

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Patrícia Barreto dos Santos Lima

**FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS EM RELAÇÃO ÀS AÇÕES AFIRMATIVAS: os casos
UFABC e UFRGS**

Porto Alegre

2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS EM RELAÇÃO ÀS AÇÕES AFIRMATIVAS: os casos
UFABC e UFRGS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Sueli Goulart

Área: Estudos Organizacionais

Porto Alegre

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Dr. Rui Vicente Oppermann

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENAÇÃO: Prof. Walter Meucci Nique

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

L732f Lima, Patrícia Barreto dos Santos

Formação das estratégias de comunicação das universidades federais em relação às ações afirmativas: os casos UFABC e UFRGS / Patrícia Barreto dos Santos Lima. – 2017.

219 f. : il.

Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração: Estudos Organizacionais, 2017.

“Orientadora: Profª. Dra. Sueli Goulart”.

1. Comunicação. 2. UFABC. 3. UFRGS. 4. Ações afirmativas. I. Goulart, Sueli. II. Título.

CDD 302.2

Bibliotecária responsável: Angélica Ono (CRB10/2151)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada “**Formação das Estratégias de Comunicação das Universidades Federais em Relação às Ações Afirmativas: os Casos UFABC e UFRGS**” elaborada por Patrícia Barreto dos Santos Lima, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração:

Profª. Dra. Sueli Goulart (orientadora)

Profª. Dra. Maria Elly Herz Genro

Profª. Dra. Rosimeri Carvalho da Silva

Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Banca realizada em: 21 de junho de 2017

Conceito: Aprovada

E o que tenho a dizer em primeiro lugar à Universidade, em relação à função essencial de sua vida nesta nova Cuba? Tenho que lhe dizer que se pinte de negro, que se pinte de mulato; não só entre os alunos, mas também entre os professores; que se pinte de operários e de camponeses, que se pinte de povo, porque a Universidade não é patrimônio de ninguém e pertence ao povo de Cuba.

(Discurso de Che Guevara, quando do recebimento do título de Doutor Honoris Causa da Universidade de Las Villas, Cuba, 1959).

DEDICATÓRIA

Aos meus colegas servidores técnico-administrativos da UFRGS que em suas pesquisas de mestrado e de doutorado também se debruçaram sobre o tema das ações afirmativas, interessados em compreender as ações e tensões da Universidade neste contexto e em promover transformações no seu interior para a construção de uma instituição mais inclusiva. Estendo a dedicatória aos nossos professores orientadores que nos apóiam e nos estimulam.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Sueli Goulart pela orientação competente, entusiasmada e amiga. Aos professores Dr. Takeyoshi Imasato e Dra. Maria Elly Herz Genro pelas contribuições na banca de defesa do projeto.

Aos docentes e técnico-administrativos da UFABC e da UFRGS que gentilmente concederam as entrevistas e forneceram os documentos para análise.

Aos meus colegas da Secretaria de Comunicação da UFRGS, pelo apoio e pela amizade. Em especial à Édina Rocha por entender a necessidade e viabilizar minha licença para os estudos.

Às queridas Clarice Speranza, Rosângela Florczak e Helena Matzenauer pelas conversas importantes. À Sandra Maioli por me encorajar sempre.

Aos familiares e amigos que compreenderam minhas ausências e aflições e sempre me apoiaram. De forma especial, agradeço aos meus pais, irmãs, cunhados e sobrinhos, companheiros muito próximos ao longo deste mestrado e em tantos outros percursos.

Concluo agradecendo imensamente ao Julio e ao Gustavo, meu marido e meu filho, por compartilharem comigo o entusiasmo pelo tema desta pesquisa e pelo incentivo tão especial.

RESUMO

Esta dissertação buscou compreender como se formam as estratégias de comunicação das universidades federais brasileiras em relação às ações afirmativas, a partir de um estudo de caso instrumental múltiplo em que foram selecionadas duas universidades com históricos, trajetórias e intencionalidades diferentes: UFABC e UFRGS. A coleta e análise de dados incluiu fontes primárias (entrevistas semi-estruturadas com atores envolvidos com as ações afirmativas e com comunicação nas universidades estudadas) e fontes secundárias (atas e resoluções dos conselhos universitários, planos de gestão, planos de desenvolvimento institucional, relatórios de gestão e relatórios de avaliação, além de publicações nos sites institucionais e outros produtos de comunicação). O estudo se valeu de abordagens dos campos da administração e da comunicação pública e ainda de referenciais da área da educação. Com base na perspectiva da estratégia deliberada e da estratégia emergente de Mintzberg (2006), verificou-se que as estratégias de comunicação identificadas nas duas universidades se formam a partir da combinação de processos deliberados e emergentes, em que interagem grupos/atores de diferentes origens e estruturas. Estes processos ocorrem, por vezes, em resposta a necessidades evidenciadas no dia-a-dia da instituição, assumindo características de um processo de aprendizagem, predominantemente emergente. Também foi identificada a ocorrência de formação de estratégias de consenso, desconectadas e ideológicas, evidenciando a mescla de deliberação e emergência nos processos estudados. A análise empreendida possibilitou ainda verificar que estratégias emergentes de comunicação podem contemplar os princípios da comunicação pública, tais como transparência, abordagem pedagógica, escuta e promoção da cidadania, independentemente de haver uma política de comunicação resultante do planejamento estratégico da instituição. A intencionalidade expressa da universidade, disseminada e incorporada, releva-se determinante para o estabelecimento de estratégias de comunicação alinhadas aos seus fundamentos institucionais, mais até do que planos que em alguns casos podem ter caráter apenas formalístico. Portanto, principalmente nos espaços historicamente elitistas em que não há intencionalidade de inclusão, as estratégias de comunicação devem contemplar as finalidades da comunicação pública, pois se entende que a promoção da cidadania decorre também do estabelecimento do diálogo entre a universidade e a sociedade voltado para informar, escutar e valorizar a interação.

Palavras-chave: Acesso ao ensino superior; Universidades; Ações afirmativas; Estratégias de comunicação; Estratégias organizacionais

ABSTRACT

This dissertation sought to understand how communication strategies of Brazilian federal universities are formed in relation to affirmative actions, based on a multiple instrumental case study in which two universities with different histories, trajectories and intentions were selected: UFABC and UFRGS. Data collection and analysis included primary sources (semi-structured interviews with actors involved with affirmative action and communication in the universities studied) and secondary sources (university council minutes and resolutions, management plans, institutional development plans, management and evaluation reports, as well as publications on institutional websites and other communication products). This case study draws on approaches from administration and public communication fields, as well as from referential of the education field. Based on the perspective of Mintzberg's deliberate strategy and emerging strategy (2006), it was verified that the communication strategies identified in the two universities are formed from the combination of deliberate and emerging processes, in which groups/actors from different sectors interact. These processes sometimes occur in response to needs evidenced in the routine of the institution, assuming characteristics of a learning process, predominantly emergent. It was also identified the formation of consensus, disconnected and ideological strategies evidencing the mixture of deliberation and emergency in the studied processes. The analysis made it possible also to verify that emerging communication strategies can contemplate the principles of public communication, such as transparency, pedagogical approach, listening and promotion of citizenship, regardless of whether there is a communication policy resulting from the strategic planning of the institution. The expressed intentionality of the university, disseminated and incorporated, is decisive for the establishment of communication strategies aligned with its institutional foundations, even more than plans that in some cases may have only a formalistic character. Therefore, especially in the historically elitist spaces where there is no intentionality of inclusion, communication strategies must contemplate the purposes of public communication, because the promotion of citizenship also stems from the establishment of dialogue between the university and the society to inform, to listen and to value the interaction.

Keywords: Access to higher education. Universities. Affirmative Actions. Communication Strategies. Organization Strategies.

LISTA DE SIGLAS

ACI	Assessoria de Comunicação e Imprensa UFABC
ADIN	Ação Direta De Inconstitucionalidade
ADPF	Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental
AI	Assessoria de Imprensa UFRGS
ANDES-SN	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANPG	Associação Nacional de Pós-Graduandos
BC&H	Bacharelado em Ciências e Humanidades UFABC
BC&T	Bacharelado em Ciência e Tecnologia UFABC
BICT	Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia UFRGS
CAAPAA	Comissão de Acompanhamento dos Alunos do Programa de Ações Afirmativas
CADECUNE	Centro Alternativo de Cultura Negra
CAF	Coordenadoria de Ações Afirmativas
CAPEIn	Comissão de Acesso e Permanência do Estudante Indígena
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão UFRGS
CLN	Campus Litoral Norte
Confenen	Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão UFABC
CONSUN	Conselho Universitário UFRGS
CONSUNI	Conselho Universitário UFABC
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPAf	Comissão de Políticas Afirmativas da UFABC
CREDOC	Programa de Parcelamento Universitário
DEDS	Departamento de Educação e Desenvolvimento Social
DEM	Partido Democratas
ENADE	Exame Nacional de Desempenho do Estudante
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio

Fasubra	Federação do Sindicato dos Trabalhadores em Universidades Brasileiras
Fenafisp	Federação Nacional dos Auditores Fiscais da Previdência Social
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
Fonaprace	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis
GEMAA	Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa
GTAA	Grupo de Trabalho de Ações Afirmativas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
IF	Institutos Federais de Ciência e Tecnologia
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
Incluir	Núcleo de Inclusão e Acessibilidade
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IPA	Rede Metodista de Educação
MEC	Ministério da Educação
NEAB	Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros, Indígenas e Africanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PBP	Programa de Bolsa Permanência
PcD	Pessoa com Deficiência
PEAT	Projeto de Ensino e Aprendizagem Tutorial
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil
PNE	Plano Nacional de Educação
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis UFRGS
PROAP	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Ações Afirmativas UFABC
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação UFRGS
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa UFRGS
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão UFRGS
Prouni	Programa Universidade para Todos
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
RELINTER	Secretaria de Relações Internacionais UFRGS
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais
SAE	Secretaria de Assistência Estudantil UFRGS
SECOM	Secretaria de Comunicação UFRGS

SEPPIR	Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
STF	Supremo Tribunal Federal
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UnB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estratégias deliberada e emergente.....	35
Gráfico 1 - Evolução das matrículas em IES públicas e privadas entre 2002 e 2015	40
Quadro 2 - Expansão da rede e ampliação do acesso nas universidades federais	42
Quadro 3 - Dimensões do REUNI	47
Figura 2 – Ações Afirmativas Implantadas entre 2007 e 2012	48
Gráfico 2 - Distribuição de estudantes entre 18 e 24 anos por cor ou raça no ensino superior em relação ao total de estudantes nesta faixa etária (em %).....	53
Quadro 4 - Distribuição dos estudantes da rede pública e da rede particular no ensino superior, segundo os quintos de rendimento mensal domiciliar per capita (em %).....	53
Figura 3 - Âmbito da Comunicação Pública	61
Figura 4 – Campo de intervenção da comunicação institucional pública.....	64
Quadro 5 - UFABC em números (em outubro de 2016).....	76
Quadro 6 - Fundamentos da UFABC no PDI 2013-2022	83
Quadro 7 - Avaliação das bolsas e auxílios da PROAP (%).....	96
Quadro 8 - O sistema de cotas na UFABC (%).....	104
Gráfico 3 - Primeiro contato com a UFABC.....	117
Gráfico 4 - Influência da visita monitorada na escolha	117
Gráfico 5 - Influência da palestra na escolha.....	117
Quadro 9 - Identidade institucional da UFRGS	125
Quadro10 - Estrutura da UFRGS	126
Quadro 11 - Densidade Vestibular 2017 UFRGS	128
Figura 5 - Número de vagas ofertadas no vestibular.....	141
Quadro 11 – Programas de Apoio	145
Quadro 12 – Ações de Comunicação	162
Quadro 13 – Iniciativas UFRGS.....	166

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 JUSTIFICATIVA	21
3 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	24
3.1 ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	24
3.2 ESTRATÉGIA DELIBERADA E ESTRATÉGIA EMERGENTE	34
3.3 POLÍTICAS DE AÇÕES AFIRMATIVAS NO CONTEXTO DE EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	39
3.3.1 Judicialização das Ações Afirmativas e a Aprovação da Lei 12.711/2012.....	50
3.3.2 A Assistência Estudantil.....	54
3.4 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	59
4 OBJETIVOS	70
4.1 OBJETIVO GERAL	70
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	70
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	71
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	76
6.1 O CASO UFABC.....	76
6.1.1 Apresentação da Universidade	76
6.1.2 As Políticas Afirmativas da UFABC.....	85
6.1.2.1 A Criação da PROAP	90
6.1.2.2 A Assistência Estudantil.....	93
6.1.3 As Estratégias de Comunicação da UFABC em Relação às Políticas Afirmativas.....	98
6.1.3.1 Esforços de Divulgação da Nova Universidade.....	101
6.1.3.2 Tornando as Políticas Afirmativas Visíveis	103
6.1.3.3 Temas Sensíveis: Abordagem Compreensível e Estímulo à Participação	106
6.1.3.4 As Redes Sociais e o Portal Institucional	111
6.1.3.5 Comunicando com a Extensão.....	115
6.2 O CASO UFRGS	123
6.2.1 Apresentação da Universidade	123
6.2.1.1 Vestibular de Alta Concorrência	126
6.2.1.2 A Expansão Proporcionalizada pelo Reuni.....	129
6.2.2 As Ações Afirmativas na UFRGS	131
6.2.2.1 Conexões pelas Ações Afirmativas.....	133
6.2.2.2 Processos de Implantação e Avaliação das Ações Afirmativas.....	138
6.2.3 As Estratégias de Comunicação da UFRGS em Relação às Ações Afirmativas ...	152
6.2.3.1 Rompendo o Silêncio	162
6.2.3.2 Formação de Estratégias de Comunicação a partir da Articulação entre Diferentes Atores.....	176
6.3 A COMUNICAÇÃO SOBRE AÇÕES AFIRMATIVAS NA UFABC E NA UFRGS: INFERÊNCIAS	179
7 CONCLUSÃO.....	184
REFERÊNCIAS.....	188
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO	205
ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PROPLADI	206
ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA ACI.....	207
ANEXO D - ROTEIRO DE ENTREVISTA - Núcleo de Acessibilidade	208
ANEXO E - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROAP.....	209

ANEXO F - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROEC.....	210
ANEXO G - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROPLAN.....	211
ANEXO H - ROTEIRO DE ENTREVISTA - CAAF.....	212
ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA - CAMPUS LITORAL NORTE - UFRGS.....	213
ANEXO J - ROTEIRO DE ENTREVISTA – DEDS.....	214
ANEXO K - ROTEIRO DE ENTREVISTA – NÚCLEO DE INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE	215
ANEXO L - ROTEIRO DE ENTREVISTA – PRAE.....	216
ANEXO M - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SECOM.....	217
ANEXO N - ROTEIRO DE ENTREVISTA - SECOM.....	218

1 INTRODUÇÃO

O Brasil somou em 2016 cerca de 8 milhões de estudantes no ensino superior, um contingente 100% maior que o número de matrículas nas instituições de ensino superior (IES) verificado em 2003, quando era de 3,9 milhões (INEP, 2016). O período que compreende este aumento coincide com os governos dos presidentes Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006 e 2007-2010) e Dilma Rousseff (2011-2014), quando houve a implantação de políticas públicas voltadas à ampliação do acesso ao ensino superior, tais como cotas sociais e raciais nos processos seletivos, adoção do Sistema de Seleção Unificada (SISU), interiorização da oferta de cursos de graduação e ampliação de graduações à distância e de cursos noturnos, além de programas como o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), o Programa de Bolsa Permanência (PBP), o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) e o Programa Universidade para Todos (Prouni). Com exceção do Prouni, que junto com o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) - instrumento de financiamento do ensino superior para estudantes matriculados em instituições não gratuitas - são modalidades voltadas ao ensino privado, todas as outras políticas citadas são voltadas ao aumento de vagas e à ampliação da rede federal de ensino superior. Para que se possa compreender o fenômeno com o qual se vincula o tema desta dissertação é necessário apresentar brevemente o contexto atual do ensino superior no Brasil resgatando também um pouco das suas origens.

O surgimento dos cursos superiores no Brasil tem pouco mais de 200 anos, pois, diferentemente dos demais países latino-americanos, que tiveram suas primeiras universidades fundadas pelos colonizadores espanhóis no século XVI, os portugueses criaram aqui os primeiros cursos superiores apenas em 1808, quando a Família Real instalou-se no Brasil. Eram cursos isolados, primeiramente em Salvador (Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia) e depois no Rio de Janeiro (Escola de Cirurgia, Academia Militar e Escola de Belas Artes). Novos cursos foram criados apenas após a Independência, a partir de 1822. Segundo Oliven (2002), as faculdades eram independentes umas das outras, localizadas em cidades importantes e com orientação profissional elitista.

As primeiras universidades brasileiras surgiram a partir da década de 1920 constituídas pela união de faculdades isoladas, focadas no ensino somente, sem contemplar a pesquisa. A criação da Universidade de São Paulo (USP), em 1934, é uma exceção em relação a este modelo, pois sua concepção previa a inserção da pesquisa como uma importante

atribuição. Na década de 1960, houve a criação a Universidade de Brasília (UnB), também a partir de um projeto específico, não resultante da aglutinação de faculdades independentes, mas que foi interrompido devido à instalação do governo militar a partir de 1964.

Identifica-se na criação das universidades brasileiras o legado de modelos estrangeiros que ajudaram a conformar aqui o sistema de ensino superior, conforme apontou Darcy Ribeiro, nos anos 1960, no debate sobre o papel da universidade na luta contra o subdesenvolvimento da sociedade (RIBEIRO, 1982). Ao referir-se ao modelo universitário francês, que inspirou nossas universidades, Ribeiro afirma que o modelo napoleônico, que, em relação à estrutura, consistia num aglomerado de escolas autárquicas, não foi adotado na sua totalidade e reduziu-se a características que ajudaram a manter os interesses oligárquicos das sociedades latino-americanas.

A matriz francesa, reduzida a tal marco colonial, resultaria numa Universidade patricia, preparadora dos filhos dos fazendeiros, dos comerciantes e dos funcionários para o exercício de papéis enobrecedores ou para o desempenho dos cargos político-burocráticos, de regulação e manutenção da ordem social, ou para o desempenho das funções altamente prestigiadas de profissões liberais, postas a serviço da classe dominante (RIBEIRO, 1982, p. 106).

O autor ressalva que o conteúdo político de instituição centralizadora destinado a unificar culturalmente a França que marcou o modelo francês não foi herdado na concepção das universidades brasileiras. Remetendo aos modelos externos e às características sociais locais que conformaram as universidades na América Latina, Ribeiro afirmava a época que as estruturas universitárias eram

[...] como produtos histórico-residuais, refletem menos as aspirações dos projetos originais de seus criadores do que suas relações com a sociedade global onde foram enxertadas, e as vicissitudes provocadas pelos acontecimentos históricos que mais as afetaram. Todas essas contingências fazem da universidade, principalmente, uma agência de conservação do *status quo* e limitam ao máximo suas possibilidades de ação como motor de transformações. Ao mesmo tempo, dão-lhe extraordinária capacidade de auto-perpetuação, como conglomerado de interesses institucionais e societários cristalizados num equilíbrio mutuamente satisfatório (RIBEIRO, 1982, p. 48).

A história do ensino superior brasileiro registra um primeiro momento de significativa expansão somente a partir da década de 1960, estendendo-se até o início dos anos 1980. Neves (2012) coloca que este período pode ser identificado como a primeira onda de

expansão, com crescimento acelerado no número de matrículas, principalmente no segmento privado. A ampliação do acesso ao ensino superior é retomada a partir do final da década de 1990, proporcionada por diversos fatores, entre eles a estabilidade econômica e o aumento do nível de escolarização da população. Também marcado pela oferta majoritária de vagas no ensino privado, esta fase distingue-se da primeira, conforme aponta Neves (2012), pela crescente demanda das classes de menor renda à educação superior. A oferta de mais vagas e de novas modalidades de ingresso em cursos superiores acentua-se principalmente a partir do primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, iniciado em 2003, período em que se situa o fenômeno aqui estudado.

O breve resgate histórico contribui para a compreensão do caráter elitista do ensino superior no Brasil, que manteve sempre as camadas mais pobres excluídas do sistema. Na década de 1960, quando se discutia no país a reforma universitária, um dos intelectuais envolvidos neste tema, Álvaro Vieira Pinto, chamava a atenção para qual deveria ser o ponto de partida da reforma, que, na sua visão, era o aspecto sociológico levando-se em conta primordialmente o contingente de estudantes que não conseguia chegar à universidade (PINTO, 1986). Ao se referir à composição do corpo discente da universidade, Pinto afirmou haver um “estudanticídio”, que excluía de ingressar em seus quadros estudantes da baixa classe média e da classe trabalhadora, permitindo apenas que um mínimo de procedentes dessas classes acessasse seus cursos.

A questão do acesso está colocada nas metas relativas ao ensino superior no Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2023). Na meta nº 12, o Plano prevê a elevação da taxa bruta de matrícula para 50% e da taxa líquida¹ para 33% da população de 18 a 24 anos de idade, sendo pelo menos 40% das novas matrículas no segmento público. Anteriormente, no PNE 2001-2010, a meta era a elevação da taxa líquida para 30%, porém chegou-se ao final da década, em 2010, com uma taxa de 18% (BRASIL, 2014). Segundo classificação de Trow (apud RISTOFF, 2013, p. 47), o sistema de educação superior é considerado de “elite”, em termos quantitativos, quando abrange até 15% dos jovens em idade apropriada. Somente depois de 50% pode-se falar em acesso universal. Segundo Ristoff (2013), o Brasil começa a querer sair do sistema de elite, mas ainda assim auxiliado pela redução da população entre 18 e 24 anos, que, segundo o IBGE, registrou 1,9 milhão de pessoas a menos, interferindo na base de cálculo para a taxa de escolarização. O objetivo de romper com o privilégio conferido

¹ A taxa de escolarização líquida indica o percentual da população em determinada faixa etária que se encontra matriculada no nível de ensino adequado à sua idade. A taxa de escolarização bruta permite que se compare o total da matrícula em um dado nível de ensino com a população na faixa etária adequada a esse nível.

historicamente às elites no acesso ao ensino superior e a necessidade de atingir as metas elencadas primeiramente pelo PNE 2001-2010 e depois pelo PNE 2014-2023 levaram à implantação de políticas de acesso e permanência, a partir de 2003, que são apresentadas no item 3.3, com destaque para as iniciativas de reserva de vagas (cotas sociais e raciais) e para os programas de assistência estudantil que se constituem no conjunto de políticas afirmativas no ensino superior.

Excluindo-se as políticas de financiamento, como o Prouni e o FIES, todas as demais iniciativas que objetivam a ampliação do acesso e a permanência qualificada do estudante no ensino superior têm importantes implicações organizacionais nas universidades federais. Sobretudo levando-se em consideração as metas do PNE em relação ao ensino superior público e sendo as universidades federais a maior categoria administrativa entre as IES federais. A rede federal de ensino superior soma 107 instituições, sendo 63 universidades, quatro faculdades e 40 institutos federais de ciência e tecnologia (IF) e centros federais de educação tecnológica (CEFET). Entre todas as IES públicas, considerando também as instituições estaduais e municipais, as universidades federais respondem por 56% das matrículas. Em 2015, as matrículas em instituições públicas somaram 1.952.145, sendo 1.068.101 nas universidades federais (INEP, 2016).

O movimento de expansão do ensino superior tem implicação direta nas estratégias das IES, principalmente nas instituições federais de ensino superior (IFES), que são o foco da maioria das políticas citadas. Cada uma das dimensões da gestão universitária afetadas pela expansão do ensino superior enseja estudos e análises específicas. Um dos aspectos que merece atenção são as ações organizacionais relativas à comunicação da universidade com a sociedade e com a comunidade universitária. Para além das estratégias de comunicação do Governo Federal e especificamente do Ministério da Educação (MEC), entendo que cabe às IES apresentar aos sujeitos historicamente excluídos do ensino superior as oportunidades disponíveis e estabelecer diálogo com eles. As IES públicas têm o compromisso social de efetivamente promover o acesso dessas camadas as suas vagas e apoiar sua permanência na instituição. Pode-se questionar se a comunicação está sendo considerada neste processo e como são conduzidas as ações neste sentido. Os jovens brasileiros das camadas mais pobres identificam as oportunidades disponíveis no ensino superior público? As IES divulgam e orientam a respeito de lei de cotas e assistência estudantil? Considerando que as IES privadas, em especial as que visam lucro, fazem vultosos investimentos em publicidade para atrair alunos/clientes comunicando as possibilidades de uso do FIES, se torna mais imperioso para as IES públicas o estabelecimento de uma comunicação voltada aos sujeitos aos quais se

destinam as políticas citadas. É possível pensar que a universidade pública que não estabelece uma comunicação com estes sujeitos se esquivava de sua responsabilidade e atua na manutenção de padrões elitistas de acesso e permanência.

Na condição de profissional de comunicação de uma universidade federal, a reflexão acerca destes questionamentos também parte da percepção de que as iniciativas implantadas e em curso não contemplam o estabelecimento de estratégias de comunicação específicas. Diante deste contexto e das reflexões que tenho feito desde que ingressei como jornalista da Secretaria de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2011, depois de atuar por cerca de 20 anos na área de comunicação institucional de organizações privadas, senti vontade e necessidade de entender mais sobre as especificidades da gestão e da formação de estratégias em instituições universitárias públicas. No percurso do Mestrado, encontrei alinhamento entre as minhas inquietações e o projeto de pesquisa coordenado pela minha orientadora sobre implicações organizacionais relacionadas à ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil, o que me levou a indagar sobre como a comunicação das universidades federais se posiciona neste cenário e como as ações organizacionais voltadas para informar, dialogar e se relacionar com a sociedade são concebidas diante de um novo contexto do ensino superior no País. A construção do meu objeto de pesquisa se deu a partir deste encontro.

Apoiando-me na perspectiva da estratégia emergente de Mintzberg (2006), busquei encontrar elementos para analisar as estratégias que emergem nestas instituições, independentemente de haver ou não política formal de comunicação que oriente as ações empreendidas. Com base nesta perspectiva, cheguei à seguinte pergunta de pesquisa: **como se formam as estratégias de comunicação das universidades federais em relação às políticas de ações afirmativas?**

A pesquisa é um estudo de caso instrumental múltiplo com duas universidades federais, sendo uma delas uma instituição nova, concebida a partir de 2003, no contexto de promoção do acesso ao ensino superior; a UFABC. A segunda foi escolhida entre as instituições mais antigas e tradicionais do Brasil, a UFRGS, na qual as políticas afirmativas e o fenômeno de ampliação ao acesso são recentes em sua história.

