, e graças a esse recurso que foi juntado na Universidade foi que conseguimos manter a Universidade funcionando durante esse período, mesmo com esse período de déficit</p>	Probidade
<p>ada contrato e cada convênio feito da Universidade dá um pequeno percentual para o Faepex, que então recebe esses fundos e distribui de novo para a Universidade, com editais, com chamadas abertas, com todas as regras muito bem colocadas.</p>	Probidade
<p>Atingir o equilíbrio financeiro significa buscar ter a folha de pagamento abaixo de 80%, pelo menos abaixo de 85%, para ter o recurso histórico tipicamente de 15% de custeio e poder ter o funcionamento da Universidade adequadamente sem nenhum tipo de déficit</p>	Probidade
<p>é fundamental destacar, porque aqui o tema nosso é a Universidade, o recurso que é repassado aqui. A bolsa não é da Unicamp, a bolsa é CNPq, a bolsa é Capes, a bolsa é Fapesp, que também têm outros critérios para serem aprovados</p>	Probidade
<p>é um assunto que nos preocupa, tanto pela decisão tomada anteriormente com a Universidade quanto pelos praticamente dois mil funcionários que foram mudados do regime CLT para o regime estatutário, e como ficará, dependendo da decisão, como ficará o futuro desses funcionários. Isso é um fator de preocupação imenso para administração da Universidade porque são quase duas mil famílias que dependem dessa decisão. E naturalmente para a Universidade pode ter uma consequência financeira considerável</p>	Probidade
<p>fizemos uma readequação, revimos e renegociamos todos os contratos da Universidade</p>	Probidade

Hoje estamos aqui vários da Unicamp e ninguém recebe diária, venho aqui todas as semanas e nunca recebi uma diária da Universidade. A não ser que eu tenha que pernoitar em um lugar dependendo da situação	Probidade
hoje estamos enfrentando justamente esta questão dentro da Unicamp porque houve ali diversas pessoas que eventualmente parece que fraudaram o sistema, houve uma denúncia, estamos investigando.	Probidade
Hoje temos 18 obras remanescentes de obras sem previsão de conclusão. Temos uma obra que foi concluída agora recentemente e o motivo dessa reminiscência: cinco obras estão em processo de licitação para conclusão, já estão com os processos e os recursos garantidos. Três obras estão sub judice, não podem ser feitas porque estão aguardando decisão judicial, e nove obras que nós, como administração, decidimos parar porque não tem recursos.	Probidade
Houve sim um período da Universidade em que houve a dupla matrícula, mas eu já deixo logo de cara dito que eu já comentei na minha apresentação, foi a primeira ação que eu tomei foi cancelar a dupla matrícula. Então não existe dentro da Unicamp mais a questão da dupla matrícula.	Probidade
Isso foi feito, claro, com medidas que não são, digamos assim, politicamente difíceis de realizar dentro da Universidade, corte de cargos, corte nas funções, gratificadas, fizemos um corte linear nas gratificações, revisamos todos os contratos da Universidade, reduzimos o custeio, corte muito forte em despesas com diárias e passagens, redução na reposição de pessoal e reajuste de salários	Probidade
não fizemos um programa de demissão voluntária porque dentro da Universidade Estadual de Campinas, como eu mencionei, a maior parte dos nossos funcionários é estatutária,	Probidade
Nenhum sistema é completamente à prova de fraudes, só que é a construção dessa ética e desse desenvolvimento que também a gente é responsável por fazer. Eu acho que é esse o nosso papel e o nosso legado que podemos deixar e devemos deixar para o País	Probidade
Nós cancelamos, cortamos efetivamente a reposição automática de funcionários, isso é feito a partir de comissões, a comissão de vagas docentes, a comissão de vagas não docentes	Probidade
Nós fizemos um corte linear das gratificações na universidade, 30% de corte, fizemos um corte de 30% em todas as gratificações da Universidade	Probidade
Nós fizemos uma mudança estatutária importante, uma mudança regimental importante na Unicamp, que qualquer gasto que onere a Universidade, qualquer gasto que seja permanente tem que ser aprovado pelo Conselho Universitário da Universidade, isso a partir da nossa gestão	Probidade

nós seguimos estritamente os prazos e as entregas para o Tribunal de Contas, eu queria ressaltar uma coisa que não apareceu, mas que eu acho que é importantíssima, nós tivemos nos últimos dez anos, 20 contratos apontados pelo TCE, 20 nos últimos dez anos. Parece muito? Parece muito, só que a gente teve só o ano passado cinco mil autorizações de fornecimento, 170 convites eletrônicos, duas concorrências públicas, 900 pregões eletrônicos, 122 pregões presenciais. Isso só o ano passado, são milhões de milhares de processos, contratos, todos os anos, os últimos dez anos, 20 apenas apontados, dos quais estão sendo resolvidos. Ou seja, eu desafio aqui a qualquer órgão público, ou privado mesmo, que tenha dados como esses	Probidade
nós temos seis comissionados na Unicamp mais de 7.400 funcionários, dez mil no total com professores, isso dá de um milésimo. Também desafio qualquer órgão que tenha esse número de comissionados.	Probidade
Nós temos, a Funcamp atuava em vários serviços, estamos reestruturando tudo isso. Nós tínhamos os serviços de vigilância e manutenção predial que foram encerrados porque houve questionamento sobre essa questão, já foram encerrados. Temos ainda produção e distribuição de alimentos e o almoxarifado que estão sendo reequacionados também, ou seja, estão dentro do processo que a gente está fazendo de reestruturação da gestão da Universidade	Probidade
O Faepex não dá bolsas de mestrado e doutorado, ele dá às vezes apoio para uma viagem, para comprar um computador, o Faepex tem caráter complementar	Probidade
os recursos, como eu mostrei, hoje em dia os recursos que são repassados pelo Estado praticamente são consumidos com a folha de pagamento e com as despesas de custeio que a universidade tem, gasto de energia, de limpeza	Probidade
quando eu ingressei como reitor da Unicamp, o comprometimento com a folha de pagamento era 117%, 17% a mais a Unicamp gastava só em folha do que recebia do Estado. Hoje, esse comprometimento, fechamos em dezembro de 2018, esse comprometimento foi de 91%, e o total, já contando custeio está em 103%. Ainda estamos em déficit, mas um déficit cada vez menor.	Probidade
tem um debate, uma discussão realizada justamente entre as universidades, os diversos atores, o Governo sobre quem é o responsável pelo pagamento do que é considerado, chamado, insuficiência financeira, que são justamente os aposentados e os pensionistas	Probidade
temos 636 servidores docentes e não docentes, ativos e inativos que estão exatamente no teto, no subsídio do governador,	Probidade
um País especialmente como o nosso, ele tem que ter uma base fundamental pela qual a gente deve contentar construir o País, que é a ética, a responsabilidade	Probidade