Este estudo está organizado em sete capítulos, começando por esta Introdução. Na sequência, na Justificativa, apresento a relevância do tema de pesquisa e as contribuições que este estudo pode fornecer nas áreas relacionadas à comunicação das instituições públicas, à gestão universitária e às políticas afirmativas. O referencial teórico-empírico aborda as perspectivas nas quais esta pesquisa se fundamenta e os estudos realizados por autores de

áreas da comunicação, educação e sociologia que contemplam ou tangenciam o tema e que contribuíram para a compreensão do fenômeno. Após a apresentação dos objetivos e dos procedimentos metodológicos do estudo, o sexto capítulo traz os dados empíricos, a análise e as inferências obtidas nos dois estudos de caso. Por fim, após a apresentação dos sete capítulos acima descritos, constam as conclusões do estudo e as referências.

2 JUSTIFICATIVA

A relação universidade e comunicação tem sido tema de estudos no Brasil principalmente a partir da década de 1990 (KUNSCH, 1992; SCROFERNECKER, 2000; BARICHELLO, 1998, 2000). Vários dos estudos deste período abordam a busca de legitimidade da instituição universitária relacionadas ao momento de desterritorialização das sociedades, do surgimento de novas tecnologias de comunicação, de avanço do neoliberalismo e de crise das universidades, principalmente das públicas, que caracterizaram as últimas décadas do século XX no Brasil (BARICHELLO, 2001, 2004). Alguns estudos mais recentes têm analisado a relação universidade e comunicação a partir do contexto atual de ampliação do acesso ao ensino superior e apontam para lacunas em relação à visibilidade das ações afirmativas e ao estabelecimento de diálogo com o público alvo das recentes políticas públicas (NUNES, 2012; DÉCIA, 2013; ALVES, 2014; GRANATO, MIAN; CABRAL, 2014; SILVA, 2014).

A relevância da comunicação no contexto de ampliação do acesso ao ensino superior também se manifesta em estudos sobre Comunicação Pública. Ao elencar as formas da comunicação pública, Zémor (2012), autor francês que fundamentou as pesquisas na área da comunicação pública no Brasil, afirma que a comunicação da relação, no serviço público, submete-se a quatro exigências: informar por dever, assegurar a pedagogia atrelada a uma mensagem complexa, incluir a comunicação no processo de identificação e de entrega do serviço e contribuir para conferir sentido à vida coletiva. A partir da visão de Zémor, verifica-se que a responsabilidade das IFES não pode estar restrita à implantação e execução da política pública sem estabelecer um diálogo não só com o público da política, mas também com o conjunto que forma a comunidade acadêmica e ainda com a sociedade.

Outra evidência da relevância da reflexão sobre as estratégias de comunicação das universidades federais em relação às ações afirmativas está expressa no Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), conforme está definido no conjunto de dez dimensões de avaliação das IES. Aprovado em 2004 por meio da Lei 10.861/04, o SINAES está baseado em três pilares: avaliação institucional; avaliação de cursos; e avaliação de desempenho dos estudantes, medida pelo Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE). As dez dimensões consideradas são:

1. Missão e PDI;
2. Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão;
3. Responsabilidade social da IES;
4. Comunicação com a sociedade;
5. As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo;
6. Organização de gestão da IES;
7. Infraestrutura física;
8. Planejamento de avaliação;
9. Políticas de atendimento aos estudantes;
10. Sustentabilidade financeira.

Além da comunicação (item 4), têm relação direta com as iniciativas de ampliação do acesso os itens 3 e 9, responsabilidade social das IES e políticas de atendimento aos estudantes, respectivamente.

Entendo ainda que a minha percepção, na condição de profissional de comunicação da UFRGS, sobre carências no estabelecimento de diálogo entre a instituição e comunidade, somada ao que mostram os estudos citados, aponta para a necessidade de reflexão sobre o tema e para a busca de possibilidades de intervenção no sentido de ampliar os resultados da política pública por meio da articulação de ações de comunicação que de fato atendam aos objetivos de democratização do acesso à universidade pública brasileira. Acredito também que a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva do processo de formação da estratégia de comunicação nas IFES pode ensejar outros estudos focados em aspectos específicos que não são escopo desta pesquisa, mas que, eventualmente, sejam aqui identificados como questionamentos necessários enquanto promotores de melhorias na gestão das ações afirmativas em espaços historicamente elitistas.

O tema ganha relevância também porque o fenômeno de estudo está em curso em todas as IFES, as quais enfrentam diferentes desafios de implantação e gestão das ações afirmativas. E cabe ainda salientar que os resultados das políticas afirmativas estão relacionados às metas do PNE (2014-2023) relativas ao ensino superior público, citadas na Introdução.

Por fim, saliento que a vinculação de temas da área da educação ao campo dos Estudos Organizacionais tem relevância e pode ser fortalecida. Resgato a reflexão de Motta (2003) sobre administração e participação no campo da educação: a partir do campo dos Estudos

Organizacionais, Motta reflete sobre o papel dos administradores educacionais em delinear formatos organizacionais que assegurem uma educação participativa para a construção de uma sociedade igualitária. Acredito ainda que este estudo, ao abordar um dos tópicos centrais da Administração - a estratégia - e focar em um processo fundamental para as organizações, que é a comunicação, poderá contribuir para o fortalecimento da aproximação dos Estudos Organizacionais a temas de grande relevância atual, como o ensino superior e, mais especificamente, as políticas afirmativas no Brasil.

3 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Este capítulo está dividido em quatro subunidades que organizam a apresentação dos referenciais que servem de fundamento para a análise empírica dos casos selecionados e para a compreensão do fenômeno estudado. Abordo inicialmente o tema da estratégia das universidades públicas com o objetivo de extrair do amplo campo dos estudos de estratégia os aportes que permitem olhar para um tipo de instituição que tem suas peculiaridades em relação às organizações em geral, tanto públicas como privadas. A partir deste recorte, o segundo subcapítulo traz a perspectiva da estratégia emergente de Mintzberg (2006), na qual esta pesquisa se apóia para identificar e analisar os processos de formação das estratégias de comunicação em relação às ações afirmativas nas universidades federais. O subcapítulo seguinte aborda as políticas afirmativas no ensino superior, apresentando o contexto em que estas iniciativas surgem no Brasil e traz também um breve resgate dos caminhos e dificuldades percorridos desde o início dos anos 2000 quando as primeiras universidades públicas brasileiras implantaram políticas afirmativas. Fechando este referencial, entro no campo da comunicação, resgatando aportes das áreas da comunicação organizacional e da comunicação pública na conformação do entendimento sobre estratégia de comunicação nas universidades federais.

3.1 ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

O tema da estratégia organizacional, tanto no âmbito acadêmico como gerencial, tem sido amplamente estudado sob diferentes enfoques em contextos de organizações privadas, públicas e do terceiro setor. Para estudar estratégia em universidades públicas, resgato primeiramente as principais abordagens dos estudos sobre estratégia, apoiando-me nos trabalhos de Bulgacov et al. (2007) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Independentemente do período ou do foco das perspectivas elencadas, a maioria tratava fundamentalmente de estudar o processo estratégico das organizações privadas. A partir da apresentação do apanhado realizado pelos autores acima citados, abordo, então, o tema da estratégia em organizações públicas e, de forma mais específica, nas universidades.

Desde os anos de 1960, os estudos de estratégia focam-se em diferentes aspectos da organização. Bulgacov et al. (2007) colocam que historicamente o foco segue um movimento

cíclico que ora é nos elementos internos da organização - estrutura, tecnologia, poder, processos e pessoas - ora é em elementos externos, no ambiente setorial e macroambiente, e mais recentemente há o reconhecimento da importância de explicações mais abrangentes. Fazendo um resgate histórico, o autor coloca que nos anos 1960 as pesquisas tinham como foco primário as forças e fraquezas das empresas e que nos anos 1970 e 1980 foi enfatizada a relação do ambiente com a organização. No final da década de 1980, o foco esteve nos setores industriais ou áreas de negócios, mercados e escopo de atuação. Nos anos 1990, os autores apontam a valorização do conhecimento como elemento central de estratégia organizacional.

As diferentes perspectivas dos estudos de estratégia podem ser encontradas no trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) distribuídas em dez escolas, cuja denominação procura captar a visão que cada uma tem sobre o tema. Os autores fazem uma grande revisão do campo e propõem esta divisão a partir do que cada perspectiva focaliza.

Quadro 1 - Escolas de estratégia

Escolas	Processo de formulação estratégica
Design	Concepção
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítico
Empreendedora	Visionário
Cognitiva	Mental
Aprendizado	Emergente
Poder	Negociação
Cultural	Coletivo
Ambiental	Reativo
Configuração	Transformação

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

No elenco proposto, os autores apontam as três primeiras como sendo escolas de natureza prescritiva, cuja preocupação é em como as estratégias devem ser formuladas, e não em como elas necessariamente se formam. A escola do design, nos anos 1960, apresentou, segundo os autores, a estrutura sobre a qual as outras foram construídas. Em uma crítica a esta perspectiva, apontam que ela nega aspectos importantes da formulação de estratégia, como o

desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a participação de outros atores além do executivo principal da organização, que são contemplados em algumas escolas de perspectiva descritiva. Ainda no conjunto de perspectivas prescritivas, nos anos 1970, houve o auge da escola do planejamento, na qual a formulação da estratégia é vista como um processo formal que pode ser decomposto em uma sequência de etapas delimitadas por listas de verificação e apoiada por técnicas. O executivo principal é o responsável pelo processo, mas, diferentemente da escola de design, na prática a execução é confiada aos funcionários da área de planejamento. Outra premissa importante desta escola apontada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) é que o processo resulta em estratégias prontas, explícitas, para que possam ser implementadas com atenção a objetivos, orçamentos e planos operacionais diversos. A ideia de processo estruturado e formalizado é alvo da crítica dos autores, que apontam para a impossibilidade de se fazer previsões de longo prazo de forma precisa e de que planejadores possam se desligar dos detalhes da operação e se abastecer somente de informações que lhes chegam por meio formal.

A terceira escola, também prescritiva, foi dominante nos anos 1980 e, diferentemente da escola de planejamento, sua preocupação não é o processo formal de formulação da estratégia, mas sim seu conteúdo real. Denominada escola de posicionamento, se foca na análise e seleção de posições estratégicas de mercado.

Nas escolas prescritivas de estratégia é que o campo da comunicação organizacional tem alguns de seus fundamentos, conforme é apresentado mais adiante, principalmente nas noções de formulação prévia à ação e de estratégias explícitas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colocam que as outras seis escolas são abordagens que não se importam com a prescrição de determinado comportamento estratégico ideal, e sim com a descrição do desdobramento do processo de formação da estratégia. A escola do empreendedorismo situa-se em uma posição intermediária entre os dois conjuntos. Focaliza o processo na visão do líder e enfatiza elementos mais intangíveis deste processo, como a intuição, a experiência e o critério do empreendedor. A escola cognitiva tem como ideia central o fato de que o processo de formulação da estratégia é fundamentalmente um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista. Fundamenta-se na psicologia e chama a atenção para o fato de que as estratégias emergem como perspectivas, em forma de conceitos, mapas, esquemas, que resultam na maneira como os estrategistas lidam com as informações vindas do ambiente.

Na visão da escola de aprendizado, a estratégia é emergente e as etapas de formulação e implementação não se distinguem. Os autores destacam o fato de que, nesta perspectiva, os estrategistas encontram-se em toda a organização, cabendo ao líder o papel de gerenciar o processo de aprendizado estratégico. Neste processo, o aprendizado ocorre de forma emergente, por meio de comportamento que estimula o pensamento retrospectivo a fim de compreender a ação. As ações bem-sucedidas podem convergir para padrões que se tornam estratégias. Destaca-se entre os teóricos desta escola Karl Weick, que rompeu com a tradição em administração estratégica, a qual insistia que o pensamento é anterior à ação e que a formulação precede a implementação. Para Weick (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) o comportamento do aprendizado se dá primeiro agindo e depois descobrindo e selecionando o que funciona, ou seja compreendendo essas ações em retrospecto. Esta compreensão em retrospecto é abordada por Weick (1995) como um processo de *sensemaking*, que apresenta uma qualidade reflexiva; as pessoas produzem sentido retrospectivo das suas ações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colocam que a combinação das noções de emergência e compreensão abre a possibilidade de as organizações aprenderem “[...] reconhecendo padrões em seus próprios comportamentos, convertendo estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro” (p. 196).

A sétima escola elencada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) é a escola de poder, que caracteriza a formulação da estratégia como um processo de negociação, em que está presente o exercício da influência, da persuasão, da confrontação, na negociação de estratégias favoráveis a determinados interesses, tanto no microambiente, quanto no macroambiente da organização. Os autores concordam que a visão desta escola é adequada por considerar que a formação de estratégia envolve poder, mas a criticam por entender que ela exagera nesta colocação, uma vez que a formação de estratégia não envolve somente poder, mas também o papel da liderança e da cultura, por exemplo.

A oitava, a escola cultural, vê a formulação de estratégias como um processo social, coletivo, baseado em intenções coletivas, que podem até não estar explícitas. Diferentemente das escolas de planejamento e de posicionamento, insere a estratégia também na dimensão histórica da organização, nas suas crenças, hábitos.

Na escola ambiental, a formulação da estratégia é um processo reativo de resposta a pressões do ambiente, a forças de fora da organização, que se configuram no agente central do processo de geração de estratégias. Na crítica às suas premissas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam, entre outras, a restrição de opção estratégica diante do imperativo

ambiental. Por fim, a décima escola elencada, chamada de escola de configuração, vê a formação estratégica como um processo de transformação, em que a organização passa de um estado em que tem determinada configuração para outro. Ela descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinada configuração de organização que é interrompida por transformações para outros estados.

Os autores colocam que o conjunto das dez escolas representa diferentes processos de formação de estratégia, mas também diferentes partes de um mesmo processo, que pode pender para os atributos de uma ou de outra escola.

A formulação de estratégias é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado emergente; ela envolve transformação e também perpetuação; depende de cognição e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 355).

Desta variedade de abordagens, destaco as perspectivas descritivas que concebem a estratégia realizada por uma organização como resultante de um processo em que, além das estratégias pretendidas e deliberadas, emergem estratégias não intencionais. Este entendimento é detalhado no item 3.2.

Conforme colocado na abertura deste tópico, abordo aqui o tema da estratégia em organizações públicas, uma vez que o estudo foca-se na formação de estratégias de comunicação em universidades federais. Estudo bibliométrico de Ferreira et al. (2013)² aponta que a pesquisa em estratégia no setor público brasileiro é pequena, apesar de haver a compreensão de que o tema não é aplicável somente à área privada. Os autores afirmam que a literatura em administração pública enfatiza dois tipos principais de estratégias: um ligado à ideia de planejamento racional, analítico e formal; e outro em que a estratégia não é formulada explicitamente, mas emerge da partir de disputas políticas internas e externas à organização. A relação entre política e gestão na administração pública é destacada como um aspecto que diferencia a estratégia no setor público da estratégia no setor privado. Apoiando-se nas contribuições de autores como Matus (apud FERREIRA et al. 2013) e Stewart (2004), que consideram os aspectos políticos no processo de decisão estratégica no setor público, os autores encontraram no estudo bibliométrico uma minoria de artigos que destaca esta relação. Perceberam em muitos trabalhos uma transposição para as organizações públicas de técnicas

² O estudo contemplou periódicos A1, A2, B1, B2 e B3 da área de Administração na base Scielo Brasil no período de 2005 a 2012.

em uso há muito tempo nas empresas, sem considerar o que Stewart (2004) destaca que é o conflito entre política e gestão na administração pública.

Esta transposição de técnicas próprias do setor privado para o público enseja uma reflexão a respeito da intencionalidade da estratégia nas organizações privadas e nas organizações públicas. Ferreira et al. (2013) destacam que o estudo do processo de estratégia no setor público exige compreender os objetivos das organizações públicas, que não são competitivos, portanto a gama de modelos de estratégias competitivas não é adequada ao setor público. Cabe aqui apresentar a contribuição de Stewart (2004) para esta discussão. A partir da revisão da história da estratégia no setor público australiano, o autor sugere que é possível renovar a ideia de estratégia abordando juntamente a parte administrativa e a parte política da gestão pública. Conforme Stewart (2004), três tipos de pensamento estratégico são significativos no setor público: estratégia política; estratégia organizacional e estratégia gerencial. A estratégia política é a agenda do governo e as formas pelas quais essa agenda será alcançada. É o espaço de diálogo entre o chefe de governo e os agentes (executivos dos órgãos de governo) no desenvolvimento da política pública. A estratégia organizacional se assemelha à estratégia no setor privado e consiste no que a organização faz para atender as necessidades e expectativas dos *stakeholders* e para sustentar seu futuro. A estratégia gerencial consiste na tomada de decisões operacionais e o emprego dos recursos para o alcance dos objetivos acordados.

Quando se trata de universidades públicas, o tema da estratégia deve ser abordado levando-se em consideração as particularidades da instituição universitária em relação às demais organizações. Importante contribuição para esta abordagem é a visão de Chauí (2003), que coloca que a universidade é uma instituição social diferenciada, com autonomia intelectual e reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições. A autora coloca que, como instituição social, a universidade “realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte. Não é uma realidade separada e sim uma expressão historicamente determinada de uma sociedade determinada” (CHAUÍ, 2000).

Ao se definir universidade como instituição social, pode-se compreendê-la a partir da diferenciação analítica entre organização e instituição de Selznick (apud GOULART; VIEIRA; CARVALHO, 2005, p. 31): “A instituição é produto das pressões e necessidades sociais - um organismo adaptável e receptivo”. Já as organizações são definidas como instrumentos técnicos e racionais com finalidade estabelecida e atuação concentrada na sua própria estrutura. Como instituição social, a universidade está entrelaçada na sociedade, influenciando e sofrendo influência do ambiente (GOULART; VIEIRA; CARVALHO,

2005). Neste sentido, Chauí (2000) elenca traços antidemocráticos e anti-republicanos da sociedade brasileira que estão presentes nas universidades, entre os quais se aproxima do tema desta dissertação o que trata do reforço do poder burocrático e da perda do “princípio democrático da responsabilidade pública, do direito do cidadão à informação e da visibilidade administrativa” (p. 40). Também outro traço colocado por Chauí (2000) merece destaque:

Reforço aos padrões autoritários, oligárquicos e violentos da sociedade brasileira pela ausência de controle interno da universidade por ela mesma e pela ausência de verdadeira prestação de contas das atividades universitárias à sociedade, portanto, o abandono do princípio democrático da informação dos e aos cidadãos (p. 41).

Em relação ao tema da estratégia nas universidades, especificamente no campo dos Estudos Organizacionais, importante contribuição é o estudo de Hardy e Fachin (2000). Os autores apresentam uma discussão teórica sobre a organização universitária, a partir de quatro modelos clássicos encontrados na literatura sobre estruturas universitárias. O primeiro deles é a burocracia, com a ressalva de que nas universidades ele se encontra adaptado, caracterizado como burocracia profissional, em que se combinam características burocráticas e profissionais. A burocracia pressupõe coordenação centralizada, atividades padronizadas, hierarquia administrativa visível, critérios impessoais nas decisões e regulamentos formais. Destes aspectos, alguns não estão contemplados na organização universitária como um todo. Nas universidades, encontram-se também características profissionais, como a autoridade baseada no conhecimento e na especialização, coordenação baseada na padronização de habilidades e descentralização. Resulta então uma combinação de características burocráticas e profissionais nestas organizações. Mintzberg (2006b) faz referência às universidades quando caracteriza a burocracia profissional.

Uma organização pode ser burocrática sem ser centralizada. Isso acontece quando seu trabalho é complexo, exigindo que seja feito e controlado por profissionais, enquanto que ao mesmo tempo permanece estável, de forma que as capacidades desses profissionais possam ser aperfeiçoadas por meio de programas operacionais padronizados. A estrutura assume a forma de burocracia profissional e é comum em universidades, hospitais gerais, empresas de contabilidade pública, agências de serviço social e empresas que executam trabalhos de engenharia relativamente rotineiros ou trabalhos artesanais (MINTZBERG, 2006b, p. 312).

Nesta configuração, o núcleo operacional é composto pelos profissionais especializados e é a parte principal da organização. Para entender como se formam as

estratégias nestas organizações, Mintzberg (2006b) propõe que se foque em como as decisões e ações se ordenam em padrões com o decorrer do tempo. As ações são a elaboração da missão básica, que é bastante controlada pelos profissionais; as informações para o sistema (escolha de equipe de apoio, determinação de clientes, levantamento de fundos externos); os meios para cumprir a missão; a estrutura e as formas de governo e os meios de dar suporte à missão. Não há administradores centrais que decidam sobre estas questões. Isso só ocorre em número limitado de casos, cabendo aos profissionais decidir sobre muitas questões estratégicas. Em outras situações, a decisão é tomada em um processo coletivo complexo. Mintzberg (2006b) afirma, então, que, neste contexto, as decisões são tomadas por critério profissional, por autoridade administrativa e por escolha coletiva, o que diferencia o processo de formação de estratégia nas burocracias profissionais.

Aqui, muitas pessoas diferentes se envolvem no processo de criação de estratégia, incluindo administradores e vários profissionais, individual e coletivamente, de forma que as estratégias resultantes podem ser muito fragmentadas (no limite, cada profissional adota sua própria estratégia de produto/serviço). Também há, evidentemente, forças que encorajam alguma coesão geral na estratégia: as forças comuns da autoridade administrativa, extensas negociações que ocorrem no processo coletivo (por exemplo, a regulamentação de novos cargos em uma universidade), mesmo as forças do hábito e da tradição, em uma ideologia extrema, que podem permear uma organização profissional (como a contratação de certos tipos de pessoa ou o favorecimento de certos estilos de ensino ou de cirurgia) (MINTZBERG, 2006b, p. 318).

O segundo modelo é o da colegialidade (comunidade de letrados, de homens cultos), que enfatiza autonomia e consenso. Hardy e Fachin (2000) apontam que a ideia de colegialidade nas universidades é vista tanto como estrutura descentralizada como um processo decisório consensual. Os autores trazem a visão de Satow e Clark (apud HARDY; FACHIN, 2000, p.25) a respeito de colegialidade como “[...] mais do que só estrutura; ela é uma *gestalt*. Invade todos os aspectos da vida universitária e se reflete na estrutura, no processo, no comportamento e nas atitudes”.

O político, terceiro modelo, substitui a ideia de decisão consensual enfatizando o papel do conflito, do poder e da ideologia nas organizações universitárias. Um dos estudiosos que propôs o modelo político, Baldrige (1971) coloca que a análise baseada na ideia de consenso é irrealista e utópica. A organização universitária, no modelo político, é marcada por disputas, por atos políticos. A visão de Baldrige (1971) assume relevância nesta pesquisa porque parte do entendimento de que a governança acadêmica é um processo político em que vários grupos

de interesse tentam moldar o destino da universidade. Em linhas gerais, Baldrige (1971) coloca que no modelo político há uma estrutura social complexa que gera múltiplas pressões, há muitas formas de poder e pressão que afetam os tomadores de decisão e uma etapa legislativa que traduz estas pressões em políticas. Por fim, há a fase de execução da política que gera *feedback* com potencial de novos conflitos.

O quarto modelo apresentado por Hardy e Fachin é o da anarquia organizada, ou *garbage can* (lata de lixo), em que as decisões não são baseadas em intenções, os objetivos das organizações são ambíguos e a participação dos membros é fluida. March e Olsen (apud HARDY; FACHIN, 2000, p. 26) apontam que na anarquia organizada “o fluxo das ações individuais produz um fluxo de decisões que não é pretendido por ninguém e não é relacionado, de maneira direta, a resultados desejados por qualquer pessoa.”.

Este fluxo de decisões, porém, é contestado quando se trata de temas importantes ou de momentos de escassez de recursos, que não poderiam submeter-se ao acaso. Também há divergências em relação à possibilidade de gerenciamento da lata de lixo. Contrapondo-se à ideia da verdadeira anarquia organizada, que não é gerenciável, alguns autores defendem esta possibilidade e recomendam estratégias neste sentido, que mobilizam fontes de poder para influenciar decisões, caracterizando-se uma arena política e confundindo-se com o modelo político (HARDY; FACHIN, 2000).

A exemplo da burocracia profissional, que combina características das organizações burocráticas e das organizações profissionais, e da anarquia organizada em que há gerenciamento da chamada lata de lixo, conforme colocado acima, os autores salientam que se pode encontrar nas universidades os modelos mistos. Ao examinar o processo estratégico e a atuação da liderança em seis universidades brasileiras, Hardy e Fachin (2000) encontraram diferentes configurações organizacionais, demonstrando que a universidade brasileira não pode ser tomada como uma entidade única e uniforme e que as organizações são mais do que uma estrutura formal. Trabalhando com o conceito de configuração, que combina complexidade, diversidade e comparabilidade, os autores identificaram grandes variações nos ambientes universitários e vários estilos estratégicos. Ao propor que se procure a diversidade na universidade, os autores afirmam:

O reconhecimento da importância da diversidade parece ser uma importante forma de enxergar e pensar sobre universidades no Brasil. É também uma constatação efetiva de como podem ser mais úteis ao conhecimento das universidades o uso de modelos de análise organizacional mais amplos e que foram gerados em sua grande maioria fora do contexto de análise de organizações universitárias (HARDY; FACHIN, 2000, p. 201).

Machado-da-Silva (1991) apresenta uma abordagem também relevante para o estudo das instituições de ensino superior no Brasil. O autor destaca o potencial analítico dos modelos burocrático e político, que considera o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação dos membros das universidades. Na perspectiva weberiana, as organizações burocráticas orientam-se pela racionalidade formal e suas características têm a função de garantir a previsibilidade para realizar suas atividades e atingir seus objetivos. O modelo político de organização orienta-se pela razão política, que “consiste em arranjos de poder entre indivíduos e/ou grupos de interesse diversos e/ou divergentes” (MACHADO-DA-SILVA, 1991, p. 80). O autor defende ser possível enquadrar a organização universitária nos modelos político e burocrático.

Se se aceita a classificação das instituições de ensino superior como constituindo-se em organizações que resultam da convivência dos modelos burocrático e político em um ambiente institucional que pressiona no sentido da homogeneidade, torna-se possível contextualizar de forma mais adequada a universidade brasileira e entender certas características de seu processo decisório e de sua resistência à mudança (MACHADO-DA-SILVA, 1991, p. 86-87).

Trazer esta abordagem para o contexto da formação das estratégias de comunicação das universidades federais contribui para a reflexão acerca de como as relações de poder atuam neste processo. Embora esta pesquisa não se proponha a estudar as relações de poder nas universidades, a análise sobre a formação de estratégias de comunicação não pode se basear numa visão limitada que não considera as pressões dos vários grupos de interesse que atuam neste processo.

Quando se reflete sobre este processo de negociação na formulação de estratégia na universidade, pode-se buscar a contribuição de Cecílio (2001), sobre planejamento na universidade. Cecílio afirma que fazer planejamento é fazer política e que a universidade é um espaço em que múltiplos atores controlam recursos de poder.