<p>vamos dizer que a gente faz um convênio com uma empresa, aproximadamente 20%, 22%, dependendo do convênio, retorna para a Universidade em termos de taxas de administração. Tem um percentual, que se o recurso vai, ele entra pela Funcamp, vai para a Funcamp, tem um percentual que é o AIU, que vai para a unidade</p>	<p>Probidade</p>
<p>Só nos últimos dois anos foram mais de 1.000 aposentados dentro da Universidade, cada aposentado, volto a insistir, continua na folha porque, ao contrário de outros lugares, na Unicamp a maioria dos nossos funcionários é estatutária, não é CLT, então eles continuam na nossa folha de pagamento. O que faz com que o desafio de repor esses funcionários, esses professores, seja muito grande</p>	<p>Probidade Responsabilidade</p>
<p>Essa ideia é muito interessante, porém esbarrar com dois aspectos, que eu acho que são fundamentais. O primeiro, que são as bases fundamentais das universidades: a liberdade de cátedra e a autonomia.</p>	<p>Projeto de universidade</p>
<p>pela construção e pela própria maneira com que a sociedade é construída pela própria construção do sistema de universidades públicas, eu sou favorável à completa gratuidade do ensino público até no caso do Ensino Superior</p>	<p>Projeto de universidade</p>
<p>A gente capta recursos, a gente tem grandes hoje projetos com a Petrobras, com a Shell, com diversas empresas petroleiras, com diversas empresas farmacêuticas, nós estamos fechando um acordo com a CPFL da ordem de 100 milhões de reais, estamos fazendo um acordo com diversas empresas no sentido de buscar cada vez mais recursos, convênios, contratos, recursos extraorçamentários são diversificados e num patamar muito importante dentro da Universidade, aproximadamente 30%.</p>	<p>Relações institucionais e políticas</p>
<p>Na questão específica, como fazer para aqueles estudantes que de fato conseguem se dar bem na vida e retornar para a universidade. Como de fato acontece muito fortemente nos Estados Unidos, nós temos pensado e criado sobre isso. Nós criamos um programa chamado Parceiros da Unicamp que tem funcionado muito bem, até estamos surpresos com a grande quantidade de gente interessada.</p>	<p>Relações institucionais e políticas</p>
<p>na Universidade Estadual de Campinas a gente tem uma Faculdade de Educação muito reconhecida e forte, tem tido diversos programas de formação de professores, de formação continuada, a própria Unicamp tem colaborado com o Governo do Estado, nós trabalhamos em diversos projetos conjuntos com a Secretaria de Educação na questão de formação continuada de professores.</p>	<p>Relações institucionais e políticas</p>
<p>nós aproximamos esses empreendedores da Universidade, eles estão trazendo benefícios, estão pagando o bolsa, eles estão pagando eventos. E com a criação desse fundo patrimonial que nós estamos fazendo, nós esperamos estimular esse retorno muito mais ainda</p>	<p>Relações institucionais e políticas</p>

nós temos diversos atores privados atuando, e estamos conversando com mais, estamos conversando com empresas que já querem investir	Relações institucionais e políticas
Nós temos que discutir e repensar, e esta Casa vai ser fundamental para isso, então esse assunto está na pauta, está na ordem do dia, e nós temos que ter dados concretos, discussões muito sérias sobre a questão do financiamento das universidades públicas e como isso ocorrerá no caso de uma eventual mudança tributária.	Relações institucionais e políticas
os fundos continuam válidos e a gente está trabalhando no sentido de criar esse fundo dentro da Unicamp para permitir que as pessoas, ex-alunos, possam colocar recursos dentro da Universidade	Relações institucionais e políticas
a gente precisa de recursos para a infraestrutura, para a manutenção predial, para manter a Universidade funcionando	Responsabilidade
esses recursos extraorçamentários, pela nossa maneira de governança, não podem ser utilizados para folha de pagamento porque um ano existem, outro ano não existem, então não podem entrar na folha.	Responsabilidade
Hoje temos em torno de 7.500 funcionários, como está ali colocado, e boa parte desses funcionários, 60% dos funcionários estão na nossa área hospitalar. Como o senhor sabe, na área hospitalar temos três grandes hospitais que me demandam muitos funcionários	Responsabilidade
mas tem muitos pontos positivos. O fato de a comunidade também eleger os seus dirigentes, o fato de fazer campanha, de conhecer, vocês que são políticos sabem a importância de fazer a campanha, de estar com as pessoas, de discutir os problemas, de conhecer mais profundamente diversas questões.	Responsabilidade
Naturalmente fiz umas contas breves, e eventualmente se fôssemos cobrar mensalidade não ia dar nem 2%, 3% do orçamento total. É muito mais efetivo – e aí que o senhor mencionou – a questão da reforma de tributária é realmente mudar a tributação para ter uma tributação que seja justa com aqueles que ganham menos, e que a gente possa realmente ter um financiamento adequado das universidades, as escolas públicas, de uma maneira muito mais adequada e muito melhor	Responsabilidade
número de docentes e de funcionários eventualmente até caiu na Universidade, é parte do processo da própria autonomia, nós conseguimos produzir mais, formar mais gente com um número menor de docentes e funcionários, mas, naturalmente esse número tem limite, não conseguimos reduzir, eu tenho o número, digamos assim, ótimo de conseguir a excelência e o trabalho que nós fazemos, estamos chegando nesse limite.	Responsabilidade
O estado de São Paulo demorou 60 anos para construir esse patrimônio do povo paulista, e nós não podemos deixar isso acabar.	Responsabilidade