O ponto central que se coloca em discussão é a existência de múltiplos atores que “habitam” essas organizações, controlando um recurso de poder fundamental (o poder/saber), portadores de múltiplos projetos, com base em múltiplas racionalidades e exercendo, de forma ciosa, um alto grau de autonomia no seu cotidiano. Em resumo: a formulação de “políticas” é feita, de fato, nos vários níveis da organização, sem que se possa considerar que haja uma hierarquia ou um “ponto denso” formulador de políticas (CECÍLIO, 2001, p. 5).

Diante do exposto neste tópico, pode-se afirmar que a compreensão da formação das estratégias de comunicação das universidades federais em relação às ações afirmativas deve apoiar-se em abordagens abrangentes, não restritas a um enfoque prescritivo voltado prioritariamente às organizações privadas. Também se deve considerar o limite que as abordagens focadas na formulação prévia da estratégia podem submeter a análise. Este é o entendimento de Hardy e Fachin (2000) que, ao estudarem a ligação entre configuração e estratégia nas universidades, colocam

O processo de formulação estratégica nas universidades é, assim, muito diferente da visão de estratégia deliberada. Muitos atores distintos estão nela envolvidos; as estratégias são frequentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formulam; as normas profissionais exercem forte influência sobre as estratégias; a revolução estratégica é difícil; e quando a mudança estratégica de fato ocorre, ela é frequentemente uma resposta gradual e constante às forças ambientais (p. 39).

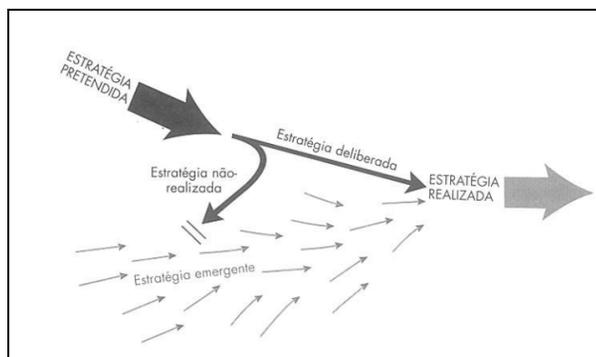
O subcapítulo seguinte apresenta a perspectiva da estratégia emergente de Mintzberg (2006) que se constitui em uma abordagem mais ampla para a análise da formação de estratégias em universidades.

3.2 ESTRATÉGIA DELIBERADA E ESTRATÉGIA EMERGENTE

Retomando o exposto no item 3.1 sobre as abordagens dos estudos sobre estratégia, aponta-se a limitação das visões que remetem à definição de estratégia como um plano (MINTZBERG, 2006), como um conjunto de diretrizes conscientemente pretendido para lidar com determinada situação, em que se destacam as noções de antecipação à ação e de intenção. Conforme Quinn (2006, p. 30), “[...] as estratégias podem ser vistas como declarações prévias para orientar a ação ou como resultados posteriores de um comportamento.”. A estratégia vista como comportamento resultante é o que fundamenta a definição de estratégia como padrão, proposta por Mintzberg (2006). “Por esta definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não.” (MINTZBERG, 2006, p. 24). As definições de estratégia como plano e padrão podem ser independentes uma da outra, pois planos podem não se realizar, e padrões podem aparecer sem ser preconcebidos. Com base na figura a seguir, visualiza-se a estratégia como plano como a estratégia pretendida, e a estratégia como padrão

como a estratégia realizada, que se forma no decorrer do processo. Ainda com base na figura 1, podem-se distinguir as estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente são realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas. Visualizam-se também as estratégias não realizadas, aquelas que eram pretendidas, mas não se realizaram.

Figura 1 – Estratégias deliberada e emergente



Fonte: Mintzberg, 2006

A figura demonstra que a estratégia realizada é resultante de um processo em que o que é pretendido pode não se realizar e no qual podem emergir estratégias não pretendidas inicialmente. Conforme Mintzberg (2006, p. 25):

Querer que uma estratégia seja verdadeiramente deliberada - ou seja, para que um padrão seja pretendido exatamente como realizado - pareceria ser uma exigência exagerada. Intenções precisas teriam que ser declaradas antecipadamente pelos líderes da organização; isso teria que ser aceito por todos os demais e então realizado sem qualquer interferência de forças de mercado, tecnológicas, políticas, etc. Da mesma forma, uma estratégia verdadeiramente emergente é novamente uma exigência exagerada, requerendo consistência de ação sem qualquer dica de intenção. (Sem consistência significa sem estratégia, ou pelo menos estratégia não realizada). Assim, algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras - provavelmente a maioria - localizam-se em uma linha contínua que existe entre as duas, refletindo aspectos deliberados e também emergentes.

O autor lista oito tipos de estratégia que se situam ao longo desta linha, cujas definições estão expostas a seguir.

Estratégia planejada - intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para assegurar a

implementação sem surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível (para assegurar que não haja distorção de intenções) [...]. *Estratégia empreendedora* - existem intenções como uma visão pessoal, e não articulada, de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido em seu ambiente; essas estratégias são relativamente deliberadas, mas podem emergir também. *Estratégia ideológica* - existem intenções como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controladas por normas fortemente compartilhadas; a organização é sempre proativa frente a seu ambiente; essas estratégias são bastante deliberadas. *Estratégia guarda-chuva* - uma liderança em controle parcial das ações organizacionais define alvos estratégicos ou fronteiras dentro das quais os outros devem agir [...]; como resultado as estratégias são parcialmente deliberadas (as fronteiras) e parcialmente emergentes (os padrões dentro delas); essa estratégia também pode ser chamada deliberadamente emergente, considerando que a liderança propositalmente permite que se tenha flexibilidade para manobrar e formar padrões dentro das fronteiras. *Estratégia de processo* - a liderança controla os aspectos do processo da estratégia (quem é contratado e assim tem uma chance de influenciar a estratégia, dentro de que estruturas eles vão trabalhar, etc.), deixando o conteúdo real da estratégia para os outros; as estratégias são de novo parcialmente deliberadas (processo de envolvimento) e parcialmente emergente (conteúdo de envolvimento), e deliberadamente emergentes. *Estratégia desconectada* - membros ou subunidades indefinidamente conectados ao resto da organização produzem padrões na corrente de suas próprias ações na ausência disso, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comuns da organização como um todo; as estratégias podem ser deliberadas para aqueles que as criam. *Estratégia de consenso* - por meio de um ajuste mútuo, vários membros convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais ou comuns; essas estratégias são bastante emergentes em sua natureza. *Estratégia imposta* - o ambiente externo dita padrões de ações, seja por imposição direta [...] ou por meio de apropriação implícita ou limitação de escolha organizacional [...]; essas estratégias são organizacionalmente emergentes, embora possam ser internalizadas, tornando-se deliberadas (MINTZBERG, 2006, p. 26).

Esta tipologia está detalhada em artigo de Mintzberg e Waters de 1985 - *Of Strategies, Deliberate and Emergent* - resultante de estudos dos autores em diferentes organizações (cadeia varejista de alimentos, fábrica de roupas íntimas femininas, revista, jornal, companhia aérea, empresa de carros, companhia de mineração, universidade, escritório de arquitetura, agência pública de cinema e o governo em uma guerra no exterior). Nos estudos, os autores identificaram vários tipos de estratégias que contemplam diferentes graus de deliberação e de emergência.

Algumas considerações expostas por Mintzberg e Waters (1985) mostram-se mais vinculadas ao tema deste estudo. Em relação à estratégia planejada, os autores mostram que o grau de deliberação de uma estratégia não é uma medida do seu potencial de sucesso. Essa constatação confronta-se em algum nível com as abordagens prescritivas não somente da área

da administração - apresentadas no item anterior -, mas também das áreas da comunicação pública e da comunicação organizacional que são abordadas na subunidade 3.4.

Na estratégia guarda-chuva, a liderança central tem controle parcial sobre os demais atores na organização, definindo apenas os limites (linhas gerais) dentro dos quais os demais atores agem e de onde podem emergir estratégias. Neste conceito, a noção de estratégia como padrão é mais visível, e as etapas de formulação e implementação mostram-se mais interseccionadas, diferentemente da estratégia planejada, em que estas duas etapas são completamente separadas. Na estratégia guarda-chuva, surge espaço para o aprendizado estratégico, quando a liderança central pode alterar as linhas gerais ou limites definidos para contemplar as iniciativas que surgem a partir da ação dos demais atores fora das fronteiras inicialmente delimitadas.

Também a estratégia de processo permite a participação de outros atores da organização, aos quais cabe o conteúdo da estratégia. A liderança central atua indiretamente, controlando apenas aspectos do processo da estratégia, como a definição das equipes e das estruturas que vão atuar.

A estratégia desconectada tem características que podem ser encontradas em organizações nas quais há unidades frouxamente acopladas ao restante da organização. Estas unidades realizam seus próprios padrões de ações. Mintzberg e Waters (1985) colocam que é o tipo de estratégia que prolifera nas organizações profissionais, incluindo as universidades neste conjunto. Segundo os autores, em hospitais e universidades os “*experts*” buscam suas próprias estratégias pessoais e é difícil identificar uma visão central com a qual elas se aliam.

O processo que culmina neste tipo de estratégia mostra-se relevante nesta pesquisa, porque contempla a possibilidade de revelar a emergência de diferentes estratégias de comunicação relativas às ações afirmativas dependendo do órgão ou da unidade da universidade. Neste processo, podem emergir estratégias em contradição com a estratégia central ou, na ausência de uma estratégia de comunicação para toda a organização, podem surgir padrões de ações relacionadas às ações afirmativas totalmente diferentes nas várias unidades e órgãos da universidade. Pode-se pensar que, diante de possíveis resistências à implantação das ações afirmativas em determinadas unidades da universidade em contraposição com uma adesão à política de ações afirmativas verificada em outras unidades, convive-se numa mesma organização com estratégias conflitantes. Em relação à organização como um todo, as estratégias das diferentes unidades podem ser consideradas emergentes, mas no contexto da unidade separadamente, pode ser deliberada ou emergente, dependendo de ter havido intenções prévias.

As universidades também são citadas como exemplo pelos autores quando descrevem a estratégia de consenso. Neste tipo, a estratégia é resultante da convergência dos padrões de diversos atores, sem haver uma direção central ou uma intenção prévia comum. Mintzberg e Waters (1985) colocam que, de forma diferente da estratégia ideológica, em que o consenso se forma em torno de um sistema de crenças, a estratégia de consenso surge do ajustamento mútuo entre diferentes atores a partir do que aprendem com as diversas respostas ao ambiente, culminando num padrão comum que funciona para eles.

Cabe apresentar aqui a estratégia ideológica, identificada como aquela em que os membros da organização compartilham fortemente uma visão como uma ideologia³ e exibem padrões de comportamento que permitem identificar estratégias realizadas. É considerado um tipo deliberado, em que as intenções podem ser identificadas. Os autores afirmam que a estratégia ideológica poderia ser encontrada em alguns tipos de organizações, como os kibutzim israelenses, instituições de caridade e “*distinctive colleges*”.

Hardy e Fachin (2000), ao afirmarem que a visão convencional de formulação de estratégia (como plano) é pouco adequada para a maioria das universidades, entendem que nas organizações universitárias podem ser encontrados diferentes tipos de estratégias.

Uma universidade com um líder carismático, por exemplo, pode ser caracterizada por uma estratégia empreendedora; uma organização que se aproxime do tipo da burocracia mecânica pode visualizar a implementação de uma estratégia planejada. As universidades adhocráticas podem ser somente dirigidas com o uso de estratégias do tipo guarda-chuva, já que compete fundamentalmente aos especialistas decidir exatamente que ações tomar. Administradores nas burocracias profissionais usam frequentemente estratégias de processo para influenciar os resultados, e tais estratégias são frequentemente desconexas. As instituições “colegiais” podem muito bem possuir estratégias ideológicas e de consenso. As universidades públicas podem esperar a ocorrência de estratégias a elas impostas pelos governos que as sustentam (HARDY; FACHIN, 2000, p. 40).

A perspectiva da estratégia emergente sugere que não é viável restringir à liderança central o papel de estrategista. “Qualquer um na organização, que venha a controlar ações importantes ou estabelecer precedentes, pode ser um estrategista; o estrategista também pode ser um grupo de pessoas.” (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006, p. 45).

³ Diante da polissemia do termo ideologia, cumpre assinalar que nesta dissertação o termo está circunscrito ao entendimento de Mintzberg (2006) e de Mintzberg e Waters (1985) quando propõem a caracterização do tipo Estratégia Ideológica, em que ideologia é entendida como a visão coletiva dos membros da organização, uma intenção compartilhada.

Pode-se afirmar que a perspectiva da estratégia emergente mostra-se relevante, pois abre espaço para que se analise o que efetivamente ocorre nas universidades em relação à comunicação das ações afirmativas, não se restringindo apenas ao que foi deliberado e está expresso em seus documentos. A abrangência de análise que a perspectiva de Mintzberg proporciona tem especial importância diante de um cenário de ampliação do acesso ao ensino superior e de implantação de políticas de ações afirmativas, que apresenta às universidades federais desafios de gestão inéditos considerando-se o perfil histórico elitista e excludente destas instituições.

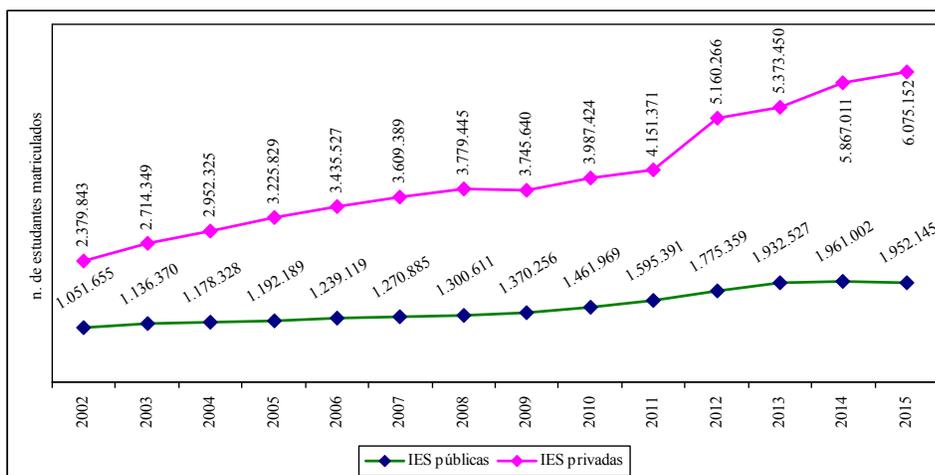
3.3 POLÍTICAS DE AÇÕES AFIRMATIVAS NO CONTEXTO DE EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR

Para melhor compreensão da implantação das ações afirmativas nas universidades federais, apresento uma análise do contexto nacional em que o tema ganhou espaço e culminou em várias iniciativas. Conforme exposto na Introdução, o ensino superior no Brasil caracterizou-se ao longo da história como elitista e excludente. Pinto (1986) chamou a atenção para o fato de que apenas uma minoria dos estudantes da baixa classe média e da classe trabalhadora acessa as universidades no Brasil. A ampliação do acesso teve um primeiro momento a partir da década de 1960 até início dos anos 1980 e somente depois do final da década de 1990 voltou a ocorrer (NEVES, 2012). É neste segundo período que se verifica a implantação de um conjunto de políticas e iniciativas, principalmente a partir de 2003, que começam a conformar um novo contexto, a partir da expansão das vagas no ensino superior, da oferta de cursos noturnos, das políticas de ações afirmativas, de políticas de assistência estudantil e de financiamento e concessão de bolsas para custear os estudos nas IES privadas. As iniciativas deste período têm relação com o que está expresso no alinhamento estratégico do Ministério da Educação de 2003, que sinalizava a expansão. Entre os objetivos elencados no *Eixo Estratégico I - democratização dos bens educacionais* havia um relativo à ampliação do número de vagas no ensino superior e profissional e entre os objetivos do *Eixo Estratégico III - transformação do modelo educacional* estava o compromisso de preparar a universidade para enfrentar os desafios do século XXI respondendo às emergências da manutenção das universidades e dando início à reestruturação do sistema de ensino superior brasileiro (BRASIL, 2003). Posteriormente, o Plano Plurianual do Governo Federal para 2004-2007 (Lei nº 10.933/2004) contemplou este conteúdo do MEC

ao incluir, no rol de desafios para o objetivo de *Inclusão Social e Redução das Desigualdades Sociais*, um item relativo à ampliação do nível da escolarização da população, tendo entre as diretrizes propostas a “democratização do acesso à educação, em todos os níveis para atendimento dos segmentos excluídos” (BRASIL, 2004).

O gráfico 1 mostra que a expansão das matrículas no ensino superior entre 2002 e 2015 ocorreu a uma taxa média anual de 8% nas IES privadas e de 5% nas IES públicas.

Gráfico 1 - Evolução das matrículas em IES públicas e privadas entre 2002 e 2015



Fonte: INEP, 2016

De forma resumida, estão elencadas a seguir as políticas que foram implementadas a partir de 2003 visando à ampliação do acesso ao ensino superior no País.

- a) **Universidade Aberta do Brasil - UAB** - Instituído em 2006 (Decreto 5.800/2006), este sistema, coordenado pela CAPES resulta da articulação do MEC com universidades públicas que oferecem cursos de graduação e de pós-graduação na modalidade a distância. As oportunidades destinam-se, prioritariamente, a professores e demais profissionais que atuam na educação básica e ao público em geral. Também são objetivos da UAB a ampliação do acesso ao ensino superior público, a redução das desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País e o estímulo à pesquisa em metodologias de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação.
- b) **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni** - Instituído em 2007 (Decreto 6.096/2007) tendo como objetivos o aumento de vagas nas IFES, a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento

do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão, o programa foi estabelecido para um prazo de cinco anos com destinação de recursos para obras de expansão e ações acadêmicas e pedagógicas, a partir da adesão das instituições mediante submissão de uma proposta elaborada por cada IFES interessada. Segundo o relatório da comissão que elaborou uma análise da expansão do sistema federal de educação em 2012 (BRASIL/MEC, 2012), o Reuni foi concebido a partir de contribuições de entidades como Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), por meio da Proposta de Expansão e Modernização do Sistema Público Federal de Ensino Superior; Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (Andes-SN); Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores das Universidades Públicas Brasileiras (Fasubra); e União Nacional dos Estudantes (UNE).

- c) **Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES** - A ampliação de vagas nas universidades federais demandou mais recursos destinados à assistência estudantil para viabilizar a permanência do estudante de baixa renda nas IFES e evitar a evasão dos cursos de graduação presenciais. O PNAES foi implantado em 2008 com este objetivo (Decreto 7.234/2010). Por meio do repasse de recursos às instituições, oferece assistência a moradia estudantil, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital, esporte e apoio pedagógico.
- d) **Programa Bolsa Permanência - PBP** - também voltado à garantia da permanência dos estudantes de baixa renda nas IFES, o PBP foi instituído em 2013 (Resolução FNDE nº 13/2013 e Portaria 389/2013). Os bolsistas são estudantes universitários de em situação de vulnerabilidade socioeconômica, indígenas e quilombolas que fazem cursos de graduação com mais de 5 horas diárias de aula. O objetivo é ajudar a custear os gastos de alunos de cursos cuja carga horária os impede de realizar atividade remunerada. Para os estudantes indígenas e quilombolas, o valor da bolsa é no mínimo o dobro do que é pago aos demais beneficiários do programa.
- e) **Sistema de Seleção Unificada - SISU** - instituído pela Portaria Normativa MEC 2/2010, é um sistema informatizado unificado por meio do qual instituições públicas ofertam vagas em cursos de graduação selecionados exclusivamente pelas notas obtidas no ENEM, permitindo o acesso às vagas das instituições públicas de ensino superior em todas as regiões brasileiras.
- f) **Lei das Cotas - Lei 12.711/2012** - estabelece a reserva de vagas nas IFES para estudantes oriundos do ensino médio público. Devem ser reservadas para ingresso nos

cursos de graduação, por curso e por turno, no mínimo 50% de suas vagas para estes estudantes, sendo que pelo menos a metade deve ser destinada a estudantes de famílias cuja renda mensal per capita seja de até 1,5 salário mínimo. Também estabelece cotas para estudantes autodeclarados pretos, pardos ou indígenas. A implantação foi gradual, com incremento de pelo menos 12,5% de cotas anualmente até atingir o mínimo de 50% em 2016.

- g) **Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior - FIES** - estabelecido inicialmente pela Lei 10.260/2001, o FIES passou por redefinição em 2010 (Lei 12.202/2010) visando facilitar o financiamento para estudantes de baixa renda, em especial para estudantes das licenciaturas e de medicina. A taxa de juros sobre o montante financiado passou a ser fixa, estipulada em 3,4% para todos os cursos. Nos anos seguintes foram implementadas novas alterações com o objetivo de ampliar a abrangência do financiamento e contemplar principalmente estudantes de baixa renda. O fundo cobre gastos com matrícula e mensalidades do estudante durante toda a graduação, e o valor financiado varia de 50% a 100% do montante total, de acordo com o perfil socioeconômico e o interesse do estudante.
- h) **Programa Universidade para Todos - Prouni** – criado pela Medida Provisória 213 de 19 de janeiro de 2004 e institucionalizado pela Lei 11.096/2005, oferece bolsas integrais ou parciais para estudantes de baixa renda familiar (até 1,5 salário mínimo) em cursos de graduação de instituições privadas, e as IES, em contrapartida, recebem isenção de impostos federais. O programa reserva percentual de bolsas a estudantes com deficiência, pretos, pardos ou indígenas.

O quadro a seguir mostra alguns resultados das políticas no âmbito das universidades federais, a partir de 2003.

Quadro 2 - Expansão da rede e ampliação do acesso nas universidades federais

	2003	2015
Nº de universidades federais	45	63
Nº de municípios atendidos por universidades federais	114	289
Nº de cursos de graduação presenciais	2.078	4.772
Nº de vagas em cursos de graduação presenciais	113.262	260.227
Nº de matrículas em cursos de graduação presenciais	500.459	1.546.581

Nº de matrículas em cursos de graduação a distância	11.964	72.058
---	--------	--------

Fonte: INEP 2016

Foi neste cenário de expansão que algumas universidades começaram a implantar as ações afirmativas. Cabe apresentar aqui o conceito de ação afirmativa em que podem se inscrever as políticas atuais voltadas ao ensino superior, que tratam prioritariamente de viabilizar o acesso e a permanência qualificada na universidade de estudantes de setores sociais até então alijados deste nível de ensino. Opto pelo conceito informado pelo Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa (GEMAA) do Instituto de Estudos e Pesquisas Sociais e Políticas da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (IESP/UERJ).

Ações afirmativas são políticas focais que alocam recursos em benefício de pessoas pertencentes a grupos discriminados e vitimados pela exclusão sócio-econômica no passado ou no presente. Trata-se de medidas que têm como objetivo combater discriminações étnicas, raciais, religiosas, de gênero ou de casta, aumentando a participação de minorias no processo político, no acesso à educação, saúde, emprego, bens materiais, redes de proteção social e/ou no reconhecimento cultural [...] No debate público e acadêmico, a ação afirmativa com frequência assume um significado mais restrito, sendo entendida como uma política cujo objetivo é assegurar o acesso a posições sociais importantes a membros de grupos que, na ausência dessa medida, permaneceriam excluídos. Nesse sentido, seu principal objetivo seria combater desigualdades e dessegregar as elites, tornando sua composição mais representativa do perfil demográfico da sociedade (GEMAA, 2011).

É no início do século XXI que o Brasil registra as conquistas mais marcantes no campo das ações afirmativas voltadas para a inclusão de estudantes de baixa renda e de negros e indígenas nas universidades, porém este movimento começa a se conformar já no fim do século XX. Em outros países, os marcos são anteriores. Na Índia, foram implantadas ações afirmativas na década de 1950 para resolver problemas relativos à divisão social por castas. Os Estados Unidos começaram a adotar políticas públicas visando à diminuição das desigualdades e discriminações raciais na década de 1960. No Brasil, a ideia de que a nação era formada por uma democracia racial, em que todos os indivíduos conviviam em harmonia, tendo as mesmas oportunidades, permaneceu por longo tempo, o que, de certa forma, impediu que prosperasse aqui um ambiente de reivindicação. Embora o movimento negro já combatesse esta ideia, o discurso que negava o racismo e o histórico de uma sociedade escravagista predominou por décadas no País (OLIVEN; BARANZELI, 2013). Alguns exemplos de ações afirmativas ocorreram no Brasil em décadas anteriores, mas não estavam

relacionadas ao acesso ao ensino superior. Foram, em sua maioria, leis voltadas à redução das desigualdades para acesso ao mercado de trabalho (MELLO; SILVA; MOURA, 2006).

O fim da ditadura militar em 1985, a abertura política e a Constituição Federal de 1988, que considera crime o racismo, marcam o período em que se ampliam os espaços de reivindicações de movimentos negros e em que as desigualdades raciais ganham mais visibilidade (FERES JÚNIOR; DAFLON; CAMPOS, 2012). Os anos seguintes registram o surgimento de iniciativas e de medidas governamentais com foco no combate ao racismo e à discriminação e na garantia de igualdade. Evento importante foi a participação brasileira em 2001 na Conferência de Durban⁴, organizada pela ONU na África do Sul, que indicou aos Estados a necessidade de investimentos em ações afirmativas nas populações de origem africana. Santos (2012) coloca que, embora já houvesse a luta pelas políticas de ações afirmativas há alguns anos no Brasil, foi a partir de Durban que as reivindicações neste sentido ganharam mais força. Oliven e Baranzeli (2013) também afirmam que a Conferência de Durban é um marco importante para o início destas políticas no Brasil, uma vez que o Estado brasileiro participou das exposições reconhecendo os efeitos do racismo e a necessidade de medidas para diminuir as desigualdades nas áreas da educação, saúde e trabalho. No mesmo ano, três ministérios criaram programas de ação afirmativa para contratação de servidores. No ano seguinte, o presidente Fernando Henrique Cardoso lançou o 2º Plano Nacional de Direitos Humanos, que incluía o tema de ações afirmativas, mas o Congresso Nacional não chegou a votá-lo. A ele se vinculava não só o Programa Nacional de Ações Afirmativas, mas também o Programa Diversidade na Universidade (FERES JÚNIOR; DAFLON; CAMPOS, 2012; OLIVEN; BARANZELI, 2013).