Você dá recursos baseados em questões específicas, vamos investir em tal área, vamos fazer a excelência em tal coisa, vamos colocar metas. Você oferece alternativas de financiamento apontando numa direção de excelência e buscando resultados concretos, sem interferir na autonomia universitária que é fundamental.	Responsabilidade	
essa é uma das vantagens do nosso sistema de governança, você tem que pensar, discutir, conversar e propor um programa de gestão, e esse programa em boa parte já foi cumprido no que se refere à transparência	Transparência Accountability	e
estamos aprimorando dia após dia o nosso portal da transparência, levando ao portal da transparência todos os dados, absolutamente todos os dados da Universidade	Transparência Accountability	e
Hoje temos um milhão e meio, quase dois milhões de reais em royalties de patentes que foram licenciadas	Transparência Accountability	e
na época da campanha eu não tinha ideia de quanto a Universidade tinha em conta. Eu não tinha, ninguém tinha a ideia, hoje todo mundo sabe.	Transparência Accountability	e
Nós tivemos aqui diversas ações que estão colocadas ali, como eu mencionei, todo o gasto de caráter permanente tem que ser aprovado no Conselho Universitário. Antigamente, se podia, por exemplo, criar um cargo, dar uma gratificação na canetada do reitor. Hoje não pode mais, hoje tem que ser aprovado.	Transparência Accountability	e
O site está com problema, está com dificuldade, é evidente que o site de transparência tem que ser transparente e aberto. Eu estou totalmente de acordo.	Transparência Accountability	e
Se alguma pessoa, algum cidadão quer fazer uma informação, pode pedir por aqui. Pode-se pedir pessoalmente, por telefone, por carta, qualquer tipo de informação. Mas se você clica aqui em recursos humanos, o portal da transparência tem aqui as informações dos estatutos, os processos seletivos e a consulta de servidores.	Transparência Accountability	e
Sobre a questão de recursos extraorçamentários, não é verdade que é 1%, são 30%. A gente tem de captação de recursos extraorçamentários aproximadamente 700 milhões dentro da Universidade de um orçamento de dois bilhões	Transparência Accountability	e
Temos recursos extraorçamentários, em 2018 foram 728 milhões de reais e de receita própria aproximadamente 75 milhões de reais	Transparência Accountability	e

APÊNDICE D - RESUMO DAS OITIVAS POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Apresenta-se os resultados obtidos pelo uso do recurso “Resumo de IA”, do software Atlas.ti. Por meio de inteligência artificial, o software faz um resumo do documento ou código selecionado. O recurso foi utilizado nos trechos selecionados das narrativas das três Universidades, por categoria.

Os resultados obtidos foram parciais – o software tem dificuldades de compreensão de alguns trechos, os quais são apresentados taxados para que haja clareza quanto ao problema – mas ajudam a identificar os principais tópicos das narrativas de USP, Unesp e Unicamp.

1. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

1.1. Categoria: Utilidade

A Universidade de São Paulo (USP) é uma instituição de ensino e pesquisa de renome no Brasil e na América Latina. ~~Fundada há quase dois séculos~~, a universidade nasceu com uma visão moderna, voltada para o ensino, pesquisa internacional e interação com a sociedade por meio de ações culturais e de extensão. Atualmente, a USP é responsável por aproximadamente 22% da pesquisa científica no país e está entre as principais instituições acadêmicas do mundo. [L1][L2][L3][L4][L5][L6][L7][L8][L9][L10][L11][L12][L13][L14][L15][L16][L17][L18][L19][L20][L21][L22][L23][L24][L25][L26][L27][L28][L29][L30][L31][L32][L33][L34][L35][L36][L37][L38][L39][L40][L41][L42][L43][L44][L45][L46][L47][L48][L49][L50][L51][L52][L53][L54][L55][L56][L57][L58][L59][L60][L61][L62][L63][L64][L65][L66][L67][L68][L69][L70][L71][L72][L73][L74][L75][L76][L77][L78][L79][L80][L81][L82][L83][L84][L85][L86][L87][L88][L89][L90][L91][L92][L93][L94][L95][L96][L97][L98][L99][L100][L101][L102][L103][L104][L105][L106][L107][L108][L109][L110][L111][L112][L113][L114][L115][L116][L117][L118][L119][L120][L121][L122][L123][L124][L125][L126][L127][L128][L129][L130][L131][L132][L133][L134][L135][L136][L137][L138][L139][L140][L141][L142][L143][L144][L145][L146][L147][L148][L149][L150][L151][L152][L153][L154][L155][L156][L157][L158][L159][L160][L161][L162][L163][L164][L165][L166][L167][L168][L169][L170][L171][L172][L173][L174][L175][L176][L177][L178][L179][L180][L181][L182][L183][L184][L185][L186][L187][L188][L189][L190][L191][L192][L193][L194][L195][L196][L197][L198][L199][L200][L201][L202][L203][L204][L205][L206][L207][L208][L209][L210][L211][L212][L213][L214][L215][L216][L217][L218][L219][L220][L221][L222][L223][L224][L225][L226][L227][L228][L229][L230][L231][L232][L233][L234][L235][L236][L237][L238][L239][L240][L241][L242][L243][L244][L245][L246][L247][L248][L249][L250][L251][L252][L253][L254][L255][L256][L257][L258][L259][L260][L261][L262][L263][L264][L265][L266][L267][L268][L269][L270][L271][L272][L273][L274][L275][L276][L277][L278][L279][L280][L281][L282][L283][L284][L285][L286][L287][L288][L289][L290][L291][L292][L293][L294][L295][L296][L297][L298][L299][L300][L301][L302][L303][L304][L305][L306][L307][L308][L309][L310][L311][L312][L313][L314][L315][L316][L317][L318][L319][L320][L321][L322][L323][L324][L325][L326][L327][L328][L329][L330][L331][L332][L333][L334][L335][L336][L337][L338][L339][L340][L341][L342][L343][L344][L345][L346][L347][L348][L349][L350][L351][L352][L353][L354][L355][L356][L357][L358][L359][L360][L361][L362][L363][L364][L365][L366][L367][L368][L369][L370][L371][L372][L373][L374][L375][L376][L377][L378][L379][L380][L381][L382][L383][L384][L385][L386][L387][L388][L389][L390][L391][L392][L393][L394][L395][L396][L397][L398][L399][L400][L401][L402][L403][L404][L405][L406][L407][L408][L409][L410][L411][L412][L413][L414][L415][L416][L417][L418][L419][L420][L421][L422][L423][L424][L425][L426][L427][L428][L429][L430][L431][L432][L433][L434][L435][L436][L437][L438][L439][L440][L441][L442][L443][L444][L445][L446][L447][L448][L449][L450][L451][L452][L453][L454][L455][L456][L457][L458][L459][L460][L461][L462][L463][L464][