Entre as medidas que vieram nos anos seguintes, destaca-se no primeiro ano do mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), em 2003, e a Lei 10.639/2003, que tornou obrigatória a inclusão da disciplina de História da África e Cultura Afro-brasileira no currículo do ensino fundamental. Algumas das ações implementadas estavam previstas no programa de governo de Lula, intitulado Brasil sem racismo, em que está expresso o enfrentamento da desigualdade racial por meio de instrumentos de ações afirmativas (FERES JÚNIOR; DAFLON; CAMPOS, 2012). Em 2005, o lançamento do Programa Universidade para Todos (Prouni) concretiza as ações afirmativas propostas pelo Governo Federal, pois segundo Santos (2012) o Prouni foi a porta de entrada das políticas de ações afirmativas no

⁴ Conferência Mundial de Combate ao Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata da ONU.

ensino superior. Por meio deste programa, os estudantes egressos do ensino médio público ou bolsistas de escolas privadas, de baixa renda, têm isenção ou desconto na mensalidade para cursar graduação em instituições privadas que, em contrapartida, recebem benefícios fiscais. São reservadas cotas para candidatos com deficiência física e para pretos, pardos e indígenas. Outra iniciativa que visa à inclusão, voltado para as vagas disponíveis nas instituições privadas, foi o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES). Conforme Feres Júnior, Daflon e Campos (2012), o FIES surgiu em 2001 em substituição ao CREDUC. Em 2010, foi reformulado com o objetivo de torná-lo mais acessível aos estudantes de baixa renda. Os autores colocam que a mudança atendeu à demanda da ONG Educafro, que questionou a exigência de fiança pelo FIES, porque esta acabava excluindo do programa os estudantes mais pobres.

Estes dois programas, Prouni e FIES, além do Reuni, abordado mais adiante neste item, na visão de Guimarães (apud FERES JÚNIOR; DAFLON; CAMPOS, 2012), foram concebidos para reverter uma situação que se consolidou na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, quando houve estímulo à expansão do ensino superior no segmento privado, resultando em um grande número de vagas não preenchidas devido às condições econômicas e sociais da população brasileira naquele período, que não permitiam arcar com os custos da mensalidade. O autor apresenta dados do IPEA mostrando que em 1995 cerca de 18% das vagas ofertadas no ensino superior privado estava ociosa. Em 2004, este percentual chegou a 50%.

Em relação ao Prouni, é importante relatar que o programa foi alvo de críticas e contestações, embora a proposta do Governo tenha contemplado contribuições das mantenedoras das IES privadas, de sindicatos e da sociedade civil organizada. O Programa, como também ocorreu com iniciativas de ações afirmativas surgidas depois de 2000, foi questionado no STF por meio de três Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ANHAIA, 2013).

Além das iniciativas no âmbito da administração federal, surgiram no País, naquele período, importantes políticas de ações afirmativas para o ensino superior por decisão das próprias IES ou por determinação de legislação estadual. O primeiro registro é de 2000, no estado do Rio de Janeiro, que aprovou lei instituindo as cotas nas suas universidades estaduais, Lei Estadual nº 3.524/2000, (RIO DE JANEIRO, 2000). Em 2002, o estado do Mato Grosso do Sul aprovou sua primeira legislação de ações afirmativas, determinando a reserva de vagas para indígenas na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Lei nº 2.599/2002, (MATO GROSSO DO SUL, 2002). No ano seguinte, foi aprovada no Estado outra

lei, a 2.605/2003(MATO GROSSO DO SUL, 2003), estabelecendo reserva de vagas para negros. Na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a política foi criada por meio da deliberação 196/2002 do Conselho Universitário (SANTOS, 2012; FERES JÚNIOR; DAFLON, 2014).

A partir destes primeiros casos e com a intensificação de mobilizações pró-cotas em outros estados, as ações afirmativas chegam às universidades federais. A primeira federal a instituir reserva de vagas no vestibular foi a Universidade de Brasília (UnB), em 2004, estabelecendo cota de 20% para candidatos negros em todos os cursos de graduação e admissão de estudantes indígenas, conforme o Plano de Metas para a Integração Étnica, Racial e Social da instituição (SANTOS, 2012). A política desta universidade foi objeto de Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) ajuizada em 2009 no STF pelo Partido Democratas (DEM), tema abordado no subitem 3.3.1. Segundo Santos (2012), o pioneirismo da UnB não é casual, tendo em vista o episódio envolvendo um aluno negro de doutorado desta universidade⁵ que motivou dois professores a apresentar, em 1999, uma proposta de cota racial que em 2002 se converteu no plano aprovado e foi implantada em 2004.

Até 2007, no entanto, foram as universidades estaduais as que mais implantaram ações afirmativas. Nas federais, o Reuni foi propulsor destas iniciativas.

[...] no ano de 2008 o governo federal condicionou a destinação de recursos do Reuni para instituições federais à sua adesão a programas de ação afirmativa. Embora um número significativo de universidades federais já tivesse aderido voluntariamente às ações afirmativas, o Reuni foi responsável pela incorporação dessas medidas em não menos que 12 instituições federais que ainda não as tinham implantado (FERES JÚNIOR; DAFLON, 2014, p. 36).

Conforme já exposto, o Reuni destinou recursos para obras de expansão e para ações e inovações acadêmicas e pedagógicas às IFES, após submissão de propostas de adesão por meio das quais estas se comprometiam com metas quantitativas e qualitativas do programa. O Reuni foi apresentado como uma das ações do Governo Federal relacionadas ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado em 24 de abril de 2007, para

⁵ Trata-se episódio conhecido como Caso Ari, descrito como um caso de conflito racial em que o primeiro aluno negro de doutorado de um dos programas de pós-graduação da UnB, logo no primeiro semestre de curso, foi reprovado em disciplina obrigatória injustamente. Após um processo que durou dois anos, o aluno conseguiu ter sua nota alterada.

[...] congregar esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior pública, pela qual o Ministério da Educação cumpre o papel atribuído pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001) quando estabelece o provimento da oferta de educação superior para, pelo menos, 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, até o final da década (MEC, 2007, p. 4).

Conforme documento do MEC (2007), o papel do Reuni para a expansão da educação superior pública estava na oferta de condições para ampliação do acesso e permanência em cursos de graduação, para o aumento da qualidade destes cursos, buscando o melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos das IFES e estimulando a diversidade do sistema de ensino superior. Para acessar os recursos disponíveis, cada IFES formulou sua proposta expondo as estratégias para o atingimento das metas relacionadas a cada uma das dimensões do Programa.

Quadro 3 - Dimensões do Reuni

(A) Ampliação da Oferta de Educação Superior Pública

1. Aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;
2. Redução das taxas de evasão; e
3. Ocupação de vagas ociosas.

(B) Reestruturação Acadêmico-Curricular

1. Revisão da estrutura acadêmica buscando a constante elevação da qualidade;
2. Reorganização dos cursos de graduação;
3. Diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente com superação da profissionalização precoce e especializada;
4. Implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos; e
5. Previsão de modelos de transição, quando for o caso.

(C) Renovação Pedagógica da Educação Superior

1. Articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica;
2. Atualização de metodologias (e tecnologias) de ensino-aprendizagem;
3. Previsão de programas de capacitação pedagógica, especialmente quando for o caso de implementação de um novo modelo.

(D) Mobilidade Intra e Inter-Institucional

1. Promoção da ampla mobilidade estudantil mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre cursos e programas, e entre instituições de educação superior.

(E) Compromisso Social da Instituição

1. Políticas de inclusão;
2. Programas de assistência estudantil; e
3. Políticas de extensão universitária.

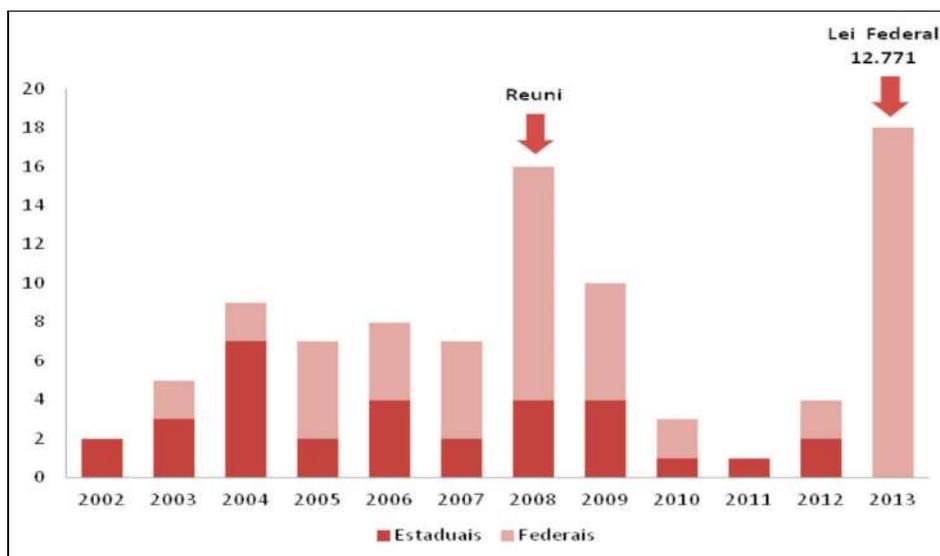
(F) Suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação

1. Articulação da graduação com a pós-graduação: Expansão qualitativa da pós-graduação orientada para a renovação pedagógica da educação superior.

Fonte: MEC (2007, p. 1-2)

As ações afirmativas implantadas em várias universidades federais entre os anos de 2007 e 2012 estavam atreladas às propostas de adesão ao Reuni encaminhadas ao MEC relativas à dimensão (E) Compromisso Social da Instituição. Estudo do GEMAA (FERES JÚNIOR; DAFLON, 2014) apresenta a ampliação no número de instituições que aderiram a modalidades de ações afirmativas, exposto no gráfico a seguir.

Figura 2 – Ações Afirmativas Implantadas entre 2007 e 2012



Fonte: FERES JÚNIOR; DAFLON (2014, p. 36)

O gráfico também mostra que o segundo momento de ampliação das ações afirmativas nas IFES foi em 2013, atingindo a totalidade das instituições, a partir da vigência da Lei 12.711/2012, que instituiu a obrigatoriedade da reserva de 50% das vagas para estudantes oriundos do ensino médio público, sendo metade destas para alunos com renda familiar bruta per capita inferior ou igual a 1,5 salário mínimo nacional, e distribuição proporcional de vagas entre pretos, pardos e indígenas, de acordo com a proporção destes grupos étnicos na unidade da Federação onde o curso é oferecido. A lei previu que o percentual de reserva de vagas seria anualmente ampliado a partir de 2013 até chegar aos 50% em 2016.

Segundo Eurístenes, Feres Júnior e Campos (2016), às vésperas da sanção presidencial desta lei, 40 das universidades federais já tinham algum tipo de ação afirmativa, distribuídas entre cotas, sistema de bônus e acréscimo de vagas.

Ao mesmo tempo em que eram adotadas as cotas, as IFES, por conta do Reuni, aumentavam significativamente o número total de vagas oferecidas em seus processos seletivos e criavam novos cursos de graduação. Em função disso, alguns estudos mostram que as cotas não causaram um impacto tão intenso de redução de oferta de vagas nas IFES para os estudantes brancos oriundos das classes mais altas que tradicionalmente acessavam o ensino superior público no País. Daflon, Feres Júnior e Moratelli (2014) mostram que as vagas destinadas à ampla concorrência em 2013 tiveram aumento de 17,5% em relação a 2012 em virtude do aumento de 34% no total de vagas. No ano de 2014, porém, como o aumento total das vagas foi de apenas 1,6% e a legislação determinava a elevação do percentual de cotas, as vagas destinadas ao acesso universal sofreram maior impacto, caindo 11,6% em relação ao ano anterior.

Outra questão que alguns autores colocam é a necessidade de que se verifique se as vagas disponibilizadas estão sendo efetivamente ocupadas pelos beneficiários das políticas implementadas. Os dois estudos de caso desta dissertação permitem analisar este aspecto, mostrando que, principalmente no primeiro momento, houve ocupação das vagas reservadas em alguns cursos, majoritariamente naqueles considerados de alta procura, por estudantes que não atendiam ao critério da política, já que os candidatos inscritos nas modalidades de ações afirmativas não conseguiam atingir o desempenho mínimo exigido nos processos seletivos das IFES.

Da maneira como foi redigido, o texto [da lei] preserva a autonomia das universidades no que toca à organização do processo seletivo de cada universidade, o que pode resultar na não ocupação das vagas destinadas aos alunos cotistas. Isso porque outros procedimentos de avaliação, ligados ou

não ao vestibular, podem barrar estudantes oriundos de escola pública ou negros (FERES JÚNIOR; DAFLON; CAMPOS, 2012, p. 408).

Os autores usam o caso da UFRGS para exemplificar o problema acima mencionado. Nesta universidade, como abordado no capítulo 6, não houve ocupação de nenhuma das vagas para cotistas negros no curso de Medicina até 2010 devido ao critério de ponto de corte adotado para determinar quais candidatos teriam sua redação corrigida e quais seriam excluídos do concurso antes mesmo da correção da redação.

3.3.1 Judicialização das Ações Afirmativas e a Aprovação da Lei 12.711/2012

As ações afirmativas nas universidades brasileiras mobilizaram intensos debates na sociedade e também tiveram sua constitucionalidade questionada. Resgato os episódios mais marcantes que chegaram ao STF e, em paralelo, abordo brevemente também iniciativas e projetos de lei que propunham ações afirmativas no ensino superior.

Em 2012, o STF julgou constitucionais as políticas afirmativas no ensino superior encerrando os processos que alegavam inconstitucionalidade destas iniciativas em diferentes universidades. A decisão do STF foi fundamental para a garantia da continuidade das ações afirmativas nas IES brasileiras (ANHAIA, 2013). A ADPF 186, ajuizada em 2009 pelo DEM, alegando que a política de cotas adotada pela UnB feria preceitos fundamentais da Constituição Federal foi julgada em abril de 2012. Logo depois, foi retomado o julgamento da ADIN 3330, tendo outras duas ações semelhantes apensadas a ela, que questionava a constitucionalidade dos critérios de concessão das bolsas do Prouni. Este julgamento fora iniciado em 2008, mas devido ao pedido de vistas de um dos ministros foi interrompido e retomado somente em 2012. Os demandantes eram a Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino (Confenen), o DEM e a Federação Nacional dos Auditores Fiscais da Previdência Social (Fenafisp). O terceiro caso foi um Recurso Extraordinário - RE597285RS - que se referia à política de cotas da UFRGS e foi interposto por um estudante que não foi aprovado no vestibular de 2008 embora sua pontuação fosse superior a de candidatos que ingressaram pelo sistema de cotas (STF, 2012; SANTOS, 2012). Os julgamentos foram precedidos pela realização, em março de 2010, de uma audiência pública promovida pelo STF para ouvir os argumentos e fundamentações de especialistas e representantes da sociedade civil sobre as ações afirmativas para o ensino superior.

Logo após as decisões do STF quanto à constitucionalidade das cotas, foi aprovada no Congresso Nacional a Lei 12.711/2012, depois de mais de uma década de tramitação. Todo este percurso entre as primeiras iniciativas de ações afirmativas nas universidades estaduais até a Lei 12.711 foi marcado por polêmicas, debates em diferentes espaços, além da audiência pública e julgamentos no STF, e ampla cobertura da mídia. A questão das cotas destinadas a negros, pardos e indígenas foi o ponto principal dos debates, como coloca Santos (2012).

É de se notar que o sistema de cotas em universidades públicas brasileiras provocou polêmicas que atualizam o debate secular sobre políticas públicas direcionadas para a população negra. Nesse sentido, foi menos recorrente a crítica à adoção de ações afirmativas para diversos grupos e populações marginalizadas, do que quando as ações afirmativas se reportavam especificamente à população negra, principalmente no que concerne ao sistema de cotas. Aí, o debate foi bipolarizado: cotas raciais versus cotas sociais. Uma divisão meramente ideológica (SANTOS, 2012, p. 12).

Décia (2013, p. 41), em estudo sobre as ações afirmativas na Universidade Federal da Bahia (UFBA), também ressalta este aspecto.

Ao longo da história, encontram-se diversas políticas afirmativas voltadas para idosos, pessoas com deficiências físicas, filhos da elite rural (“Lei do Boi” Nº 5.465/1968). Essa lei, por exemplo, destinava-lhes 50% das vagas nas escolas do ensino médio e superior de agricultura e veterinária, sem atender critérios de promoção da equidade. Nenhuma delas mobilizou tanto a sociedade quanto as políticas para o ingresso na educação superior para o segmento populacional oriundo de escola pública e afrodescendente. O instituto das ações afirmativas foi marcado pela polêmica das cotas raciais ou sociais em todo país, na imprensa e demais ambientes virtuais de discussão, inclusive na universidade, marcado pelo descontentamento de quem se sentia com chances reduzidas de competição. A polêmica com as ações afirmativas hoje é um fato curioso, pois, ao invés de desconforto, foi aceito como natural as iniquidades praticadas historicamente contra pobres, negros e outras ditas minorias.

A mobilização em torno deste tema chegou a produzir quatro manifestos. Em 2006, dois foram encaminhados ao Congresso Nacional no momento em que o legislativo analisava o projeto de lei que deu origem à Lei das Cotas (PL 73/1999) e o Estatuto da Igualdade Racial (PL 3.198/2000). O primeiro foi o Manifesto de Alerta: todos têm direitos iguais na República Democrática, assinado por pesquisadores das áreas de antropologia e ciências políticas e artistas como Caetano Veloso e Ferreira Gullar, entre outros. Em reação a este documento, foi lançado logo depois o Manifesto a favor da Lei de Cotas e do Estatuto da Igualdade Racial,

que Reuniu assinaturas de juristas, sociólogos, antropólogos e professores, incluindo propositores de sistemas de cotas em universidades (PEREIRA, 2011).

Em 2008, o STF recebeu dois manifestos. O primeiro foi Cento e treze cidadãos anti-racistas contra as leis raciais, tendo entre os signatários intelectuais, sindicalistas, empresários e ativistas. O manifesto apontava limitações e perigos da implantação de políticas baseadas no critério racial, alegando que tais medidas poderiam acirrar o racismo no País. O segundo foi o documento 120 anos de luta pela igualdade racial no Brasil: Manifesto em defesa da Justiça e constitucionalidade das cotas, assinado também por representantes de vários segmentos da sociedade civil, defendendo as cotas e afirmando que estas significam um compromisso ético do Estado brasileiro para superação da exclusão no ensino superior (OLIVEN, 2012; PEREIRA, 2011).

Acrescenta-se aqui a alteração na Lei 12.711/2012, dada pela Lei 13.409/2016 que determina reserva de vagas também as pessoas com deficiência (PcD). O artigo 3º da Lei 12.711/2012 passou a vigorar com a seguinte alteração:

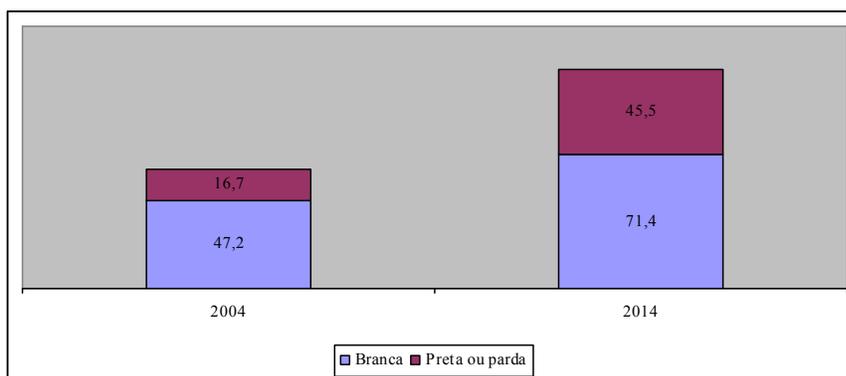
Art. 3º Em cada instituição federal de ensino superior, as vagas de que trata o art. 1º desta Lei serão preenchidas, por curso e turno, por autodeclarados pretos, pardos e indígenas e **por pessoas com deficiência**, nos termos da legislação, em proporção ao total de vagas no mínimo igual à proporção respectiva de pretos, pardos, indígenas e pessoas com deficiência na população da unidade da Federação onde está instalada a instituição, segundo o último censo da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (BRASIL, 2016)

A Lei 13.409/2016 manteve a previsão de revisão da política de cotas no prazo de dez anos a partir da lei que instituiu o programa, ou seja, em 2022.

A reserva de vagas para pessoas com deficiência no ensino superior tornou-se lei federal quatro anos depois da aprovação da Lei de Cotas, embora a Lei 7.853/1989, que trata da Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e que previu instrumentos para reserva de mercado de trabalho nas entidades públicas e privadas, 27 anos antes já mencionasse mecanismos para inclusão de PcDs em todos os níveis de ensino. O tema da inclusão no ensino superior de pessoas com deficiência está presente pelo menos desde 2005 por meio do Programa de Acessibilidade na Educação Superior - Incluir, segundo o qual as instituições devem desenvolver ações que garantam a inclusão de PcDs à vida acadêmica, eliminando barreiras pedagógicas, arquitetônicas e de comunicação e informação e cumprindo os requisitos legais de acessibilidade (BRASIL, 2013).

A vigência da Lei de Cotas para as IFES teve seus primeiros efeitos visíveis na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2014, conforme apresentado na Síntese de Indicadores Sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), que contempla dados sobre acesso ao ensino superior no Brasil por raça ou cor e por renda, e os compara com o ano de 2004.

Gráfico 2 - Distribuição de estudantes entre 18 e 24 anos por cor ou raça no ensino superior em relação ao total de estudantes nesta faixa etária (em %)



Fonte: IBGE/SIS (2015)

Em 2004, 16,7% dos estudantes pretos e pardos frequentavam o ensino superior. Dez anos depois, em 2014, este número passou para 45,5%. Apesar do crescimento, este percentual ainda é inferior ao percentual de estudantes brancos que frequentavam o ensino superior em 2004.

O quadro a seguir mostra que, em 2004, 54,5% dos estudantes do ensino superior nas IES públicas pertenciam à parcela mais rica da população brasileira. Dez anos depois, este percentual reduziu para 36,4%. Neste período, a proporção de estudantes pertencentes ao quinto mais pobre da população subiu de 1,2% em 2004 para 7,6% em 2014.

Quadro 4 - Distribuição dos estudantes da rede pública e da rede particular no ensino superior, segundo os quintos de rendimento mensal domiciliar per capita (em %)

Quintos de rendimento mensal domiciliar per capita	IES públicas		IES privadas	
	2004	2014	2004	2014
1º quinto (média R\$ 192)	1,2	7,6	0,6	3,4
2º quinto	5,6	12,7	2,2	10,3
3º quinto	11,8	18	6,7	15,9

4º quinto	26,9	25,3	22,2	29,6
5º quinto (média R\$ 2,9 mil)	54,5	36,4	68,4	40,9

Fonte: IBGE/SIS (2015)

A partir dos dados acima, verifica-se que as políticas de ações afirmativas nas IES públicas já apresentam resultados positivos em relação à inclusão de estudantes oriundos de classes sociais baixas nestas instituições, ainda que permaneça um percentual elevado de ocupação das vagas por alunos das classes mais altas. Houve expressivo crescimento na ocupação de vagas pela parcela mais pobre também nas IES privadas, revelando também os resultados da expansão do acesso ao ensino superior no segmento privado, proporcionados pelos programas Prouni e FIES. A inclusão dos estudantes de baixa renda no ensino superior apresentou ao Governo Federal e às universidades novos desafios em relação à assistência estudantil, tema abordado no item a seguir.

3.3.2 A Assistência Estudantil

Em paralelo ao movimento de ampliação do acesso ao ensino superior, houve no período recente importantes demandas em relação à assistência estudantil. O assunto ainda é pouco abordado em periódicos científicos nacionais (GARRIDO, 2012), mas tem sido objeto de discussões em fóruns estudantis e na gestão universitária, tendo em vista a crescente diversidade no conjunto de discentes das universidades federais brasileiras. Garrido (2012) aponta que o tratamento dos governos à assistência estudantil oscilou muito ao longo da história no Brasil e que só mais recentemente foram colocadas em pauta medidas de maior abrangência que visam garantir a permanência na universidade de estudantes em situação socioeconômica desfavorável.

O Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (Fonaprace) tem sido uma instância de articulação e debate sobre assistência estudantil no ensino superior. Constituído em 1987, o Fórum nasceu com o objetivo de debater e elaborar uma proposta de política neste sentido para apresentar ao MEC (FONAPRACE, 2012). Foram realizados levantamentos sobre o perfil socioeconômico e cultural dos alunos de graduação das IFES, que serviram de base para a formulação de políticas visando à permanência dos estudantes nas universidades. O PNAES, instituído pelo MEC por meio da Portaria Normativa nº 39, de 12 de dezembro de 2007, resulta destes estudos, os quais apontaram os fatores

necessários à garantia de condições justas à permanência no ensino superior das classes mais baixas que começavam, em maior número, a acessar a universidade (COSTA, 2010). São eles: permanência, desempenho acadêmico, cultura, lazer e esportes e assuntos da juventude.

O PNAES foi consolidado como programa de Estado em 2010, por meio do Decreto nº 7.234, com os seguintes objetivos expressos no artigo 2º: democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior federal, minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão do curso superior e reduzir taxas de evasão e de retenção. O programa destina-se exclusivamente a estudantes de graduação de cursos presenciais das IFES e estabelece que as instituições desenvolvam ações de assistência estudantil nas áreas de moradia estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche e apoio pedagógico e contemplem também ações para acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades e superdotação. As IFES têm autonomia para definir os critérios e a metodologia para a seleção dos beneficiados, mas o decreto estabelece que devem ser atendidos prioritariamente os estudantes oriundos da rede pública de educação básica com renda familiar per capita de até um salário mínimo e meio. Em relação aos recursos financeiros, o programa tem dotação orçamentária específica, investida diretamente nos orçamentos das instituições (BRASIL, 2010).

O movimento estudantil também se articulou em torno do tema da assistência. A UNE, na década de 1960, quando se discutia no país a reforma universitária, elaborou documento em que criticava o caráter excludente do ensino superior no Brasil e reivindicava políticas de assistência estudantil ao mesmo tempo que propunha uma universidade a serviço das classes menos favorecidas (GARRIDO, 2012; NASCIMENTO, 2014). Contudo, conforme destaca Garrido, naquela época, a presença na universidade de estudantes das classes mais baixas era muito reduzida, então as reivindicações do movimento estudantil

[...] se pautaram muito mais no plano ideológico propositivo - a exemplo da defesa da democratização crescente das universidades - do que para resolver questões concretas específicas, impostas pela realidade da população estudantil naquele momento (GARRIDO, 2012, p. 7).

Nos anos mais recentes, outras organizações estudantis, além da UNE, surgiram no País e passaram a demandar políticas de assistência estudantil. Garrido (2012) destaca os movimentos de moradores de casas estudantis e de estudantes de origem popular. Na visão desta autora, estes novos atores junto com o Fonaprace foram responsáveis por uma

mobilização social no contexto de ampliação do acesso ao ensino superior em que diversas reivindicações estão contempladas nos programas institucionais atuais.

Outra iniciativa visando à permanência dos estudantes em condição socioeconômica desfavorável nas IFES é o Programa de Bolsa Permanência, instituído em 2013 (Portaria MEC nº 389/2013 e Resolução FNDE nº 13/2013), que prevê o pagamento de bolsas nas IFES para estudantes de graduação em situação de vulnerabilidade socioeconômica, indígenas e quilombolas.

As recentes iniciativas em relação à assistência estudantil para o ensino superior têm sido objeto de alguns estudos críticos. Estudo de Leite (2012) analisou em sites de 105 universidades públicas brasileiras (federais, estaduais e municipais) as informações disponíveis referentes à assistência estudantil. Dentre outras considerações, o estudo aponta que, principalmente em relação ao Programa de Bolsa Permanência, se verifica um descompasso entre os estudantes das classes mais altas e os beneficiados pelo programa, uma vez que estes últimos, para fazer jus à bolsa, devem “trabalhar” atuando em diferentes tipos de atividades nas universidades, o que compromete as horas de dedicação ao estudo ou a atividades de iniciação científica. A autora coloca que:

[...] estão a se formar duas qualidades de estudantes: aqueles mais bem aquinhoados financeiramente, que podem usufruir da universidade no que ela tem de melhor – ensino/pesquisa/extensão – porque podem concorrer a bolsas de formação acadêmica; e os carentes, que deverão trabalhar em troca de sua permanência na universidade. Continuarão sem acesso à pesquisa em suas diversas modalidades, e às bolsas de formação acadêmica. Uma vez pobres, deverão permanecer como tal no curso universitário (LEITE, 2012, p. 469).

Também Nascimento (2014) aponta algumas críticas às políticas atuais. Em relação à mobilização do Fonaprace, que, na visão da autora, abordou o tema como uma questão de investimento, Nascimento (2014, p. 97) afirma:

[...] a ênfase da assistência enquanto investimento, e não como direito, mesmo tendo representado significativos avanços para a estruturação da política - sobretudo se considerarmos a tentativa de romper com o ideário dominante no qual a assistência era disseminada como gasto - apresenta elementos que apontam para uma concepção produtivista da Política. Ou seja, nesta perspectiva, a ideia de “investir na assistência estudantil”, e não efetivá-la enquanto direito, pode carregar um sentido de retorno, de contrapartida, de funcionalidade, de utilidade destas ações para um objetivo específico.

A autora critica a lógica do atendimento a um maior número de estudantes em um tempo menor e com orçamento reduzido respaldado no argumento da necessidade de atendimento emergencial aos estudantes no contexto de ampliação do acesso ao ensino superior. Diante disso, aponta para a tendência à bolsificação da assistência estudantil em detrimento à criação de equipamentos sociais, como casas de estudante, restaurantes universitários, por exemplo.

Diante do exposto neste item, não há como negar o movimento no sentido de mudar o quadro de exclusão no ensino superior brasileiro, mas, embora o conjunto de medidas seja relevante e responsável por significativa ampliação do acesso e da permanência, as metas propostas no PNE para o ano de 2023 ainda representam um grande desafio nos termos das políticas públicas apresentadas. Às IFES também se impõem desafios na condução dessas políticas, que se apresentam em diferentes aspectos da gestão das universidades. Algumas das implicações organizacionais decorrentes deste processo têm sido objetos de intenso debate nas comunidades universitárias. Podem-se destacar as implicações relacionadas à infraestrutura física das universidades, às condições de trabalho impostas aos docentes, ao atendimento às demandas dos estudantes por aumento no volume de recursos para a assistência estudantil, à necessidade de estabelecimento de programas voltados ao apoio e acompanhamento de alunos com desempenho insuficiente, entre outros. São questões que afetam as dimensões administrativa, financeira e pedagógica das IFES. Documento elaborado por comissão responsável pela avaliação dos resultados do Reuni apresenta algumas destas implicações, a partir da análise de dados do INEP e de depoimentos de reitores das IFES, representados pela Andifes, e de estudantes, representados pela UNE e pela ANPG. Em relação à gestão das IFES, diz o documento:

Mais de 80% dos reitores afirmam que houve revisão da estrutura acadêmica com a implantação do Reuni e também a preocupação de todos em criar novos programas voltados para o sucesso dos estudantes. Embora de forma mais tímida, há reflexos de mudanças na gestão das Ifes, proporcionados pelo aumento de servidores técnicos e pela melhoria da ambiência física para o trabalho. Não foram observadas fortes mudanças de conceito ou paradigma no processo da gestão administrativa efetivada pelas instituições (BRASIL, 2012, p. 29).

Concluindo pela necessidade de novos planos de expansão, a comissão apresenta três dimensões que devem ser contempladas em futuras iniciativas: política, pedagógica e estrutural. Na dimensão política, os princípios norteadores devem ser o desenvolvimento nacional e regional, o compromisso social, a democratização do acesso e a permanência, além

da autonomia universitária e a valorização do patrimônio humano. A inovação acadêmica, a articulação entre graduação e pós-graduação, a relação entre teoria e prática e a investigação são recomendados como princípios fundamentais na dimensão pedagógica. Na dimensão estrutural, o documento aponta para a necessidade de compromisso com um planejamento que garanta não só condições adequadas para novas propostas de expansão, mas também com a recuperação do passivo e a garantia de funcionamento pleno com contratação de pessoal docente e técnico-administrativo e infraestrutura. (BRASIL, 2012). Cabe salientar que as questões relativas à insuficiência estrutural das universidades foram e têm sido uma das implicações organizacionais da expansão mais criticadas por todos os segmentos da comunidade acadêmica, juntamente com a precarização do trabalho docente. (SILVA; VELOSO, 2013; ENE, 2014; SANTANA; DRUCK, 2015).

É válido refletir atualmente como as IFES estão gerenciando estas questões, tendo em vista as medidas de contenção dos gastos públicos adotadas pelo Governo Federal após o impeachment da presidenta Dilma Rousseff em setembro de 2016 que se somaram ao contingenciamento de recursos das IFES em 2015, no primeiro ano do segundo mandato de Dilma, quando foi implantada uma política econômica para o equilíbrio das contas públicas. Embora esta questão não tenha relação direta com os objetivos desta dissertação, lanço aqui o questionamento de como a redução dos recursos destinados às IFES irá atingir o cumprimento das metas do PNE e a manutenção das políticas de assistência estudantil nos próximos anos. Como é apresentado no capítulo 6, nas universidades estudadas o tema preocupa os setores envolvidos com a assistência aos estudantes.

O contexto do surgimento das ações afirmativas nas universidades federais remete para a reflexão acerca da permanência dos padrões elitistas destas instituições e aponta para a necessidade de experiências transformadoras. Zitkoski, Genro e Caregnato (2015) fazem um balanço da recente expansão do acesso ao ensino superior no Brasil e apresentam os desafios de uma democratização qualitativa da universidade brasileira, que ainda se mantém excludente. A partir da contribuição de Boaventura de Sousa Santos, os autores apresentam as experiências de duas universidades latino-americanas (UNILA e Pluriversidade) que são projetos alternativos às instituições elitistas, entendendo que a democratização da universidade passa por avanços na relação desta instituição com a sociedade. Santos (2008), ao elencar as ideias que devem conduzir a reforma democrática e emancipatória da universidade pública, coloca que esta deve ser incentivada a assumir formas mais densas de responsabilidade social, sendo permeável às demandas sociais, principalmente àquelas que atendem aos grupos com menor poder para se impor.

Dagnino (2015) defende que a extensão seja o canal prioritário de transformação da universidade. Propondo substituir o nome “extensão” por “intenção”, o autor coloca:

“Intenção” no sentido de internalizar a agenda cognitiva dos movimentos sociais, como diretriz de nossa atividade. Ou seja, temos que agir com a intenção clara de conhecer os problemas da sociedade, contribuir para resolvê-los e para que outros, participando deste processo, possam aproveitar o conhecimento gerado. Não através de um enfoque disciplinar e insulado, “em busca da verdade”. A universidade se orientaria, então, por uma busca, na realidade que a circunda, dos problemas sociais que têm que ser resolvidos com agregação de conhecimento. Intenção significa ter intenção de fazer algo e também de internalizar, trazer para dentro da universidade, aquela agenda (DAGNINO, 2015, p. 321).

Diante do exposto, pode-se afirmar que o estudo das ações comunicacionais das universidades ganha relevância, pois os avanços democráticos passam pelo estabelecimento de amplos canais de diálogo entre a universidade e a sociedade.

3.4 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Refletir sobre a comunicação das universidades federais remete à área da comunicação pública. Este conceito no Brasil ainda está em processo de construção e engloba uma pluralidade de visões e abordagens (BRANDÃO, 2012). Para Brandão, comunicação pública abarca cinco diferentes áreas de conhecimento e de atividade profissional: 1) conhecimentos e técnicas da área de Comunicação Organizacional; 2) comunicação científica; 3) comunicação do Estado e/ou governamental; 4) comunicação política; 5) estratégias de comunicação da sociedade civil organizada, também conhecida como comunicação alternativa ou comunitária. Em relação ao conceito no Brasil, a autora destaca que:

É possível encontrar um ponto comum de entendimento que é aquele que diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania (BRANDÃO, 2012, p. 9)

Duarte (2011) também afirma que não há unanimidade em relação ao conceito de comunicação pública. O autor resgata as origens da adoção deste termo no Brasil como uma reação à expressão “comunicação governamental”, que entrou em desuso por estar associada à

manutenção de políticas públicas de viés autoritário, nos governos de Getúlio Vargas (1939-1945) e durante a ditadura militar (1964-1985) e por remeter a um processo unilateral-vertical-persuasivo a serviço de autoridades e políticas governamentais. Além disso, segundo o autor, comunicação governamental

[...] envolve as relações entre Estado, sociedade e governo a partir da ação deste último. Inclui divulgação de serviços, projetos, políticas públicas, integração nacional, prestação de contas, promoção de serviços, criação de espaços de negociação e debate, atendimento e orientação aos cidadãos. O conceito, entretanto, ficou insuficiente para dar conta do ingresso na arena pública de atores como as organizações não-governamentais (ONGs), da criação de emissoras públicas em todos os poderes, do aumento da participação popular, do surgimento de mecanismos como os conselhos populares, ouvidorias, fóruns de discussão, câmaras técnicas e da popularização da interlocução via internet (DUARTE, 2011, p. 122).

Ao abordar o esforço que tem sido realizado para caracterizar a expressão comunicação pública com um significado específico, Duarte (2011) lembra que a expressão “comunicação governamental” poderia ser tratada como “comunicação do serviço público”, retirando-se o viés político que consta em “governamental”.

Também Haswani (2011, 2013) aponta para os diversos processos que a comunicação pública compreende e para a interação que atinge não só os atores públicos, mas também os privados, principalmente após as mudanças no perfil dos estados, que delegam algumas de suas atribuições às organizações privadas e do terceiro setor. Em relação à área no Brasil, afirma Haswani (2013, p.108):

No Brasil, já foram publicadas dezenas de livros e artigos que versam especificamente sobre a comunicação em períodos eleitorais - marketing político, marketing eleitoral, propaganda eleitoral - e também vinculados à questão específica da opinião pública. Esse campo de interesse, porém, não contribui diretamente para a reflexão sobre o Estado como emissor das informações que garantem direitos. Outras obras abordam a comunicação na esfera pública, mas voltadas aos movimentos populares e às organizações do terceiro setor como emissores. O fato é que a atual tendência verificada é a de procurar pontos de convergência entre a comunicação pública praticada pelo Estado e também pelo mercado e pelo o terceiro setor, acompanhando o movimento de terceirização das funções estatais, assim como parcerias entre os diversos setores.

Em uma ampla revisão da literatura sobre comunicação pública, Haswani (2013) faz um apanhado principalmente da produção italiana na área e apresenta uma concepção apoiada em Mancini (apud HASWANI, 2013) e que resulta da sistematização do pensamento dos

autores visitados. Nesta concepção, a comunicação pública abrange três troncos principais, que são a comunicação da instituição pública, a comunicação política e a comunicação social, conforme demonstra a figura a seguir elaborada por Haswani (2013) a partir de Mancini.

Figura 3 - Âmbito da Comunicação Pública



Fonte: Haswani (2013)

Em relação à comunicação da instituição pública, Haswani apresenta a abordagem de Faccioli, segundo a qual a comunicação da instituição pública responde às seguintes funções:

Informar sobre as próprias obras, ouvir as exigências dos cidadãos, contribuir para reforçar a relação social, valorizar o cidadão como ator dos processos de transformação e acompanhar a mudança tanto dos comportamentos quanto da organização social (FACCIOLI apud HASWANI, 2013, p.133).

Nesta definição, constam as dimensões da comunicação da instituição pública expostas na figura 3: comunicação normativa e comunicação para a promoção da imagem. Na dimensão da comunicação normativa, está o dever das instituições públicas de publicar leis e normas, divulgá-los e explicá-los. Haswani (2013) destaca um aspecto importante desta dimensão, que se refere à necessidade de que a comunicação normativa da instituição pública tenha meios de difusão adequados e textos (ou mensagens) compreensíveis e claros para que de fato se estabeleça a comunicação com o cidadão. No âmbito da dimensão da comunicação para a promoção da imagem, destacam-se como principais características a conquista de confiança e a aprovação dos cidadãos. Haswani (2013) insere aqui a publicidade institucional das instituições públicas, mas salienta para a limitação dos seus efeitos quando usada como finalidade em si mesma, não atrelada a um planejamento estratégico de comunicação.

Convém observar que a publicidade é um dos braços da comunicação pública que, apesar de mais visível, nem sempre é mais útil. Sua eficácia dependerá do que se quiser comunicar, do público a que se destinar, do contexto no qual opera e da sua relação com outras modalidades de comunicação. Sua utilidade pode ser muito limitada se representar somente uma iniciativa de difusão publicitária, nos moldes comerciais (HASWANI, 2013, p. 139)

A autora afirma também que a publicidade é um meio eficiente para comunicar dados e fatos que sejam garantias de direitos.

A comunicação política, segundo tronco da comunicação pública, segundo a concepção apresentada por Haswani (2013), é a que apresenta mais abordagens diferentes entre os autores, contemplando a comunicação dos partidos políticos, as campanhas eleitorais, a que se volta ao cidadão eleitor e a relação entre comunicação política e mídia. Haswani (2013) assim sintetiza o conceito de comunicação política:

A comunicação política pode ser entendida como tendo por objeto temas de interesse geral, mas também de caráter privado, particular dos partidos políticos e de outras instituições, tanto privadas quanto públicas. Essa definição, que encontra concordância na maior parte dos estudiosos, caracteriza os cidadãos como sujeitos de comunicação política em sua veste de cidadãos eleitores e não tanto usuários de serviços públicos, como no caso da comunicação das instituições públicas (p. 142).

Na abordagem da comunicação social sistematizada por Haswani (2013), a comunicação de serviço, também chamada de comunicação de utilidade pública, é aquela em que se encontram os instrumentos informativos voltados a orientar o cidadão para o uso dos serviços públicos. Também neste tronco, está colocada a comunicação de responsabilidade social, definida como a que pode partir de empresas privadas ou públicas para promover temas e valores de interesse geral, desempenhando uma função de integração na sociedade. No esquema proposto por Haswani (2013), aparece ainda a comunicação das instituições quase públicas, empreendida por organizações que representam categorias profissionais ou agrupamentos diversos, como sindicatos, associações, entidades religiosas e entidades do terceiro setor. Caracteriza-se por ser uma comunicação com função de integração simbólica, que promove pontos de vista que encontram resistências e oposições.

Um quarto elemento integra o tronco da comunicação social, que Haswani (2013) denomina de comunicação social fraterna, ou apenas comunicação social, e dá exemplos de situações em que as instituições realizam a informação sobre temas sociais que requerem solução, a necessidade de envolvimento da sociedade e apresentam os canais disponíveis para a colaboração.

Do conjunto que demonstra o âmbito da comunicação pública, esta pesquisa está focada na comunicação da instituição pública, tendo em vista que seu objeto é a comunicação das universidades federais; instituições públicas. Retomando as funções da comunicação da instituição pública expostas anteriormente na citação de Faccioli (apud HASWANI, 2013), entendo que esta é a dimensão que melhor contribui para a análise das estratégias de comunicação das universidades federais em relação às ações afirmativas, pois remete ao dever das instituições públicas de estabelecer diálogos que informam, escutam, promovem a interação e valorizam o cidadão.

A visão de Faccioli se aproxima de Zémor (1995, 2012), autor francês que fundamentou as pesquisas na área da comunicação pública no Brasil. Na obra *La Communication publique*, Zémor afirma que as finalidades da comunicação pública estão obrigatoriamente associadas às finalidades das instituições públicas. Segundo ele, são funções da comunicação pública:

a) informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar); b) ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; c) contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator); d) acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social (ZÉMOR, 1995, p.1).

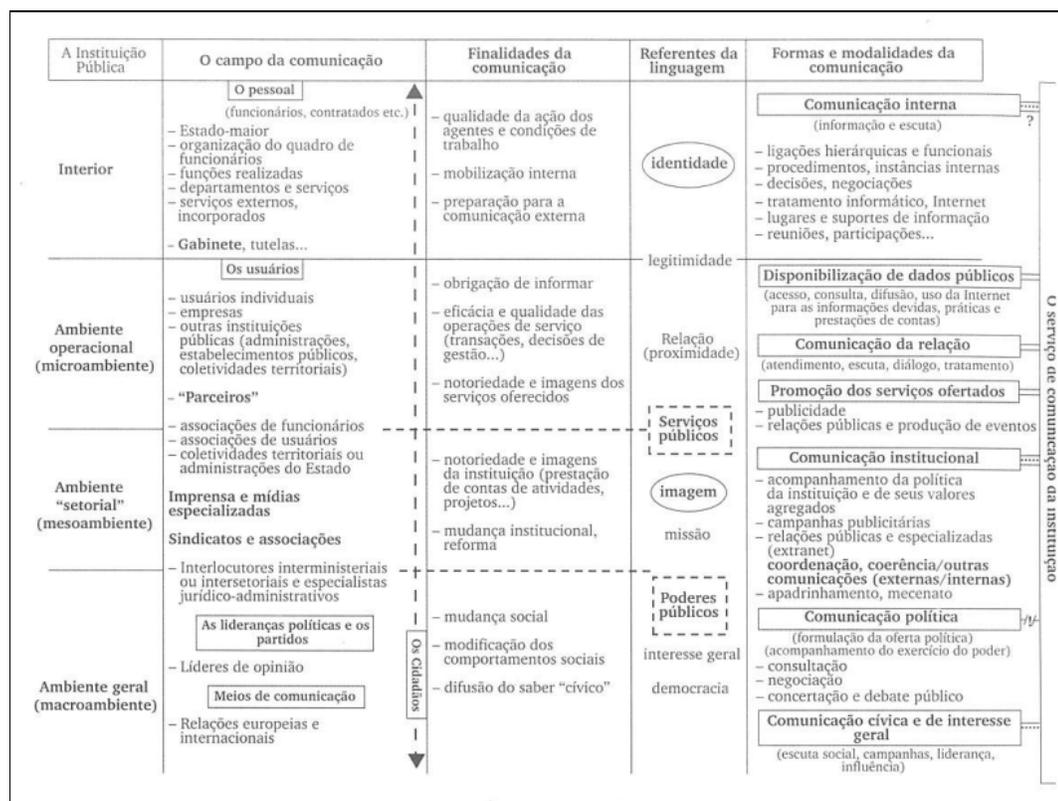
Ao elencar as formas da comunicação pública, Zémor (2012) afirma que a comunicação da relação, no serviço público, submete-se a quatro exigências: informar por dever, assegurar a pedagogia atrelada a uma mensagem complexa, incluir a comunicação no processo de identificação e de entrega do serviço e contribuir para conferir sentido à vida coletiva. O autor atribui protagonismo à comunicação institucional quando destaca que:

A comunicação institucional pode, certamente, cobrir a totalidade dos registros (informação obrigatória ou cívica, relação com os usuários, promoção de serviços) a partir do momento em que ela é a ação de uma instituição pública e impõe responsabilidades ao serviço encarregado de sua comunicação (ZÉMOR, 2012, p. 234).

Zémor (2012) apresenta um quadro-resumo que abrange o campo de intervenção da comunicação institucional pública. No primeiro nível, situa-se a comunicação com o público interno, em seguida, os ambientes operacional e setorial em que ocorre a comunicação com os usuários e onde se encontram a disponibilização de dados públicos e a comunicação sobre os serviços oferecidos, além das relações públicas com as diferentes categorias de interlocutores (associações, meios de comunicação, etc.). No nível seguinte, encontra-se o ambiente geral,

em que as finalidades da comunicação são a difusão das regras do Estado de direito, a modificação de comportamentos sociais e a mudança social e política.

Figura 4 – Campo de intervenção da comunicação institucional pública



Fonte: Zémor, 2012

Soma-se ao entendimento de Zémor a visão de Duarte (2011) acerca da comunicação pública rechaçando a compreensão equivocada de comunicação como sinônimo de divulgação de informação.

Embora a informação seja a base da ação, não é adequado tratá-la como sinônimo de comunicação. Informar é necessário, mas não suficiente. Comunicação é um processo circular e permanente de troca de informações de mútua influência. [...] Informação é apenas a nascente do processo que vai desaguar na comunicação viabilizada pelo acesso, pela participação, pela cidadania ativa, pelo diálogo (DUARTE, 2011, p. 129).

Duarte (2011) propõe o estabelecimento de quatro eixos centrais da comunicação pública: transparência, acesso, interação e ouvidoria social. Estes eixos devem fundamentar a

ação dos agentes e instituições que lidam com a comunicação de interesse público. O eixo da transparência inclui a disponibilidade de informações e a prestação de contas. O acesso refere-se ao compromisso de oferecer à sociedade informações adequadas a cada segmento de público, facilitando o acesso e a interpretação dos dados disponíveis. Em relação ao eixo da interação, a comunicação pública deve contemplar mecanismos que promovam fluxos bilaterais ou multilaterais, estabelecendo diálogo equilibrado com todos os segmentos de público. Por fim, no eixo da ouvidoria social, Duarte afirma ser necessário conhecer e compreender a opinião pública como pressuposto para o atendimento às expectativas da sociedade.

Duarte (2011) entende que este processo deve ser objeto de uma política formal. Para o autor, há a necessidade de visão global, papel estratégico, planejamento, ação integrada e visão de longo prazo na definição da política de comunicação. O autor se refere à inexistência de política formal de comunicação pública como o que caracteriza uma política informal ou implícita e afirma:

As políticas implícitas tendem a gerar ações pontuais (caso a caso), assistencialistas (o agente público é o “dono” do processo) e intuitivas, em contraposição ao modelo ideal que seriam as estruturantes, integradas e globais, emancipatórias (por exigir participação ativa) e planejadas. A não-formalização induz ao improvisado e à visão comprometida com os interesses do momento (DUARTE, 2011, p. 132).

A colocação de Duarte (2011) está relacionada à necessidade do que ele chama de instrumentos de comunicação estruturantes, que subsidiam e orientam a ação. Deste conjunto, que inclui planos, programas, manuais, entre outros, o autor destaca as políticas de comunicação como indispensáveis, constituindo-se num “conjunto de definições, parâmetros e orientações organizadas em um corpo coerente de princípios de atuação e normas aplicáveis a processos ou atividades de comunicação” (DUARTE, 2011, p. 131). A necessidade de formulação de uma política explícita pode ser entendida como forma de evitar ou diminuir a ocorrência, nas instituições públicas, de ações de comunicação que priorizam conteúdos e abordagens personalistas visando à promoção do gestor do momento, em detrimento do estabelecimento do diálogo com o cidadão. Quando se refere à existência de políticas informais ou implícitas, Duarte (2011, p. 131) afirma ser possível identificá-las a partir do “conjunto de sucessivas ações, reações ou propostas”. Neste aspecto, Duarte se aproxima do conceito de estratégia emergente de Mintzberg (2006), segundo o qual estratégias se formam

nas organizações a partir de ações não intencionais que não foram previamente planejadas, conforme apresentado no item 3.2.

No campo da Comunicação Pública, a questão do planejamento estratégico da comunicação é apontada também por outros autores que consideram a formulação de estratégias como etapa prévia à execução de ações de comunicação pelos agentes públicos. Haswani (2013), ao propor caminhos para um modelo de comunicação pública estatal para os países sul-americanos, em especial para o Brasil, aponta entre os passos necessários a elaboração de planejamento estratégico de comunicação contemplando a participação dos cidadãos na sua elaboração, implantação e avaliação. López (2012) apresenta uma proposta geral de comunicação pública que contempla o que ele chama de um Plano Estratégico de Comunicação, que deve conter ferramentas de diagnóstico e instrumentos de análise necessários para traçar as estratégias que conduzem ao alcance dos objetivos. Para López (2012, p. 261),

[...] é o plano que dá substância à estratégia para que esta determine a ação, já que do que se trata é de conceber planos estratégicos para o alcance de objetivos cujas estratégias são desenhadas de maneira a serem ajustadas ou alteradas, inclusive no caso de não obterem êxito ou serem insuficientes, e de diferenciar esse nível de planejamento (estratégico) do nível operacional no qual efetivamente os planos de ação são traçados.

O que o autor propõe com esta visão é a redução do que ele chama de “nível de casualidade na elaboração do produto”, dependente da intuição ou da experiência do comunicador. López (2012, p. 263) defende na sua proposta geral de comunicação pública “[...] formas de abordar o planejamento da comunicação com ferramentas (objetivos, estratégias e ações comunicativas) que permitam manter a intenção de sentido.”

Bueno (2014) também se soma ao entendimento dos outros autores citados sobre a intencionalidade necessária às ações comunicacionais empreendidas pelas instituições públicas.

As instituições que atuam como protagonistas na chamada comunicação pública devem, obrigatoriamente, sob pena de não cumprirem adequadamente a sua função, estar empenhadas na construção de sua Política de Comunicação, comprometendo-se com a criação de uma cultura de comunicação, de que resulta um trabalho de excelência em comunicação que não se esgota em sua competência técnica, mas que incorpora atributos fundamentais como a ética, a transparência, a disposição para o debate, a convivência harmônica com ideias e posições divergentes, o respeito ao outro etc. (BUENO, 2014, p. 18).

As colocações destes autores remetem à questão do planejamento estratégico da comunicação, tema da área da comunicação organizacional. Segundo Mourão (2013), as pesquisas em comunicação organizacional abordam o tema a partir do paradigma informacional, que enxerga o planejamento estratégico da comunicação a partir de uma perspectiva linear e reducionista, constituindo-se apenas em uma ferramenta para o alcance dos objetivos da organização. Mais recentemente, segundo a autora, o tema tem sido abordado a partir da perspectiva interacional e da complexidade. Kunsch, uma das principais referências no Brasil nos estudos de comunicação organizacional, quando propõe a Comunicação Organizacional Integrada, que reúne a comunicação mercadológica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa, salienta que, nesta perspectiva abrangente, a comunicação é complexa e, por isso, deixa de ter função meramente tática para ser considerada estratégica. Kunsch (2009) defende, então, que as ações comunicativas de uma organização devem resultar de um processo de planejamento estratégico e ser guiadas por uma filosofia e política de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2009). Ao abordar o tema do Planejamento Estratégico direcionado para a Comunicação Organizacional, Kunsch (2003) afirma que plano estratégico de comunicação é o documento que resulta do processo de planejar e seu objetivo é estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações tendo como alvo todos os públicos vinculados com a organização.