L465][L466][L467][L468][L469][L470][L471][L472][L473][L474][L475][L476][L477][L478][L479][L480][L481][L482][L483][L484][L485][L486][L487][L488][L489][L490][L491][L492][L493][L494][L495][L496][L497][L498][L499][L500][L501][L502][L503][L504][L505][L506][L507][L508][L509][L510][L511][L512][L513][L514][L515][L516][L517][L518][L519][L520][L521][L522][L523][L524][L525][L526][L527][L528][L529][L530][L531][L532][L533][L534][L535][L536][L537][L538][L539][L540][L541][L542][L543][L544][L545][L546][L547][L548][L549][L550][L551][L552][L553][L554][L555][L556][L557][L558][L559][L560][L561][L562][L563][L564][L565][L566][L567][L568][L569][L570][L571][L572][L573][L574][L575][L576][L577][L578][L579][L580][L581][L582][L583][L584][L585][L586][L587][L588][L589][L590][L591][L592][L593][L594][L595][L596][L597][L598][L599][L600][L601][L602][L603][L604][L605][L606][L607][L608][L609][L610][L611][L612][L613][L614][L615][L616][L617][L618][L619][L620][L621][L622][L623][L624][L625][L626][L627][L628][L629][L630][L631][L632][L633][L634][L635][L636][L637][L638][L639][L640][L641][L642][L643][L644][L645][L646][L647][L648][L649][L650][L651][L652][L653][L654][L655][L656][L657][L658][L659][L660][L661][L662][L663][L664][L665][L666][L667][L668][L669][L670][L671][L672][L673][L674][L675][L676][L677][L678][L679][L680][L681][L682][L683][L684][L685][L686][L687][L688][L689][L690][L691][L692][L693][L694][L695][L696][L697][L698][L699][L700][L701][L702][L703][L704][L705][L706][L707][L708][L709][L710][L711][L712][L713][L714][L715][L716][L717][L718][L719][L720][L721][L722][L723][L724][L725][L726][L727][L728][L729][L730][L731][L732][L733][L734][L735][L736][L737][L738][L739][L740][L741][L742][L743][L744][L745][L746][L747][L748][L749][L750][L751][L752][L753][L754][L755][L756][L757][L758][L759][L760][L761][L762][L763][L764][L765][L766][L767][L768][L769][L770][L771][L772][L773][L774][L775][L776][L777][L778][L779][L780][L781][L782][L783][L784][L785][L786][L787][L788][L789][L790][L791][L792][L793][L794][L795][L796][L797][L798][L799][L800][L801][L802][L803][L804][L805][L806][L807][L808][L809][L810][L811][L812][L813][L814][L815][L816][L817][L818][L819][L820][L821][L822][L823][L824][L825][L826][L827][L828][L829][L830][L831][L832][L833][L834][L835][L836][L837][L838][L839][L840][L841][L842][L843][L844][L845][L846][L847][L848][L849][L850][L851][L852][L853][L854][L855][L856][L857][L858][L859][L860][L861][L862][L863][L864][L865][L866][L867][L868][L869][L870][L871][L872][L873][L874][L875][L876][L877][L878][L879][L880][L881][L882][L883][L884][L885][L886][L887][L888][L889][L890][L891][L892][L893][L894][L895][L896][L897][L898][L899][L900][L901][L902][L903][L904][L905][L906][L907][L908][L909][L910][L911][L912][L913][L914][L915][L916][L917][L918][L919][L920][L921][L922][L923][L924][L925][L926][L927][L928][L929][L930][L931][L932][L933][L934][L935][L936][L937][L938][L939][L940][L941][L942][L943][L944][L945][L946][L947][L948][L949][L950][L951][L952][L953][L954][L955][L956][L957][L958][L959][L960][L961][L962][L963][L964][L965][L966][L967][L968][L969][L970][L971][L972][L973][L974][L975][L976][L977][L978][L979][L980][L981][L982][L983][L984][L985][L986][L987][L988][L989][L990][L991][L992][L993][L994][L995][L996][L997][L998][L999][L1000]

alunos são incentivados a participar de eventos sociais, acadêmicos e de extensão, contribuindo para sua formação.

1.2. Categoria: Compatibilidade

A USP tem buscado estreitar sua relação com a sociedade e os órgãos públicos por meio de diversas ações, como feiras de ciências e orientação profissional, seminários, exposições e programas de inclusão socioeconômica. A universidade também adotou medidas afirmativas, como bônus para candidatos do ensino público e reserva de vagas para grupos raciais. O objetivo é formar lideranças conscientes da realidade do país. A USP mantém parcerias com o setor privado e governamental, visando garantir recursos para a pesquisa e o desenvolvimento. No entanto, ainda há desafios a serem superados, como a necessidade de ~~melhorar a qualidade do ensino básico e secundário~~ e garantir a permanência estudantil. A universidade busca a participação externa e o diálogo com a sociedade.

1.3. Categoria: Governança

A USP busca constantemente melhorar através da avaliação e adota medidas de inclusão socioeconômica, de gênero e racial. A universidade investe em parcerias e políticas de redução de gastos. Além disso, a segurança dentro do campus é bem controlada e a transparência e prestação de contas são prioridades. A USP busca criar um ambiente acolhedor para os alunos e segue a busca pela excelência na pesquisa. O relacionamento com os sindicatos é saudável e a universidade busca otimizar processos administrativos. Não há perseguição política dentro da USP.

2. UNESP

2.1. Categoria: Utilidade

A Unesp é uma universidade reconhecida pela sua diversidade e presença em todo o estado de São Paulo. Com seus diversos campi, hospitais veterinários e fazendas, a instituição busca promover o desenvolvimento regional. Apesar das dificuldades financeiras causadas pela queda no ICMS, a Unesp continua empenhada em formar profissionais de qualidade e contribuir para o desenvolvimento do estado.

2.2. Categoria: Compatibilidade

A Unesp realiza atividades de extensão em todo o estado de São Paulo, beneficiando 276 pessoas. A universidade promove o desenvolvimento regional por meio da educação, que é considerado único pela Unesp. A expansão da Unesp para o interior do estado é importante para segurar os jovens e desenvolver essas regiões. A inclusão de alunos de escolas públicas é valorizada pela universidade, pois traz diversidade, criatividade e inovação. A permanência desses jovens no interior precisa ser garantida pelo Estado. A Unesp contribui para o desenvolvimento regional e promove o ensino superior em todo o estado, em conformidade com a Constituição Federal de 1988. É preciso repensar o sistema de ensino superior em São Paulo, levando em consideração a realidade de cada região e buscando o desenvolvimento do estado.

2.3. Categoria: Governança

A Universidade Estadual Paulista (Unesp) está enfrentando dificuldades financeiras, devido à queda no repasse de ICMS. No entanto, a instituição tem demonstrado resiliência ao buscar alternativas para manter o seu funcionamento e promover o desenvolvimento regional. A Unesp oferece auxílio de permanência para os alunos de baixa renda, que são considerados essenciais para a universidade. A reitoria tem enfrentado desafios financeiros e tomado medidas como redução de diárias e busca por soluções para manter as aulas. A contratação e os contratos da Unesp apresentam índices mínimos de irregularidades, demonstrando um compromisso com a transparência e o uso adequado dos recursos públicos. A universidade busca constantemente a melhor composição para garantir a qualidade no ensino e pesquisa. No entanto, é necessária a reposição do corpo docente e investimento para manter as atividades. A gestão da Unesp defende a busca por recursos para manter a inclusão e promover o desenvolvimento da instituição. A universidade enfrenta dificuldades financeiras devido à diminuição da receita e ao descompasso entre a contribuição previdenciária e os benefícios. Isso compromete o orçamento, levando a universidade a reduzir sua reserva financeira. Não foram encontrados recursos escondidos e a transparência é valorizada na Unesp. Desde 2014, a universidade não tem contratado muitos servidores, o que tem levado à falta de docentes, técnicos administrativos e servidores em geral. No entanto, a instituição tem buscado outras formas de captação de recursos, como a prestação de serviços, para ajudar no seu custeio. A pesquisa na Unesp é financiada principalmente por recursos externos, como Fapesp, Finep e CNPq. A universidade tem enfrentado desafios financeiros relacionados ao custo das diárias de

~~deslocamento e ao descompasso entre benefícios e contribuições previdenciárias. A falta de recursos também dificulta a realização de demissões.~~