Embora o campo da Comunicação Organizacional abranja atualmente outros paradigmas, em que se destacam as perspectivas interpretativas (SCROFERNEKER, 2006; KUNSCH, 2014; PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2014), mantém ainda vínculo à concepção de estratégia como deliberação prévia à ação. Como exposto anteriormente, na área da Comunicação Pública esse vínculo também é reforçado, mas estudos que abordam a comunicação das universidades mostram que estas instituições não têm políticas de comunicação nem executam um planejamento estratégico neste sentido (NUNES, 2012; ALVES, 2014).

Nunes (2012) abordou a avaliação da dimensão Comunicação Universidade-Sociedade e propôs um modelo que considera a gestão estratégica do relacionamento face aos agentes com influência das universidades comunitárias. A pesquisadora entende que diante da falta de políticas de comunicação nas universidades estudadas, os resultados da avaliação desta dimensão não têm significado algum para estas instituições.

Alves (2014) mapeou as ações e omissões das universidades federais na gestão da comunicação e verificou que há ausência de política de comunicação e de planejamento para

o setor de comunicação destas instituições. O autor também verificou qual a estrutura de comunicação que cada universidade pesquisada apresentava e a relação desta estrutura com a Reitoria ou Administração Central. Mostrou que, entre as universidades que mencionam no seu PDI o organograma da instituição (45,8%), o setor de comunicação aparece nos organogramas de 77% destas. Na maioria delas (59,2%) este setor está diretamente ligado à Reitoria, o que, para o autor, pode conferir à área da comunicação participação na definição das estratégias organizacionais. O estudo também mostra que em apenas 11,9% das universidades há a presença de quadros de todas as três subáreas da comunicação: jornalistas, relações públicas e publicitários. Em relação à nomenclatura do setor, a pesquisa apontou certa diversidade: 55,6% chamam-se assessoria de comunicação; 22,2%, coordenadoria, 11,1%, diretoria; e 5,6% superintendência. Diante deste quadro e das demais evidências da pesquisa, Alves (2014) tece algumas considerações que, na sua avaliação, podem comprometer a efetiva participação do setor da comunicação nas decisões da organização. Para ele, a comunicação deve estar situada no nível estratégico, e a configuração de uma política de comunicação é o instrumento ideal para marcar este posicionamento.

As aproximações entre as áreas da Comunicação Pública e da Comunicação Organizacional aqui expostas permitem chegar aos conceitos de comunicação pública e de estratégia de comunicação que fundamentam a análise desta pesquisa. Estratégia de comunicação é entendida como resultante do planejamento estratégico de comunicação e contém os objetivos e as diretrizes gerais para a prática da comunicação na instituição em relação a mensagens, meios e canais, públicos e ocasiões.

Tendo em vista a pluralidade de visões e da abrangência com que é tratado o conceito de comunicação pública delimito o conceito tendo como foco a comunicação das instituições públicas. Sendo assim, a comunicação pública é entendida como processo de comunicação entre a instituição pública e a sociedade com o objetivo de informar, prestar contas, ouvir as demandas e expectativas, garantir direitos e promover a construção da cidadania.

Cumprindo ainda abordar o conceito de cidadania que se relaciona com os objetivos da comunicação pública. Ampliando a definição clássica de exercício dos direitos fundamentais do cidadão - civis, políticos e sociais -, busco a contribuição de Carvalho (2013) que entende a cidadania como um fenômeno historicamente definido e que, no Brasil, passa por avanços e retrocessos e está permanentemente em construção. Embora considere que a cidadania plena que combina liberdade, participação e igualdade para todos seja um ideal talvez inatingível, o autor diz que esta concepção tem servido de “[...] parâmetro para o julgamento da qualidade da cidadania em cada país e em cada momento histórico.” (CARVALHO, 2013, p. 9).

Neste sentido, na perspectiva da comunicação das instituições públicas e da relação da universidade com a sociedade, entendo a promoção da cidadania como um processo que decorre também das práticas comunicacionais que estimulam a busca por direitos e o exercício deles. Trata-se aqui especificamente das políticas afirmativas no ensino superior com um direito social.

4 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão abaixo apresentados.

4.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como se formam as estratégias de comunicação de universidades federais em relação às ações afirmativas

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) descrever as políticas de ações afirmativas (acesso e permanência) nas universidades em estudo;
- b) identificar o *locus* (atores, setores, posições) de formação de estratégias de comunicação (intencionais; deliberadas e emergentes) nas universidades em estudo;
- c) identificar as ações de comunicação relacionadas às ações afirmativas;
- d) analisar as ações e práticas de comunicação articuladas às estratégias identificadas.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa empírica de caráter qualitativo baseada em estudo de caso instrumental múltiplo que visa a compreender o processo de formação de estratégias de comunicação no contexto em que ocorrem as implicações organizacionais oriundas da ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil a partir de 2003. Conforme Stake (2005), o estudo de caso não é uma escolha metodológica, escolhe-se estudar o(s) caso(s), independente da opção metodológica. Stake (2005) aponta para uma definição de tipos de estudo de caso levando em consideração suas finalidades. Sendo o tipo instrumental aquele que provê informações sobre um tema e cujo interesse não está no caso em si, mas na possibilidade de compreensão de algo mais amplo, optou-se por esta abordagem do problema nesta pesquisa. Desta forma, foram selecionadas intencionalmente para análise duas universidades federais: UFABC e UFRGS. Com base em Merriam (2002), tem-se uma “amostragem proposital”, com casos ricos em informações relacionados às questões de importância central para os propósitos da pesquisa.

A escolha das duas universidades baseou-se no desejo de compreender o fenômeno de forma ampla, por isso foram selecionadas instituições com históricos e características distintos. Com base neste entendimento, considereei adequado selecionar uma instituição tradicional e reconhecida, cuja política de ações afirmativas e fenômeno de ampliação do acesso fossem recentes na sua história. A UFRGS foi selecionada por ser uma universidade com este perfil e por se situar no grupo de universidades federais que se destacam em relação ao tamanho, à posição em *rankings* de qualidade, à relevância da pesquisa que nela é realizada e à acirrada concorrência para ingresso na graduação e na pós-graduação, constituindo-se em um caso rico de informações. Soma-se a isso a sua localização em Porto Alegre e a facilidade de acesso, tendo em vista minha atuação como servidora da instituição. Em complemento, o outro caso é uma universidade jovem, concebida já no contexto das políticas de promoção do acesso ao ensino superior. Foi escolhida a UFABC, fundada em 2006, com política de ações afirmativas implantadas desde o primeiro processo seletivo e com um projeto pedagógico e institucional inovador em relação ao conjunto de universidades federais brasileiras. A UFABC também ocupa posições de destaque em *rankings* nacionais e internacionais (UFABC, 2016b).

A coleta dos dados foi realizada em dois momentos. Primeiramente, foram coletados dados em diversos documentos, tais como: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), planos de gestão, relatórios de gestão e de autoavaliação institucional, atas do conselho

universitário e relatórios de acompanhamento da política de ações afirmativas, além de publicações nos sites institucionais das universidades e outros produtos de comunicação. A partir da análise destes documentos, foi possível identificar as estruturas e os atores envolvidos com as ações afirmativas nas duas universidades. No segundo momento, então, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com estes atores. Os roteiros das entrevistas e o modelo do termo de consentimento que foi assinado pelos entrevistados estão apresentados nos anexos.

Na UFABC, as entrevistas foram realizadas em outubro de 2016 no município de Santo André (SP), onde se localiza o campus principal da Universidade. Apenas uma das entrevistas foi realizada por e-mail, com o coordenador do Núcleo de Acessibilidade da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas, porque este servidor estava em férias no período em que viajei a Santo André. Foram entrevistados:

- a) Chefe da Assessoria de Comunicação e Imprensa;
- b) Pró-reitor Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas;
- c) Servidor responsável pela comunicação da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas;
- d) Dois servidores da Coordenadoria de Planejamento e Estudos Estratégicos da Pró-Reitoria de Planejamento de Desenvolvimento Institucional, que atuaram na elaboração do PDI 2013-2022;
- e) Dois servidores da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura que atuam nos programas UFABC para Todos e Escola Preparatória da UFABC.
- f) Coordenador do Núcleo de Acessibilidade da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas.

Na UFRGS, as entrevistas foram realizadas durante um período mais longo (janeiro, fevereiro e março de 2017), porque a Universidade encontrava-se em fase de encerramento do semestre 2016/2 e início das férias acadêmicas, o que tornou difícil concentrar as entrevistas em poucos dias. Todas as entrevistas foram presenciais nos locais de trabalho dos entrevistados, com exceção de uma, com o servidor da área de Comunicação do Campus Litoral Norte, que foi por telefone, para evitar deslocamento em função do prazo de conclusão da dissertação. Foram entrevistados:

- a) Diretora do Departamento de Educação e Desenvolvimento Social da Pró-Reitoria de Extensão;
- b) Pró-reitora de Assuntos Estudantis;

- c) Diretora da Divisão de Seleção e Acompanhamento Pedagógico e Social do Departamento de Benefícios e Assistência Estudantil da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis;
- d) Secretário de Comunicação;
- e) Vice-secretária de Comunicação;
- f) Coordenadora de Ações Afirmativas;
- g) Servidora responsável pelas redes sociais da Coordenadoria de Ações Afirmativas;
- h) Assessor de Comunicação do Campus Litoral Norte;
- i) Diretor do Departamento de Gestão Integrada da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento;
- j) Coordenadora do Núcleo de Inclusão e Acessibilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas, e os arquivos de áudio e de texto encontram-se guardados.

A coleta e a análise interpretativa dos dados foram conduzidas de forma simultânea, conforme destacado por Merriam (2002), para que fosse possível fazer ajustes nos instrumentos de coleta ao longo do caminho, quando necessário.

A análise dos dados fundamentou-se no uso de categorias com embasamento na perspectiva teórica de Mintzberg e nos aportes do campo da Comunicação Pública. Com base em Vieira (2004), foram definidas as categorias constitutivas e as categorias operacionais. As categorias constitutivas emergem do referencial teórico utilizado e estão apresentadas a seguir:

- a) comunicação pública - processo de comunicação entre a instituição pública e a sociedade com o objetivo de informar, prestar contas, ouvir as demandas e expectativas, garantir direitos e promover a construção da cidadania.
- b) estratégia de comunicação - resulta do planejamento estratégico de comunicação e contém os objetivos e as diretrizes gerais para a prática da comunicação na instituição em relação a mensagens, meios e canais, públicos e ocasiões.
- c) estratégia deliberada - estratégia realizada conforme pretendido, em que as intenções que existiam previamente foram realizadas. Declaração prévia para orientar a ação. Neste estudo limita-se o conceito a estratégias deliberadas de comunicação, e não ao conjunto de todas as estratégias deliberadas da instituição.

- d) estratégia emergente - estratégia vista como um padrão em uma corrente de ações que convergem em modelos. Forma-se a partir de modelos que se desenvolvem sem intenções prévias, ou apesar delas. Neste estudo limita-se o conceito ao padrão de ações de comunicação.

As categorias operacionais elencadas a seguir representam a forma como foram operacionalizadas na pesquisa as definições constitutivas.

- a) comunicação pública - identificada na ocorrência de ações organizacionais de comunicação que estabelecem diálogo e interação com a sociedade e com a comunidade universitária, informando, prestando contas, ouvindo as demandas e orientando em relação à política de ações afirmativas. Foram analisados produtos de comunicação diversos, relacionados à política de ações afirmativas, tais como sites, jornais, folhetos, cartilhas, releases para a imprensa, presença em redes sociais (*facebook, twitter*), e eventos.
- b) estratégia de comunicação - operacionalizada a partir da observação da existência ou da ausência de políticas, planos e programas de comunicação que façam menção às ações afirmativas. Foram também buscadas menções a estratégias de comunicação relativas a ações afirmativas nos documentos plano de desenvolvimento institucional, plano de gestão e relatório de avaliação.

Em relação às definições operacionais das categorias “Estratégia deliberada” e “Estratégia emergente”, valem algumas das definições já expostas nas definições constitutivas.

- a) estratégia deliberada - operacionalizada a partir da observação da ocorrência de menção à comunicação relativa às ações afirmativas em documentos do processo de planejamento estratégico e do processo de avaliação da instituição e em atas e decisões do Conselho Universitário que tratam de ações afirmativas. Tal qual a operacionalização da categoria “Estratégia de comunicação”, observou-se a existência de políticas, planos e programas de comunicação com menção às ações afirmativas, verificando-se neste conjunto de documentos se houve na instituição formulação prévia e intencional de estratégias de comunicação relacionadas às ações afirmativas.
- b) estratégia emergente - operacionalizada a partir da identificação de produtos de comunicação diversos com menção às ações afirmativas, tais como sites, jornais, folhetos, cartilhas, releases para a imprensa, presença em redes sociais (*facebook,*

twitter), e eventos, verificando-se se a ocorrência de padrões de ações de comunicação.

A análise ocorreu em dois estágios; primeiramente foram analisados os dados de cada um dos casos separadamente e, em um segundo momento, realizou-se uma análise *cross-case* (MERRIAM, 1998), com o objetivo de compreender o processo de formação de estratégias de comunicação em relação às ações afirmativas nas universidades federais em geral, para além dos casos particulares.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e a análise dos dados estão organizadas em itens separados para cada uma das universidades estudadas (6.1 e 6.2). No item 6.3, são apresentadas as inferências sobre a comunicação relativa às ações afirmativas obtidas a partir dos dois casos de estudos.

6.1 O CASO UFABC

O estudo de caso referente à UFABC está aqui dividido em três subitens que contemplam informações e características da Universidade (6.1.1), as políticas afirmativas e a assistência estudantil (6.1.2) e, por fim, as ações de comunicação relativas às ações afirmativas (6.1.3).

6.1.1 Apresentação da Universidade

No período de realização desta dissertação, a Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC) completou 10 anos. A lei de criação é de julho de 2005 (BRASIL, 2005), e suas atividades acadêmicas tiveram início em 2006. A primeira turma de alunos do Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia ingressou na Universidade no mês de setembro daquele ano.

O quadro 5 apresenta resumidamente a estrutura, o tamanho e as características da Universidade após uma década do início das suas atividades.

Quadro 5 - UFABC em números (em outubro de 2016)

<i>Campi</i>	2 - Santo André (sede); São Bernardo do Campo
Centros Interdisciplinares de Ensino	3
Bibliotecas	2
Restaurantes universitários	2
Docentes	662
Técnico-administrativos	761
Alunos matriculados	13.456 (soma dos alunos do Bacharelado Interdisciplinar e dos cursos pós bacharelado em Ciência e Tecnologia e em Ciências e Humanidades)

Alunos de mestrado e de doutorado	1.212
Cursos pós BC&T ⁶ e pós BC&H ⁷	24
Cursos de pós-graduação	24

Fonte: UFABC (2016a)

A UFABC é a única do grupo de novas universidades federais, fundadas depois de 2003, que tem atingido, todos os anos desde 2011, IGC 5, segundo o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)⁸. Em avaliações não oficiais, a UFABC também tem índices positivos, obtendo posições de destaque em *rankings* nacionais e internacionais. Em 2016, a Universidade publicou em seu site duas notícias sobre *rankings*, divulgando a décima oitava posição na classificação geral, nona no Brasil e quinta entre as universidades federais no *Latin American University Rankings* da *Times Higher Education* (UFABC, 2016b) e o sexto lugar entre as universidades brasileiras e terceiro entre as instituições federais no *ranking Nature Index 2016* (UFABC, 2016c).

Quando a UFABC iniciou suas atividades acadêmicas, Luiz Inácio Lula da Silva cumpria seu primeiro mandato como presidente do Brasil. Pode-se afirmar que o fato de Lula ter sido operário e ter iniciado sua carreira política como líder sindical no Grande ABC⁹ tem relação com a implantação da primeira universidade pública nesta região. A demanda da comunidade por uma instituição de ensino superior gratuita era antiga, e, em 1962 já havia planos neste sentido por parte do Governo Federal, que formou à época um conselho universitário para definir as diretrizes de uma universidade federal a ser implantada na região. O conselho concebeu uma instituição com características semelhantes à Universidade de Brasília (UnB), inaugurada em 1961, cujo projeto não evoluiu por conta da instauração da ditadura militar a partir de 1964 (OLIVEIRA, 2010).

Outra iniciativa de ensino superior público no Grande ABC foi a Faculdade de Economia, fundada em 1954 no município de Santo André, em um período que a região passava por acelerado crescimento devido à instalação das montadoras de automóveis. A instituição cresceu e chegou a oferecer outros cursos, mas passou por sucessivas crises e

⁶ Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia

⁷ Bacharelado Interdisciplinar em Ciências e Humanidades

⁸ Conforme exposto na Justificativa desta dissertação, o SINAES contempla dez dimensões de avaliação nas IES e se baseia em três pilares: avaliação institucional das dez dimensões, avaliação de cursos e avaliação de desempenho medida pelo ENADE. A UFABC constituiu sua Comissão Própria de Avaliação em 2009, e o primeiro ciclo autoavaliativo ocorreu no período 2010-2012 (UFABC, 2012).

⁹ Região que compreende os municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, no Estado de São Paulo.

deixou de ser gratuita. Neste ambiente, ganhou impulso a luta da comunidade pela implantação de uma universidade gratuita no ABC. A mobilização cresceu no início dos anos 1980, chegando à proposição de uma instituição estadual e à aprovação de lei neste sentido. Contudo, os governadores paulistas não deram andamento ao projeto. Foi a partir de 2003, com a eleição do presidente Lula, que a demanda dos municípios da região ganhou mais espaço na pauta política. Já no início da sua gestão, Lula recebeu dos prefeitos que formavam o Consórcio Intermunicipal do ABC uma pauta de reivindicações em que constava a criação da Universidade Federal do ABC. Pouco tempo depois, em julho de 2004, a Presidência da República enviou ao Congresso Nacional projeto de lei propondo a criação da instituição demandada (OLIVEIRA, 2010).

A celeridade na sanção do projeto de lei de criação da nova universidade e a decisão de iniciar suas atividades em instalações provisórias são indicativos do sentido de urgência impresso na criação da primeira universidade pública da região do Grande ABC (SILVA; PINEZI; ZIMERMAN, 2012, p. 150).

Outro aspecto que também revela a urgência na implantação da UFABC é a data do primeiro vestibular, que ocorreu em julho de 2006, realizado pela Fundação para o Vestibular da Universidade Estadual Paulista, contratada com dispensa de licitação. Foram oferecidas 1.500 vagas divididas em três diferentes períodos de ingresso - setembro de 2006, janeiro de 2007 e maio de 2007 - e em dois turnos - diurno e noturno. Já neste primeiro processo seletivo houve reserva de 50% das vagas para egressos do sistema de ensino público e, dentro destas, 206 para grupos étnicos, representando cerca de 27,5% das vagas reservadas e 13,7% do total de vagas oferecidas (UFABC, 2007).

A UFABC nasceu no período de grande expansão do ensino superior brasileiro, em que o número de matrículas nas IES saltou de 3,4 milhões em 2003 para 8 milhões em 2016, conforme apresentado no capítulo 3.3 (INEP, 2016). No primeiro ano do governo Lula, em 2003, a divulgação do alinhamento estratégico do Ministério da Educação sinalizava a expansão, conforme exposto no capítulo acima citado. Os primeiros resultados do que foi exposto nos documentos de governo apontam a criação, entre 2003 e 2008, de 10 novas universidades federais no país (BRASIL, 2008). Neste conjunto, estava a UFABC.

A proposta do Governo Federal para a criação da UFABC foi avaliada por uma comissão¹⁰ que também elaborou sugestões a partir de Reuniões com técnicos do Ministério

¹⁰ Comissão Especial formada por autoridades públicas e representantes da comunidade local organizada: sete prefeituras, Assembleia Legislativa de São Paulo, empresários, Fórum das Universidades, Fórum da Cidadania, câmaras de vereadores e Governo do Estado de São Paulo. Foi constituída por decisão da Câmara do Grande

da Educação e com empresários da região, de visita à Universidade Federal de São Carlos e da realização de audiências públicas nos sete municípios do ABC. No que se refere à participação da comunidade local na discussão do projeto da UFABC, diz o documento elaborado pela comissão:

Como o projeto da universidade tem início a partir das discussões e contribuições da sociedade regional, tendo o Consórcio Intermunicipal e Câmara Regional, ou seja, poder público e sociedade civil, como organismos facilitadores dos debates, ela deverá ter como forma primordial de relacionamento a implantação de parcerias entre os distintos atores sociais. A UFABC nasce comprometida com algumas questões fundamentais: a pluralidade, a diversidade e a transversalidade, pela necessidade de articulação e diálogo permanente que deverá ser estabelecido com os diferentes segmentos. Portanto, sua estrutura acadêmica deverá ser constituída baseada nestas características bastante inovadoras, é preciso reconhecer e saber aproveitar a existência deste tecido social articulado que a região oferece, pois estes se constituem elementos fundamentais para a construção de uma universidade comprometida com a função social do conhecimento (UFABC apud OLIVEIRA, 2010, p. 103).

O documento contempla o debate relativo às ações afirmativas, elencando algumas das propostas apresentadas nas discussões:

Respeitar o sistema de cotas para alunos negros e alunos formados pela rede pública de ensino, com o devido cuidado para não promover ou disseminar uma política de segregação, mas de unidade e justiça social, de tal modo que o sistema de cotas não quebre o sentido de universalidade; atendimento especial das pessoas com deficiência; considerar a necessidade de acesso a moradia, alimentação e transporte aos estudantes; ao definir a rotina de atendimento em ensino, pesquisa e extensão, considerar as necessidades dos alunos trabalhadores; insistir, junto aos governos municipais, Governo do Estado e Governo Federal, por políticas de elevação da qualidade do ensino fundamental e médio (UFABC apud OLIVEIRA, 2010, p. 121).

O projeto da UFABC também reflete a visão da Academia Brasileira de Ciências que, demandada pelo MEC a contribuir com o debate sobre a Reforma do Ensino Superior, montou um grupo de trabalho autor de um conjunto de documentos intitulado Subsídios para a Reforma do Ensino Superior (ABC, 2004), citado no site da UFABC como um dos documentos de referência na criação da Universidade. Nele consta o Manifesto de Angra, texto resultante de Reunião promovida pela Coordenação de Programas de Estudos Avançados da UFRJ em maio de 1998 assinado pelo Grupo de Defesa da Universidade Pública. Um dos signatários do Manifesto de Angra, Luiz Bevilacqua, que também foi um dos

líderes da proposta da Academia Brasileira de Ciências, foi convidado para presidir a comissão de implantação da UFABC (OLIVEIRA, 2010) e, posteriormente, foi reitor *pró-tempore* entre 2006 e 2008.

Em estudo sobre a interdisciplinaridade e a inclusão social no processo de implantação da UFABC, Oliveira coloca que:

A Comissão de Implantação significou o deslocamento do protagonismo de lideranças políticas e sociais da região para lideranças do mundo acadêmico, embora nessa comissão, em número bem pequeno, também tivessem assento representantes regionais. Considerando que os novos protagonistas, na sua esmagadora maioria, mal conheciam a região e tiveram pouco contato com o movimento que os precedeu, esta alternância foi bastante harmônica de forma que o Projeto Pedagógico elaborado atendeu boa parte do perfil encomendado. Todavia, como era de se esperar, as ênfases dos respectivos discursos começaram a se distinguir: a partir da Comissão de Implantação a interdisciplinaridade passa a ser tema recorrente sempre acompanhado de alusões ao desenvolvimento científico e à inovação tecnológica (OLIVEIRA, 2010, p. 12).

Essa questão também é abordada por Pinezi, Zimerman, Silva (apud OLIVEIRA, 2010) que afirmam que o projeto político pedagógico da UFABC marca uma “importante inflexão no discurso inclusivo que justificou a criação da universidade” (p. 12) e que temas acadêmicos como desenvolvimento científico, inovação tecnológica e interdisciplinaridade ganharam mais espaço.

Percebe-se no percurso de criação e implantação da UFABC a presença de duas forças: a articulação das lideranças locais e o movimento de acadêmicos pela implantação de um projeto inovador para o ensino superior brasileiro. Ainda que possa ter havido disputa entre estas duas forças na concepção da UFABC, os documentos que dão conta da formalização das intenções do projeto contemplam as propostas tanto de inclusão social quanto de inovação acadêmica. Da mesma forma, o funcionamento atual da Universidade evidencia - pelo menos em parte, no que pode ser observado - a concretude das ideias que fundamentaram o projeto em muitos de seus aspectos, como é mostrado no decorrer desta dissertação.

O Projeto Pedagógico da UFABC concebeu uma universidade caracterizada por uma estrutura não departamentalizada e abordagem interdisciplinar (bacharelado interdisciplinar). Configurando-se em um documento que expressa as intencionalidades da nova universidade, o projeto menciona também os objetivos de inclusão:

A criação da UFABC está inserida num programa federal de expansão da Universidade pública que pretende promover a inclusão de segmentos sociais até agora ausentes ou com muito pouca participação, gerando condições para finalmente suprimir a herança maldita da escravidão e unir a sociedade brasileira. A UFABC está comprometida com ações voltadas para a inclusão social, que tenham por objetivo assegurar que todos os segmentos da sociedade estejam nela representados. Essas ações não se esgotam no âmbito do processo de admissão com sistema de cotas de recorte sócio-econômico e racial, que está em discussão no Congresso Nacional. O processo pedagógico deve repudiar a postura elitizante em favor da integração social do estudante, levando-o a se debruçar sobre a História para compreender o mundo em que vivemos numa perspectiva pluralista (UFABC, 2006, p. 5-6).

No documento, constam também compromissos relativos ao ineditismo da proposta e aos desafios contemporâneos nas áreas da formação e da pesquisa. Também o site da Universidade expõe esta característica.

A Universidade Federal do ABC (UFABC) começou do zero e, por consequência, com infinitas possibilidades de construir um novo modelo de ensino superior. Esse degrau de liberdade permitiu ao comitê encarregado de propor a estrutura desta universidade criar um plano acadêmico completamente novo, livre de amarras internas e de restrições externas (UFABC, [200?], não paginado).

No Brasil, a criação de novas Universidades Federais, e em particular da UFABC, gera uma importante oportunidade de inovar, que não deve ser desperdiçada. Por isso, a Universidade Federal do ABC propõe o Curso de Bacharelado em Ciência e Tecnologia, que deverá ser o carro-chefe da graduação (UFABC, 2006, p.5).

Inaugurada no início do Século XXI, a UFABC nasce com forte potencial para a inovação e a diversificação, sem os vícios e as mazelas das máquinas burocráticas e assim propõe uma estrutura que permite flexibilidade acadêmica e curricular com altos padrões de qualidade (UFABC, 2006, p. 6).

Oliveira (2010) mostra que a vontade de conceber uma universidade nova a partir de uma proposta totalmente diferente do modelo predominante nas universidades federais brasileiras fez com que a UFABC surgisse por meio de um projeto próprio, rejeitando a ideia de fazer nascer uma universidade a partir de uma instituição-mãe.

Duas tentativas de se recorrer a uma instituição-mãe (UNIFESP e UFSCar) foram recusadas com receio de sofrer influências conservadoras ou, no mínimo, de trilhar caminhos já conhecidos, sem dúvida mais seguros (OLIVEIRA, 2010, p. 38).

O autor coloca a UFABC no pequeno grupo que contrariou os caminhos tradicionais de implantação de universidades federais no Brasil caracterizados pela junção de diferentes unidades/faculdades (primeiras universidades brasileiras, conforme apresentado na Introdução) ou pelo desmembramento de uma universidade em duas, como em casos do recente período de expansão (Universidade Federal da Grande Dourados, desmembrada da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, e Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, desmembrada da Universidade Federal da Bahia). No conjunto de instituições nascidas a partir de projetos próprios, cita a UnB, em 1962, e a UFSCar, em 1968.

Saliento aqui o caráter diferenciado do surgimento da UFABC porque é possível relacionar este fato com o que coloca Darcy Ribeiro em *A Universidade Necessária* (1982) acerca da intencionalidade. Ao defender uma transformação da universidade como um passo no sentido da transformação da própria sociedade, ele apontava como universidade e sociedade operavam para reproduzir o mundo em que vivemos tal como ele é. Segundo o autor, romper com este modo de operação era tarefa viável por meio da condução intencional do processo de autotransformação da universidade, em que a universidade deveria intencionalizar suas formas de ação (RIBEIRO, 1982). Ampliando-se esta questão é possível tentar uma aproximação entre o que Ribeiro coloca e no quanto a exposição sobre as intencionalidades de um projeto de universidade pode encaminhar a realização dos seus objetivos. Ribeiro coloca dois desafios cruciais para as universidades latino-americanas:

a) a opção entre a espontaneidade e o planejamento como política de desenvolvimento da universidade, e b) a opção entre o compromisso da universidade com a nação e seus problemas de desenvolvimento e a postura acadêmica tradicional, fechada em si mesma e dedicada à erudição gratuita e desinteressada do destino nacional, ou incapaz de relacionar a atividade universitária com uma atitude cidadã (RIBEIRO, 1982, p. 143).

No contexto dos anos 1960, Ribeiro, ao abordar a questão espontaneísmo x planejamento, chamava a atenção para a necessidade de substituir a espontaneidade vigente por um planejamento global de universidade, ressaltando também o risco de “opor uma espontaneidade ingênua à política lúcida e ao projeto, explicitamente formulado, de colonização cultural de que são objeto” as universidades latino-americanas (RIBEIRO, 1982, p. 145). Na defesa de uma reforma autônoma e progressista da universidade, Ribeiro afirmava ser fundamental haver uma estratégia com metas definidas, projetos e vigilância na sua execução.

Das colocações de Ribeiro, o que é possível transpor para este estudo é a relação da intencionalidade explícita de um projeto - que se verifica nos documentos fundadores da UFABC -, com o aporte de Mintzberg (2006) sobre estratégias organizacionais. Pode-se pensar que as intencionalidades expressas nos documentos fundadores da UFABC relacionam-se com o conceito de estratégia deliberada de Mintzberg. A construção do projeto da UFABC se caracteriza, em algum grau, com a deliberação de estratégias. Esse entendimento abre um caminho para a análise das estratégias de comunicação da Universidade em relação às políticas afirmativas, uma vez que a opção deliberada e documentada pela implantação de uma nova universidade pautada pela inclusão poderia orientar as ações comunicacionais desta instituição. Porém, é preciso considerar nesta análise que, embora o discurso da inclusão social estivesse presente nos textos do Plano Plurianual do Governo Federal para 2004-2007, do documento da Comissão Especial e do Projeto Pedagógico da UFABC, estudo de docentes desta Universidade mostra um afastamento entre este discurso anterior à efetiva implantação da universidade e os primeiros documentos e atos da UFABC.

As motivações políticas e sociais que inspiraram a proposta de criação da nova universidade não encontraram igual ressonância nos documentos oficiais da instituição. Nos seus primeiros anos de atividade, as referências à inclusão social e à parceria com setores da sociedade civil (empresários, trabalhadores e poder público) ocupam papel secundário nos textos produzidos pela UFABC (SILVA; PINEZI; ZIMERMAN, 2012, p. 151).

Os autores acima citados afirmam que as ações afirmativas são apenas brevemente mencionadas no projeto pedagógico da UFABC, e que o documento não explicita como as ações afirmativas seriam praticadas, nem elaboraram conceitualmente as políticas neste sentido. Nos próximos itens, aprofundo esta análise, inclusive fazendo um contraponto, em parte, à afirmação de Silva, Pinezi e Zimerman (2012), a partir da interpretação dos documentos estudados. Neste momento, cabe salientar que a questão da inclusão social está presente no PDI 2013-2022, quando da exposição dos fundamentos conceituais, estruturais e operacionais que “em conjunto caracterizam a essência da UFABC” (UFABC, 2013, p. 3). O quadro a seguir apresenta a transcrição destes fundamentos.

Quadro 6 - Fundamentos da UFABC no PDI 2013-2022

Fundamentos conceituais	Ética e respeito, como condições imprescindíveis para o convívio humano e profissional; Excelência acadêmica, abrangendo excelência em pesquisa, ensino, extensão e gestão; Interdisciplinaridade,
--------------------------------	--

	considerada como uma efetiva interação entre as áreas do conhecimento, diferente da multidisciplinaridade; Inclusão social, praticada tanto como um ato de responsabilidade e solidariedade quanto como um processo ativo de identificação e desenvolvimento de talentos.
Fundamentos estruturais	Bacharelados Interdisciplinares como único acesso à graduação, com escolha posterior da especialização ou profissionalização; Ausência de departamentos, como forma de estimular o livre trânsito e a interação entre todos os membros da comunidade universitária; Sistema quadrimestral de ensino, permitindo maior dinâmica e variedade das disciplinas apresentadas ao aluno; Recortes modernos e flexíveis dos cursos, valorizando o estudo independente e enfatizando a responsabilidade do aluno na construção do próprio currículo.
Fundamentos operacionais	Busca por inovação acadêmica como forma de atender as mudanças da sociedade e da tecnologia; Contratação criteriosa apenas de professores com título de doutor e perfil de pesquisador; Gestão democrática e participativa dos recursos da Universidade, abrangendo recursos humanos, financeiros, patrimoniais e de espaço físico; Responsabilidade ambiental.

Fonte: UFABC (2013, p. 3-4)

O PDI 2013-2022 começou a ser elaborado no fim de 2011 e foi o primeiro planejamento da UFABC para um período de dez anos. O anterior contemplou cinco anos, de 2008 a 2012. Na formulação do PDI vigente, a Universidade realizou consultas à comunidade sobre diferentes temas: qualidade de vida na UFABC; projeto pedagógico institucional e política de ensino; tecnologia da informação e da comunicação; extensão; e balanço dos cinco anos da Universidade; e disponibilizou um canal para a sugestão de assuntos por parte da comunidade universitária (UFABC, [2013]).

Um dos temas sugeridos pela comunidade universitária foi Discentes: acesso, inclusão, permanência e conclusão (UFABC, 2013). A partir das proposições da comunidade, a Universidade organizou eventos sobre cada um dos temas. Em relação às políticas afirmativas, foi realizado em 30 de novembro de 2012 o simpósio Políticas de acesso e permanência na UFABC (2012-2022): o papel das ações afirmativas. Importante destacar que na data em que aconteceu este evento o Congresso Nacional já havia aprovado a Lei de Cotas e o STF já havia se pronunciado pela constitucionalidade da reserva de vagas nas universidades federais.

O próximo item apresenta de forma mais detalhada como as políticas afirmativas foram concebidas e constam nos documentos analisados, como o tema está contemplado tanto no PDI como nos demais documentos de planejamento da Universidade e quais ações neste sentido foram e são realizadas na UFABC.

6.1.2 As Políticas Afirmativas da UFABC

O primeiro ato da Universidade no sentido de concretizar a inclusão social mencionada em seus documentos fundadores foi a decisão de reservar 50% das 1.500 vagas do seu primeiro vestibular a estudantes que haviam cursado o ensino médio integralmente em escola pública ou o ensino médio supletivo com o ensino fundamental público. Também foram destinadas, entre estas vagas, percentuais para negros e para indígenas, de acordo com a participação destes dois grupos na população da Grande São Paulo, segundo os dados do IBGE (UFABC, 2007). Isso em 2006, seis anos antes da Lei das Cotas (BRASIL, 2012). No entanto, a definição de políticas afirmativas veio depois. O intervalo de tempo entre as primeiras matrículas e a implantação de ações de apoio aos cotistas e de políticas de assistência estudantil foi alvo de crítica. Silva, Pinezi e Zimmerman (2012) apontam que uma das principais consequências da falta de elaboração de políticas de ação afirmativa foi a não inserção de critérios que considerassem as cotas nos programas de assistência estudantil e de iniciação científica na UFABC.

Na segunda Reunião do Conselho Universitário, realizada em 10 de abril de 2007, conforme a ata nº 02/2007, representantes discentes expuseram um conjunto de reivindicações, em que constam auxílio transporte e alimentação, devido aos custos altos incidentes para alunos que tinham aulas em mais de um período. Também foi objeto de debate nesta Reunião a necessidade de aulas de reforço diante do alto índice de reprovações entre os discentes.

O Relatório de Gestão de 2006 (UFABC, 2007) mostra que quando estas reivindicações foram apresentadas ao Conselho Universitário, a Universidade já contava, desde 2006, com o Projeto de Ensino e Aprendizagem Tutorial (PEAT), destinado a todos os alunos da graduação, não fazendo distinção entre cotistas e não cotistas. Verifica-se neste aspecto concordância com o estudo de Silva, Pinezi e Zimmerman (2012).

O PEAT foi abordado de forma mais detalhada no Relatório de Gestão de 2007, o qual apresenta os objetivos do Projeto. Entre eles, estão elencados os seguintes: propiciar a permanência do aluno na universidade; orientar o graduando para uma transição tranquila do Ensino Médio para o Superior e promover sua adaptação ao projeto acadêmico da UFABC, entre outros. Também em 2006, segundo o relatório, foi criada a bolsa auxílio socioeconômico “[...] que serve de alavanca para o trabalho de assistência financeira aos alunos necessitados.” (UFABC, 2008, p. 36).

Pode-se observar que estas primeiras iniciativas de política afirmativa estavam disponíveis desde o primeiro ano de funcionamento da Universidade, mas foram consideradas insuficientes por parte da comunidade acadêmica. O próprio Relatório de Gestão 2007 coloca que “em virtude da reserva de 50% das vagas da UFABC para discentes oriundos da rede pública de ensino, há necessidade de maior investimento em assistência, a fim de suprir a demanda de auxílio” (UFABC, 2008, p.36). Esta situação ainda se faz presente na UFABC, conforme relato do assessor de comunicação da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Ações Afirmativas (PROAP), que afirmou que os recursos do PNAES não são suficientes, por isso são escolhidos os alunos “mais vulneráveis” dentro do conjunto dos que teriam direito à bolsa permanência por pertencerem ao grupo de cotistas com renda familiar per capita inferior a 1,5 salário mínimo. No item 6.1.3, o tema da insuficiência de recursos para concessão de um número maior de bolsas é retomado por ser objeto de estratégia específica de comunicação na UFABC. Como é demonstrado mais adiante, os assuntos relacionados com assistência estudantil na UFABC são considerados temas sensíveis e requerem abordagem diferenciada de comunicação com os discentes.

No âmbito do Conselho Universitário o tema relativo à assistência estudantil, pelo que pode ser verificado na análise das atas, voltou à pauta somente no ano seguinte, na Reunião ordinária de 22 de julho de 2008, quando foi aprovada minuta de resolução para auxílio moradia e outros itens relativos à assistência estudantil. Encaminhada pelo pró-reitor de Graduação em resposta à demanda de alunos diante da falta de moradia para estudantes na Universidade, a proposta foi debatida na sessão; principalmente as questões sobre necessidade de contrapartida do bolsista, acúmulo de bolsas, desempenho acadêmico mínimo e tempo de uso da bolsa. Diante da falta de consenso sobre estes regramentos, foi aprovado o mérito da bolsa moradia e postergada a aprovação do seu regulamento, que somente se concretizou em setembro de 2008 com a Resolução nº 11 do Conselho Universitário, revogada posteriormente devido à implantação do Programa de Apoio ao Estudante de Graduação da UFABC, que é abordado mais adiante.

Em relação ao PEAT, Oliveira (2010) afirma que o projeto não teve o êxito esperado devido à resistência de parte dos professores, à falta de comunicação e de orientação e também devido ao caráter de obrigatoriedade do Projeto. Em 2008, o PEAT foi avaliado e reestruturado e atualmente não tem mais o caráter obrigatório e constitui-se de oficinas e de tutorias individualizadas (UFABC, 2013). No seu estudo, Oliveira (2010) também apresenta outra reflexão acerca das primeiras políticas afirmativas da UFABC, referente ao que ele chama de “equivocos” na atitude de docentes que inicialmente não perceberam que os cursos

noturnos seriam buscados principalmente pelos alunos trabalhadores e idealizaram “[...] o bom aluno como aquele jovem de tenra idade, com tempo disponível para a dedicação exclusiva aos estudos.” (p. 80). No entendimento deste autor, as pressões fizeram com que a Comissão de Processos Seletivos 2007-2009 alterasse a prioridade entre a classificação por nota e a opção por turno no vestibular, dificultando o ingresso de estudantes trabalhadores na UFABC. Segundo Oliveira, a Comissão trabalhou na “[...] contramão da inclusão [...]” (p. 81). Surge aqui uma indagação a respeito da expectativa dos docentes em relação ao perfil dos estudantes dos cursos noturnos: em que se fundamentavam estas expectativas dos docentes diante da realidade brasileira? Estariam estes professores tão distantes desta realidade que não conseguem perceber a situação do jovem que precisa trabalhar e que por isso escolhe um curso noturno? Pode-se inferir que mesmo diante da expressa intencionalidade da UFABC acerca da inclusão, se sobrepôs uma percepção de busca pela excelência acadêmica. Retomo o que disseram Pinezi, Zimerman, Silva (apud OLIVEIRA, 2010), colocado no item anterior, sobre a inflexão do discurso inclusivo e o espaço de destaque que temas relacionados ao desenvolvimento científico e à inovação tecnológica começam a ganhar nos primeiros anos da Universidade.

Em relação aos efeitos da mudança nos critérios de seleção do vestibular, o estudo de Silva, Pinezi e Zimerman (2012) apresenta dados que corroboram com a afirmação de Oliveira (2010). Extraídos de questionários socioeconômico e cultural respondidos pelos vestibulandos em 2007, 2008 e 2009, os dados mostram que: “[...] ao contrário do que seria esperado, ao longo dos seus primeiros anos de atividade, não obstante as ações afirmativas adotadas, a UFABC apresentou tendência decrescente de atração dos candidatos originários do Grande ABC, de egressos de escolas públicas e de negros e indígenas” (p. 157).

Segundo os autores, entre 2007 e 2009, o percentual de alunos provenientes de escolas públicas caiu de 65% para 45%, e o de alunos oriundos do ensino particular subiu de 25% para um pouco mais de 45%. Também houve queda expressiva na proporção de vestibulandos que haviam cursado o Ensino Médio no período noturno: de 40% no primeiro vestibular para 4% no segundo e 3% no terceiro.

Os autores também mostram que no período entre 2007 e 2009 houve decréscimo de número de pretos e pardos que se inscreveram no vestibular.

No primeiro processo seletivo, 30,7% dos candidatos se identificaram como negros (pretos e pardos), 27,6% no segundo e 22% no terceiro. Inversamente, ocorreu aumento de candidatos brancos aspirantes ao ingresso nessa instituição: 62,3% no primeiro processo seletivo, 62,7% no segundo e

67,1% no terceiro. O percentual de candidatos autoidentificados como amarelos também aumentou: 3,8%, 5,1% e 6,1%, respectivamente (SILVA; PINEZI; ZIMERMAN, 2012, p. 159).

Os dados relativos à renda familiar neste período revelaram a mesma tendência.

No primeiro processo seletivo, preponderaram candidatos com renda entre R\$ 500,00 e R\$ 2.999,00. Há, no entanto, especialmente no terceiro vestibular, um aumento bastante elevado de vestibulandos que apresentam renda mensal entre R\$ 3.000,00 e R\$ 9.999,00. Os candidatos nessa faixa de renda mais do que dobraram a sua participação no vestibular, de 15% no primeiro para 34% no terceiro. Pode-se, então, aferir que a tendência de elitização dos candidatos ao ingresso na UFABC aparece como um processo contínuo nos três primeiros processos seletivos organizados pela universidade (SILVA; PINEZI; ZIMERMAN, 2012, p. 159 e 160).

A partir de 2010, a UFABC adotou como forma de ingresso nos cursos de graduação o desempenho do candidato no ENEM. O Conselho de Ensino e Pesquisa decidiu pela adesão ao SISU em abril de 2009. Para ingresso em 2010, foram oferecidas 1.700 vagas, divididas igualmente entre os períodos diurno e noturno. O Bacharelado em Ciência e Tecnologia (BC&T) ofereceu 1.500 vagas, o Bacharelado em Ciências e Humanidades (BC&H), as outras 200. Foi mantida política de cotas que vigorava desde o primeiro vestibular, com reserva de 50% das vagas (UFABC, 2011).

A política de reservas de vagas sofreu alterações em 2012, a partir da vigência da Lei de Cotas (BRASIL, 2012a, 2012b). Conforme a legislação citada, a Universidade reserva 50% das suas vagas por curso de ingresso e por campus para ingresso pelo sistema de cotas, sendo pelo menos metade destas destinadas a candidatos oriundos de escolas públicas com renda familiar bruta igual ou inferior a 1,5 salário-mínimo per capita. Ainda, em conformidade com a legislação, é reservado para candidatos pretos, pardos e indígenas um percentual de vagas correspondente à proporção destes na população do estado de São Paulo. No processo seletivo de 2017, este percentual é de 34,73%, segundo o último Censo Demográfico divulgado pelo IBGE. Do total de vagas de ampla concorrência, a UFABC subtrai um percentual para pessoas com deficiência, conforme a Resolução do Conselho Universitário nº 121, de 2013, sobre a qual se discorre mais adiante.

Com a atual política de cotas, percebe-se a partir da análise da Pesquisa Censo e Opinião Discente (UFABC, 2016d) que a tendência apontada no estudo de Silva, Pinezi e Zimmerman (2012) não se confirma nos anos mais recentes. O percentual de alunos cotistas na graduação passou de 38,8% em 2010 para 42,1% em 2015. Em relação à cor de pele

declarada, o percentual de brancos caiu de 72,4% em 2010 para 67,0% em 2015, e o de amarelos, de 7,5% para 5,7%.

A análise do perfil de ingressantes também mostra crescimento no número de cotistas, que atingiu percentual de 50,71% em 2015. Em relação à cor de pele declarada, os dados relativos aos ingressantes em 2015 mostram queda no percentual de brancos para 65,76% e de amarelos para 5,01%. Já os ingressantes que se declararam pardos ou pretos somaram um percentual de 27,39%. Indígenas representaram 0,46% dos ingressantes em 2015. O percentual de estudantes que optaram por não declarar a cor da pele foi de 1,38% (UFABC, 2015b).

Um conjunto de motivos pode ter relação com os dados acima apresentados, como a Lei das Cotas, o ingresso via SISU, a maior divulgação e presença da UFABC, a ampliação do programa de assistência estudantil e a intensificação do debate sobre acesso ao ensino superior e assistência estudantil, entre outros.

Importante apresentar aqui que Silva, Pinezi e Zimerman (2012) chamam a atenção para o fato de as cotas na UFABC terem sido implantadas sem um debate aprofundado da comunidade acadêmica. No momento de realização do estudo, os autores pontuaram nas considerações finais que:

[...] as políticas de ações afirmativas, notadamente o sistema de cotas, foram criadas juntamente com a universidade e não passaram por um processo de debate e reflexão por parte da comunidade acadêmica. Assim, se por um lado não há publicamente opositores às políticas praticadas pela instituição, por outro também não há defensores de sua ampliação e legitimação (SILVA; PINEZI; ZIMERMAN, 2012, p. 160).

Se em um primeiro momento não houve discussão e reflexão sobre políticas afirmativas na UFABC, percebe-se, a partir da análise de atas do Conselho Universitário e de relatórios elaborados pela Administração Central, que o tema foi gradualmente se incorporando aos debates na universidade. O Relatório de Gestão de 2009, por exemplo, afirma que:

Para além das cotas, a UFABC desenvolveu o projeto de estruturar o apoio ao estudante, que congrega representantes da Chefia de Gabinete, Pró-Reitoria de Planejamento, Núcleo de Apoio ao Estudante e de organizações de alunos da Universidade. Desde o início de 2009, plenárias desse grupo buscam soluções e alternativas para aperfeiçoar as políticas estudantis da universidade. Ao longo das discussões realizadas, foram alavancadas iniciativas como a análise do perfil dos candidatos à graduação, a pesquisa de perfil discente, o mapeamento dos motivos de evasão, a consolidação do

restaurante universitário e a produção da agenda do estudante (UFABC, 2010a, p. 9).

Há que se destacar, no entanto, que, sendo o Relatório um documento elaborado pela Administração, pode-se pensar que a ocorrência de plenárias esteja ali mencionada sem, de fato, ter sido algo relevante para a comunidade universitária em termos de um debate aprofundado sobre políticas afirmativas. Contudo, foi possível encontrar em outros documentos e nos relatos dos entrevistados menções a oportunidades de discussão sobre políticas afirmativas, como está exposto mais adiante.

6.1.2.1 A Criação da PROAP

O Núcleo de Apoio ao Estudante, citado no trecho acima reproduzido do Relatório de Gestão de 2009, foi o embrião da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas (PROAP), criada em 2010, no início da gestão do primeiro reitor escolhido pela comunidade acadêmica da UFABC, Hélio Waldman. A criação da nova pró-reitoria começou a ser debatida no mês de fevereiro no Conselho Universitário, e os debates estenderam-se até dezembro, quando foi finalmente aprovada. A ata da primeira sessão ordinária do Conselho Universitário do ano de 2010 registra a defesa do reitor à proposta:

Professor Waldman relata que a criação desta Pró-Reitoria integrou sua plataforma de campanha e visa consolidar o compromisso da UFABC com as políticas afirmativas, ação essa adotada desde sua criação, com a política de cotas no vestibular. Ao longo dos anos, verificou-se que a política de cotas é importante, porém insuficiente, fazendo-se necessário inseri-la em um quadro mais abrangente para possibilitar que os estudantes tenham condições equânimes para o desempenho acadêmico (CONSUNI, 2010a).

Na Reunião ordinária seguinte, alguns conselheiros manifestaram-se contrários à criação da nova pró-reitoria, alegando que se tratava de uma estrutura muito robusta para tratar de ações afirmativas, ainda que o tema fosse relevante. Diante de muitos questionamentos a respeito da proposta, o Conselho decidiu adiar esta decisão. (CONSUNI, 2010c). O assunto foi retomado em sessão extraordinária em agosto, quando foram apresentados um estudo de viabilidade da pró-reitoria e resultados de uma pesquisa com 20 universidades federais sobre suas estruturas e operacionalização das questões que envolvem políticas afirmativas e assistência estudantil. O estudo revelou que a UFABC não dispunha de

recursos humanos e materiais para estruturar a PROAP e, naquele momento, foi proposta uma alternativa, que seria a criação de uma coordenadoria, e não uma pró-reitoria, enquanto seria preparada a criação da PROAP (CONSUNI, 2010d). Mas na última sessão ordinária do Conselho Universitário do ano de 2010, voltou a proposta de criação da PROAP, que, depois de questionamentos e debate, foi aprovada como “[...] órgão responsável por formular, propor, avaliar e conduzir as políticas afirmativas e as relativas aos assuntos comunitários da UFABC.” (UFABC, 2010b, p. 1; CONSUNI, 2010d).

Percebe-se, a partir da leitura das atas que registram o intenso debate ocorrido no Conselho Universitário em torno da criação da PROAP, que os fundamentos da UFABC relativos à inclusão social não são compartilhados ou incorporados no conjunto de conselheiros. Esta percepção soma-se às reflexões colocadas anteriormente sobre a expectativa dos docentes em relação aos alunos dos cursos noturnos. É possível afirmar que a incorporação dos fundamentos da Universidade, da “essência da Universidade”, conforme destacado no item 6.1.1, têm uma dinâmica que extrapola o fato de estar ou não explícito em documentos e agrega vários outros elementos. Essa constatação reforça a necessidade de se refletir sobre as estratégias de comunicação empreendidas para promover este processo. Como é mostrado no item 6.1.3, a UFABC não tem uma política de comunicação formal com estes objetivos explícitos. Verifica-se, porém, que no âmbito dos objetivos da PROAP, esta questão aparece já no primeiro plano de ação da nova estrutura. O documento menciona entre as diretrizes para o quadriênio 2010-2014: “[...] divulgar as ações afirmativas da UFABC no âmbito local, regional e nacional, destacando-a como uma marca de Universidade voltada para a inclusão social.”. O plano elenca também: “[...] reestruturar política de concessão de bolsas socioeconômicas de forma a garantir sua consistência [...]” e “[...] promover a aproximação das entidades estudantis com a administração a fim de prospectar seus anseios e necessidades e procurar atendê-los a fim de calibrar as ações da Reitoria.”, entre outras ações (CONSUNI, 2011). Destaco a menção à divulgação das ações afirmativas e ao desejo de que a UFABC fosse percebida como uma Universidade voltada para a inclusão social. Pode-se tomar este plano de ação como o documento que contém diretrizes que se constituem estratégias deliberadas de comunicação da recém criada PROAP. Inclui-se aí também a intenção de se aproximar das entidades estudantis para conhecer suas demandas e procurar atendê-las, o que pode configurar uma estratégia de comunicação alinhada ao conceito de comunicação pública. Mas é preciso ressaltar que esta é uma estratégia circunscrita à estrutura da pró-reitoria, que pode não ecoar nas estratégias de comunicação da universidade como um todo, que estão sob responsabilidade de outra estrutura, a Assessoria de

Comunicação e Imprensa (ACI). A articulação das diretrizes da PROAP com as ações de comunicação empreendidas na UFABC são analisadas no item seguinte (6.1.3).