3. UNICAMP

3.1. Categoria: Utilidade

A Unicamp é uma universidade jovem, fundada há pouco mais de 50 anos, mas já conquistou muitas coisas. Ela está bem ranqueada entre as melhores universidades da América Latina e do mundo, juntamente com a Unesp e a USP. A Unicamp possui seis campi, 24 unidades de ensino e pesquisa, dois colégios técnicos, quatro hospitais e outros serviços de saúde. Além disso, a universidade oferece 159 cursos de pós-graduação, 66 cursos de graduação e possui uma comunidade acadêmica de 1.865 docentes. A Unicamp tem adotado medidas para promover diversidade e inclusão, como o sistema de cotas étnico-raciais, o programa de Formação Interdisciplinar Superior (ProFIS) e o vestibular indígena. A universidade também possui projetos para garantir a permanência dos estudantes, como moradia, bolsas e serviços de apoio psicológico e social. Em relação à pesquisa, a Unicamp tem um bom desempenho, com um alto número de teses de mestrado e doutorado e uma média de publicação por docente considerada uma das melhores do país. A Unicamp também está envolvida em projetos de sustentabilidade, como a produção de energia fotovoltaica, a troca de ônibus por veículos elétricos e melhorias na gestão de energia dos edifícios. A universidade possui uma agência de inovação que tem registrado patentes, licenciamentos e incubado empresas. A Unicamp planeja criar um polo de pesquisa e desenvolvimento em parceria com outras instituições da região de Campinas. Além disso, a universidade valoriza a liberdade acadêmica e a autonomia, mas enfrenta limitações de recursos para investir em pesquisa. A maioria dos estudantes da Unicamp tem renda familiar baixa, o que destaca a importância da universidade no acesso à educação superior.

3.2. Categoria: Compatibilidade

A Unicamp possui um sistema de seleção que inclui o vestibular, o uso das notas do ENEM e cotas étnico-raciais. Além disso, há programas como o ProFIS, que oferece vagas para os melhores alunos de escolas públicas, e o Vestibular indígena. A universidade também investe em sustentabilidade, com a produção de energia fotovoltaica e o uso de ônibus elétricos. A Unicamp é líder em patentes no país e possui parcerias com empresas como IBM, Motorola, Samsung e

CPFL. O objetivo é criar um polo de pesquisa e desenvolvimento sustentável. A universidade também atua na formação de professores e possui programas de extensão e cultura. O Hospital das Clínicas atende uma região de seis milhões de pessoas e os sete AMEs administrados pela Unicamp são bem avaliados pela população.^[1] Em resumo, a pessoa afirma que eles não cobram nada e têm um hospital na região de Campinas, ~~ao contrário da USP e Unesp que possuem hospitais de alta complexidade que atendem uma população de 5 milhões de pessoas.~~

3.3. Categoria: Governança

Em resumo, a Universidade de Campinas (Unicamp) tem recursos extraorçamentários relevantes, programas de assistência estudantil e uma agência de inovação com várias patentes e licenciamentos vigentes. A instituição passou por medidas de ajuste financeiro, busca diversificar suas fontes de financiamento e é comprometida com a transparência. Houve conclusão de obras, mas ainda existem algumas pendentes. A Unicamp possui legislação moderna em relação a patentes e recebe royalties. O site de transparência precisa ser aprimorado. A Universidade recebe porcentagem de convênios e possui programas de apoio, ~~mas não oferece bolsas de mestrado e doutorado.~~ O sistema de dupla matrícula foi cancelado e a administração se preocupa com o futuro ~~dos funcionários afetados.~~ O programa Parceiros da Unicamp desburocratizou parcerias e financiamentos. Cobrar mensalidades não seria efetivo, ~~é necessário uma reforma tributária para financiar adequadamente.~~ A autonomia é fundamental e a governança pode ser aprimorada. É importante investir em áreas específicas, definir metas e melhorar a transparência. A crise política e financeira é desafiadora, mas a Universidade cumpre prazos e entregas para o Tribunal de Contas. Em comparação com outros órgãos, há poucos comissionados e as universidades paulistas são eficientes.