Em 2016, a PROAP passou por uma mudança ao assumir em sua estrutura a divisão de Segurança, anteriormente ligada à Prefeitura Universitária. A mudança atendeu ao pedido da comunidade acadêmica. Conforme a entrevista realizada com os informantes da PROAP, o objetivo da transferência foi dar um caráter mais humanista para a segurança retirando o foco da questão patrimonial.

Também em 2016, foi criada na estrutura da PROAP a Coordenadoria de Direitos Humanos.

A Coordenadoria de Direitos Humanos, criada em agosto de 2016, foi instituída na UFABC como parte de uma ampla política da universidade voltada a ações inclusivas, humanitárias e com vistas em promover garantias de direitos a públicos com maior vulnerabilidade social (mulheres, LGBTs, migrantes, alunos cotistas e bolsistas, funcionários/as terceirizados/as, negros e negras, indígenas, principalmente). Com foco em atendimento à comunidade, com prestação de apoio psicossocial e jurídico, a Coordenadoria de Direitos Humanos da UFABC é responsável pelo acolhimento das vítimas de violência, preconceito e intolerâncias e seu encaminhamento à rede especializada de referência, bem como ações de promoção da diversidade (UFABC, [201?], não paginado).

O pró-reitor informou que a nova Coordenadoria também é responsável pela formulação, articulação e implementação de uma política de direitos humanos na UFABC e que a constituição desta estrutura “atende a demandas de coletivos da universidade que militam em defesa de direitos das mulheres, da população LGBT e da população negra”. Tem-se nestes episódios exemplos do que está explicitado no plano de ação da PROAP em relação à aproximação com as entidades estudantis para ouvir suas necessidades e ajustar as ações da administração da Universidade. Em relação aos objetivos da comunicação da instituição pública, que inclui a escuta das exigências dos cidadãos, este exemplo é significativo porque pode ser percebido como uma ação de comunicação pública orientada pelo planejamento de uma área, e não por uma política formal de comunicação da instituição. Como pode ser visto em outros exemplos, este canal de escuta se tornou padrão de ação na UFABC configurando a formação de uma estratégia emergente.

A criação da PROAP também se mostra um fato relevante para uma análise sobre as adequações realizadas na estrutura da UFABC diante das necessidades de gestão advindas das demandas dos cidadãos e, com maior impacto, da implementação das políticas públicas relativas à assistência estudantil e à reserva de vagas para estudantes de baixa renda. Este

aspecto é abordado no item 6.3 junto com a análise do que se verificou também no caso UFRGS, em relação à criação de uma pró-reitoria com atribuições semelhantes.

6.1.2.2 A Assistência Estudantil

Enquanto era estudada e debatida a criação da PROAP, a UFABC também tratava da elaboração dos Programas de Apoio ao Estudante de Graduação. Resolução neste sentido foi aprovada *ad referendum* devido à urgência do tema, tendo em vista que se aproximava o ingresso de novos alunos (Resolução ConsUni nº 40, de 13 de maio de 2010), conforme consta na ata da sessão do Conselho Universitário de 22 de junho de 2010 (CONSUNI, 2010c). Nesta ocasião, foram regulamentadas duas modalidades de apoio que já vigoravam na UFABC: a bolsa permanência, substituindo a antiga bolsa auxílio socioeconômica; e a bolsa moradia. Em 2011, a Resolução ConsUni nº 40 foi revogada pela Resolução ConsUni nº 59 devido à necessidade de adequação dos programas ao PNAES.

Conforme documentado nas atas das sessões do Conselho Universitário, ao longo de 2011 o tema da assistência estudantil na UFABC foi motivo de debate e de insatisfação, por parte dos discentes, quanto a alguns critérios de concessão e renovação das bolsas, além do percentual de subsídio no restaurante universitário (CONSUNI, 2011a). Foi proposta então reformulação de alguns pontos da assistência estudantil que previu, inclusive, a realização de plenárias com os estudantes. A nova resolução sobre o assunto tomou forma depois de vários meses de estudos e negociações e de longa sessão do Conselho Universitário (CONSUNI, 2012b).

Um dos pontos de debate na sessão foi o item da resolução relativo à criação, pelo Conselho Universitário, de uma Comissão de Políticas Afirmativas responsável por aprovar os editais elaborados pela PROAP para concessão da bolsa permanência e dos auxílios previstos na Resolução ConsUni nº 88. A Comissão de Políticas Afirmativas da UFABC (CPAf) foi instituída pela Resolução ConsUni nº 107 como órgão consultivo e deliberativo da PROAP com competência para exercer atribuições descritas em 11 itens. Entre estas atribuições, estão, além da aprovação dos editais de concessão de bolsa e auxílios, a proposição de políticas e programas de apoio à permanência dos alunos, acompanhamento e proposição de medidas de aprimoramento às políticas de ações afirmativas da UFABC e atuação como instância superior para receber e analisar recursos decorridos de indeferimento de auxílios e bolsas. A composição da CPAf ficou assim definida: pró-reitor da PROAP

(presidente); chefe da Divisão de Apoio ao Estudante; um representante da Pró-Reitoria de Graduação; três representantes dos docentes, sendo um de cada centro; três representantes discentes de graduação; um representante discente da pós-graduação; dois representantes dos técnico-administrativos, sendo um deles servidor alocado na PROAP; e um representante da sociedade civil, membro da comunidade externa (UFABC, 2013c).

Passados mais de três anos da aprovação da Resolução nº 107, em outubro de 2016, quando foram realizadas as entrevistas na UFABC, o pró-reitor da PROAP afirmou que a comissão não chegou a ser implantada e que o assunto deveria ser retomado em 2017. Na falta da CPAf, os editais de concessão de auxílio aos estudantes são aprovados pelo pró-reitor.

Nós estamos inclusive agora planejando tirar essa comissão do papel, mas na verdade ela vai ter que ser atualizada porque é uma resolução de 2013, então a gente precisa pensar o formato, a composição, etc. Mas a ideia é reativá-la para que ela funcione como o órgão colegiado deliberativo da pró-reitoria, para que as questões sejam mais democráticas e etc. (Informação Verbal)¹¹

A efetiva constituição da CPAf ocorreu após o movimento de ocupação da Reitoria pelos discentes - Ocupa UFABC, ocorrido em dezembro de 2016. Entre as reivindicações dos estudantes, constou um item relativo à instalação da comissão, culminando na Portaria da PROAP 02, de 15 de dezembro de 2016, que regulamenta a eleição dos integrantes da comissão.

No ano de 2011, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão aprovou regulamentação que dispõe sobre a inclusão do nome social de travestis e transexuais nos documentos acadêmicos da UFABC - Resolução CONSEPE nº 105 (UFABC, 2011a), antecipando à legislação federal sobre este tema, que é de 2016 e trata do uso do nome social e do reconhecimento da identidade de gênero de pessoas travestis e transexuais no âmbito da administração pública federal (Decreto nº 8.727, de 28 de abril de 2016). Até janeiro de 2017, 5 discentes já haviam solicitado o uso do nome social.

As políticas afirmativas da UFABC incluem também a reserva de vagas e assistência especial para pessoas com deficiência (PcD). Resolução neste sentido foi aprovada em 2013, em consonância com as metas do PDI 2013-2022 (UFABC, 2013d, 2013). As cotas para PcDs têm implantação gradual, tendo iniciado com reserva de 1% das vagas dos bacharelados interdisciplinares em 2014. Inicialmente, este percentual seria aumentado em um ponto até

¹¹ Entrevista concedida pelo pró-reitor da PROAP da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

chegar a 5% em 2018, porém, em 2017 foram reservadas 3%, repetindo o percentual de 2016 e ficando abaixo dos 4% previstos na Resolução (UFABC, 2016e). Na entrevista com o coordenador do Núcleo e Acessibilidade, foi informado que se manteve o percentual devido à falta de recursos, principalmente de recursos humanos especializados, já que desde abril de 2014 o setor não recebe novos profissionais. O coordenador informou também que foi formada uma comissão com a incumbência de realizar uma avaliação da política de inclusão de PcDs para subsidiar futuras decisões nesta área. Tendo aprovado em 2013 a inclusão de PcDs, a UFABC antecipou-se mais uma vez à legislação federal sobre o tema para as IFES, cuja reserva de vagas para PcDs foi contemplada na Lei de Cotas somente em dezembro de 2016 (Lei 13.409/2016).

Conforme a Resolução, a PROAP apresentaria o planejamento estratégico da área de acessibilidade na primeira sessão ordinária do Conselho Universitário em 2017. A Resolução nº 121 estabeleceu modalidades específicas de auxílio para os alunos com deficiência: auxílio mobilidade, que consiste no empréstimo de cadeiras de rodas ou outro equipamento para auxiliar a locomoção; e auxílio acessibilidade, que é uma subvenção financeira para que estudantes com deficiência, cotistas ou não, possam adquirir ou adaptar ferramentas de tecnologia assistiva visando à permanência qualificada na Universidade. Além destes, estipulou também o auxílio Monitoria Inclusiva e Monitoria de Ação Afirmativa, destinado à subvenção financeira de estudantes que dedicam 10 horas semanais para acompanhar e desenvolver atividades com os PcDs ou a outros projetos classificados como de ação afirmativa.

Em novembro de 2016, quando foi realizada entrevista com o coordenador do Núcleo de Acessibilidade, a seção contava com três tradutores e intérpretes de libras, três assistentes administrativos e um técnico em assuntos educacionais, além de 30 estudantes que atuavam como monitores inclusivos. Foi relatado, porém, haver uma necessidade de mais profissionais especializados:

A estrutura tinha que ser ampliada, mas dificuldades de recursos impediram. Solicitamos, no mínimo, dois terapeutas ocupacionais, um psicopedagogo, dois técnicos em assuntos educacionais com especialidade em educação especial, mais um intérprete de libras e mais apoio administrativo, tudo isso seguindo planejamento de eliminação de barreiras na universidade, sobretudo as barreiras atitudinais. (Informação Verbal)¹²

¹² Entrevista concedida pelo coordenador do Núcleo de Acessibilidade da UFABC por e-mail a Patrícia Lima em novembro de 2016.

Em agosto de 2016, a UFABC tinha 140 alunos com algum tipo de deficiência, sendo 24 deficientes auditivos.

O relatório parcial de autoavaliação da UFABC de 2016 apresenta resultados relativos aos programas de apoio ao estudante. Verifica-se que a maioria considera-os excelentes ou bons, nos quatro segmentos pesquisados (discentes graduação, discentes pós-graduação, docentes e técnico-administrativos), mas chama a atenção o percentual alto de respostas em branco, o que pode revelar desconhecimento destes programas por parte da comunidade acadêmica.

Quadro 7 - Avaliação das bolsas e auxílios da PROAP (%)

	Discentes graduação	Discentes pós	Docentes	TAs
Desempenho excepcional, atendendo plenamente às suas finalidades e às suas expectativas, eventualmente superando estas	13,10	12,58	13,57	7,98
Bom desempenho, atendendo de maneira adequada às suas finalidades e expectativas	25,86	23,93	31,43	21,94
Desempenho mínimo satisfatório, atendendo as necessidades e expectativas básicas, mas deixando a desejar em alguns aspectos	22,97	18,40	15,36	18,23
Desempenho mínimo não satisfatório, deixando de atender a necessidades e expectativas básicas	8,55	4,91	3,93	2,28
Reprovado, sendo incapaz de atender ao mínimo necessário do que se espera e eventualmente sendo contraproducente	2,89	3,07	1,79	1,14
Não sou capaz de responder; prefiro não responder	26,64	37,12	33,93	48,43

Fonte: UFABC (2016f)

O tema da assistência estudantil recebeu atenção nas discussões para elaboração do PDI 2013-2022, conforme colocado no item 6.1.1. No Simpósio Políticas de Acesso e Permanência na UFABC (2012-2022): o papel das ações afirmativas, um dos eventos abertos à comunidade organizados na fase de construção do atual PDI, os participantes elencaram os programas de assistência estudantil que consideravam mais relevantes, como moradia para estudantes e restaurante universitário. Também manifestaram a importância de a UFABC oferecer mais opções de licenciaturas noturnas e cotas para PcDs, além da promoção das condições de acesso dos jovens pobres à universidade.

Outra questão colocada é a de que os jovens pobres, e de uma maneira mais intensa os negros, não se vêem em condições de estudar em universidades públicas, pois ainda têm uma visão de que não são capazes para tal. Soma-se a isso o fato de que a escola pública não prepara os jovens para a universidade. É uma questão cultural importante que vem sendo trabalhada na UFABC, entre outras ações, através do cursinho preparatório gratuito oferecido aos estudantes de nível médio das escolas públicas, e também trazendo alunos de escolas públicas para conhecer a UFABC (RONDINA, 2012, p. 5).

Este tipo de evento, conforme relatado na entrevista com servidores da PROPLADI, é uma das iniciativas estimuladas pelo grupo de trabalho responsável pela elaboração do planejamento da UFABC. Em relação às políticas afirmativas os entrevistados afirmaram que, além da PROAP, os coletivos e o grupo de usuários das políticas trazem o tema para debate no âmbito do planejamento.

Tem canal de comunicação, consultas que a gente realiza, seminários, é bem aberta essa questão. O principal ator realmente é a PROAP, mas os usuários e a comunidade também são ouvidas, também tem o canal de comunicação com eles (Informação Verbal)¹³.

O texto do PDI contempla, no capítulo 5, o item Ingresso e Permanência, que estabelece metas e diretrizes em relação à inclusão social, políticas afirmativas, ingresso e permanência. Algumas estão expostas a seguir:

Consolidar o Observatório de Políticas Afirmativas (OPAf) a fim de acompanhar nos próximos dez anos os resultados das ações afirmativas de acesso e permanência da UFABC, criando instrumentais de monitoramento para antes, durante e depois da graduação do estudante, e oferecer condições para a reflexão e eventual reformulação das políticas afirmativas da UFABC; Acompanhar e instrumentalizar o movimento nacional pela ampliação dos recursos orçamentários destinados à assistência estudantil, empreendido pelo Fonaprace, pela Andifes e pelas entidades estudantis; Ampliar as ações afirmativas com o estabelecimento das cotas para pessoas com deficiência, criando as condições objetivas para o sucesso escolar deste grupo, com recursos humanos e tecnologias assistivas apropriadas, e a sensibilização da comunidade para a remoção das barreiras atitudinais; Estudar e discutir as cotas para indígenas implantadas na UFABC, redefinindo sua finalidade, e determinar os indicadores para verificação de sua eficácia como política afirmativa de conteúdo étnico e sua importância para a afirmação dos povos indígenas regionais e nacionais (UFABC, 2013, p. 80-81).

¹³ Entrevista concedida pelo servidor da PROPLADI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

Verifica-se que algumas destas diretrizes já estão contempladas em decisões mais recentes do Conselho Universitário, como as cotas para os PcDs. Sobre o Observatório de Políticas Afirmativas, embora o PDI informe que a ideia de criação é de 2011, até dezembro de 2016 não havia, no entanto, sido de fato implantado. Em relação aos itens sobre sensibilização da comunidade universitária acerca da inclusão de PcDs e sobre o estudo e a discussão das cotas para indígenas, a UFABC tem realizado eventos e consultas sobre os temas, abordados no item 6.1.3.

Na identificação das políticas afirmativas de acesso e de permanência empreendidas pela UFABC percebe-se que o tema vem sendo elaborado e debatido no âmbito do Conselho Universitário, da Administração Central e da comunidade acadêmica desde o ingresso da primeira turma de estudantes, em 2006. As resoluções que tratam do assunto tiveram diferentes versões, evidenciando que o conjunto de bolsas e auxílios é dinâmico e parece ser capaz de incorporar novas demandas, ainda que se observem registros de falta de recursos para ampliar o atendimento e que sejam precedidos de amplos debates no âmbito do Conselho Universitário. Verifica-se também que a demanda e a pressão por parte dos discentes relativas à assistência estudantil são permanentes, evidenciando ainda carências para a efetiva inclusão de estudantes de baixa renda. A lista de reivindicações do Ocupa UFABC, de dezembro de 2016, apresenta dois itens relativos ao assunto, ainda que o movimento de ocupação tenha tido como foco principal a luta contra a aprovação da PEC 55¹⁴: “início do diálogo acerca da moradia estudantil; garantia formal e legal de que não haverá mais cortes à assistência estudantil” (UFABC, 2016g, não paginado). No termo de acordo para a desocupação, foram contempladas garantias em relação ao pagamento das bolsas e a criação de um grupo de trabalho paritário para apresentação de projeto de moradia estudantil, até maio de 2017, à audiência pública e à Comissão de Orçamento da UFABC (UFABC, 2016g, não paginado).

6.1.3 As Estratégias de Comunicação da UFABC em Relação às Políticas Afirmativas

A área responsável pela comunicação institucional da UFABC é a Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI), ligada à Reitoria. Atualmente, a ACI está estruturada em seis divisões: administrativa, programação visual, cerimonial, comunicação digital, audiovisual e

¹⁴ Emenda à Constituição proposta pelo Governo Federal que congela os gastos em várias áreas, incluindo educação, por um período de 20 anos

jornalismo. Até 2015, a área contava também com a divisão de relacionamento, responsável pelas respostas às perguntas enviadas pelo “Fale Conosco” e também pelo atendimento às solicitações encaminhadas com base na Lei de Acesso à Informação. Em 2016, esta divisão saiu da estrutura da ACI e foi incorporada pela Ouvidoria.

No Relatório de Gestão de 2014 (UFABC, 2015a), a ACI é descrita como “[...] unidade responsável por planejar, coordenar, administrar e decidir sobre todas as ações estratégicas de comunicação da UFABC e gerenciar todo o trabalho das áreas dentro desta Assessoria.” (p. 30). Questionada sobre a existência de uma política formal de comunicação relacionada às ações afirmativas na Universidade e de uma política de comunicação institucional, a chefe da área informou que não há documento formal que oriente as ações de comunicação, o que se alinha com os estudos de Alves (2014) e de Nunes (2012), citados no referencial teórico-empírico desta dissertação, que apontam a ausência de políticas de comunicação nas universidades.

Em relação à comunicação específica relacionada às ações afirmativas, a informante disse:

Não tem uma política específica de políticas afirmativas, porque o assunto, a temática de políticas afirmativas, está englobada nas questões institucionais, então ela é tratada com o mesmo destaque, por exemplo, de quando a gente fala da questão da internacionalização ou do projeto pedagógico diferenciado, não tem uma comunicação específica para políticas afirmativas. A gente costuma dar uma atenção especial, porque costuma ser um tema muito caro para a comunidade, mas não que ela tenha um tratamento diferenciado ou uma política especial por conta disso (Informação Verbal)¹⁵.

Sobre a existência de uma política de comunicação institucional da UFABC, não exclusivamente relacionada às políticas afirmativas, foi respondido que:

Tem uma política que não é institucionalizada, mas ela é incorporada, que destaca, por exemplo, quais temáticas que são mais importantes e que precisam ter um maior acompanhamento da assessoria de comunicação, quais seriam os veículos mais apropriados para esse tipo de divulgação. Mas isso é mais por incorporação do trabalho realizado nesses anos, porque a construção mesmo, formal, de uma política, a gente entende que não pode sair só da assessoria de comunicação, que tem que ser um trabalho discutido com a comunidade. Tem que ser um trabalho de planejamento para fazer esse trabalho de construção da política institucional, só que ainda não está formalizado no papel, em um documento (Informação Verbal)¹⁶.

¹⁵ Entrevista concedida pela chefe da ACI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André em outubro de 2016.

¹⁶ Idem.

Segundo a entrevistada, a intenção de construir uma política de comunicação da UFABC está expressa no planejamento institucional da Universidade.

O PDI 2013-2022 e o Planejamento da Gestão contemplam de fato metas relativas à construção de uma política de comunicação institucional da UFABC. No PDI 2013-2022 uma das metas institucionais relativas à interação da Universidade com a sociedade trata de estratégia de comunicação: “[...] desenvolver uma estratégia de comunicação interna e externa envolvendo diferentes meios e mídias (rádio, internet, vídeo e etc).” (UFABC, 2013, p. 194).

A partir do PDI, a UFABC iniciou em 2014 o Planejamento da Gestão, com a identificação de desafios e estratégias institucionais. De um conjunto de quatro desafios, desdobrados em 25 estratégias, extraem-se três que têm relação com o processo de formação de estratégias de comunicação relativas às ações afirmativas.

Desenvolver mecanismos de diálogo e novos canais de comunicação interna;
Valorizar a inclusão com excelência, promovendo ações afirmativas;
Promover e garantir o acesso ao ambiente universitário e aprimorar a interação e a comunicação externa (UFABC, 2014).

O estudo de Alves (2014) mostra que entre o grupo de 18 universidades federais (correspondentes a 31% das instituições pesquisadas) que citaram o termo política de comunicação no seu PDI, em apenas 20,7% o termo relaciona-se à necessidade de formulação de políticas. Neste grupo, está situada a UFABC, que no item 5.4 do seu PDI, denominado Gestão acadêmica para a qualidade, lista algumas metas a partir de uma análise dos primeiros anos de existência da universidade. Lá está expresso:

Aperfeiçoar a política de comunicação da universidade, aumentando o fluxo e a confiabilidade das informações. Desenvolver sistemas e portais que possam facilitar e agilizar o fluxo de informações e gerenciamento dos espaços da universidade (UFABC, 2013, p. 70).

No entanto, este trecho do PDI não tem relação com as políticas afirmativas, nem com a comunicação institucional da Universidade. Por constar no item relativo à “Gestão acadêmica para a qualidade”, parece vincular a política de comunicação aos processos organizacionais de fluxo de informações.

Segundo Alves (2014), a carência de citação no PDI em 69% das universidades federais pesquisadas é “[...] um indício importante de inexistência de direcionamento que relacione a Comunicação com os princípios institucionais.” (p. 97). Na visão deste autor, a

falta de uma política que direcione o planejamento da comunicação aumenta a possibilidade de insucesso nas ações de interação com o público.

Diante da evidência da ausência de uma política de comunicação formal da UFABC, infiro que as ações comunicacionais empreendidas pela Universidade tendem a se caracterizar como exemplos de estratégias emergentes de comunicação se vierem a ocorrer como um padrão em uma sucessão de ações (MINTZBERG, 2006). Para a verificação de como estes processos ocorrem na UFABC, é necessário conhecer e analisar que ações de comunicação são realizadas, em que contexto, como são definidas e por quem para que se possa entender em que grau se constituem em estratégias emergentes ou deliberadas. Parto aqui da análise das atas das primeiras sessões do Conselho Universitário, realizadas antes da constituição da área de comunicação na estrutura organizacional da UFABC, e dou sequência à descrição e à interpretação do material encontrado nos demais documentos analisados e obtidos nas entrevistas. A partir desta análise é possível refletir se há na instituição condições para a formação de estratégia de comunicação, independente de deliberação prévia, que esteja alinhada aos princípios institucionais. Essa possibilidade parece não ser considerada nos estudos de comunicação que vêm no planejamento estratégico de comunicação uma garantia de sucesso em relação aos objetivos pretendidos. Resgato aqui o estudo de Alves (2014) apresentado no parágrafo anterior acerca da relação entre planejamento prévio e sucesso nas interações com o público. Esta visão pode ser em parte contestada quando se verifica a ocorrência de estratégias emergentes de comunicação que apresentam alguns resultados satisfatórios, como é apresentado a seguir.

6.1.3.1 Esforços de Divulgação da Nova Universidade

No ano 2007, em dois momentos, conforme relatado nas atas, o tema da divulgação da UFABC esteve presente nas sessões do Conselho Universitário sem, no entanto, haver menção a políticas afirmativas. Em um destes documentos, está expressa a preocupação do coordenador das obras de construção do campus de Santo André em promover iniciativas de aproximação com a comunidade vizinha e em expor aos operários da obra “[...] a maquete e a postura ideológica da Universidade, no intuito de conscientizá-los e incentivá-los a retomarem os estudos.” (CONSUNI, 2007a, p.2). Em Reunião anterior, o tema foi colocado pelo reitor que sugeriu ser oportuno promover ciclos de palestras com os alunos para que conhecessem melhor o “[...] novo conceito de universidade em que ingressaram.” (CONSUNI, 2007b, p.1)

Menções semelhantes foram observadas em outros momentos e nas falas dos entrevistados, o que evidencia ser constante na UFABC a preocupação em promover o entendimento do seu projeto político pedagógico. A estruturação da área de Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI) tem relação com a percepção por parte dos gestores da necessidade de melhorar a divulgação da UFABC: A ata que relata a fala do reitor diz:

Destaca outro assunto importante na UFABC que é a área de Comunicação, a qual necessita urgentemente ser reestruturada para melhoria do trabalho de divulgação da UFABC. Segundo o Ministério da Educação (MEC), este é um problema recorrente em outras IFES. Assim, o MEC disponibilizará uma equipe para nos auxiliar, sendo que no dia 06 de outubro, o chefe da assessoria do Ministro da Educação fará uma visita a UFABC (CONSUNI, 2008a, p. 2).

As iniciativas de divulgação do projeto pedagógico da Universidade ganharam mais ênfase quando a UFABC começou a discutir, em 2009, a adoção do ENEM e do SISU como processos seletivos e de ingresso. No Conselho Universitário, quando esta questão foi apresentada pelo reitor, um dos conselheiros colocou a necessidade de apresentar a UFABC de maneira compreensível aos candidatos (CONSUNI, 2009a). O assunto foi, inclusive, tema de Reunião no MEC com a participação de docentes e técnico-administrativos da UFABC, e a Reitoria enviou ao MEC o texto explicativo que deveria constar no SISU informando os diferenciais dos cursos da UFABC (CONSUNI, 2009b).

O SISU ainda demanda esforços específicos de comunicação na UFABC. Conforme o relato da chefe da ACI, a área faz uma força-tarefa no período em que os candidatos acessam o SISU para buscar vaga na UFABC.

Quando se percebe esse aumento de demanda, de procura por informação específica, a gente trabalha os canais de comunicação nesse sentido. Então, por exemplo, a gente fez um vídeo explicando como que funciona o SISU, quais são os cursos que tem na UFABC; se você tem intenção de fazer uma Engenharia Aeroespacial, qual é o caminho de entrada. Então a gente faz um vídeo em que comenta, divulga com mais evidência nesses momentos, traz para a página inicial da UFABC, links para a página de cursos, para a faixa que essas pessoas procuram informações e que não estão tão fáceis de encontrar. Então a gente faz todo um trabalho institucional de mobilizar os outros canais para fornecer aquelas informações. Vimos que já teve resultados concretos fazendo esse trabalho prévio, sabendo qual vai ser a demanda naquele período específico diminui muito a demanda de resposta. (Informação Verbal)¹⁷

¹⁷ Entrevista concedida pela chefe da ACI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

O portal da UFABC, reformulado em novembro de 2016, apresenta espaço específico no menu vertical lateral que reúne informações sobre as formas de ingresso na Universidade¹⁸. Neste espaço está disponível, entre outros, um vídeo realizado pela ACI com orientações em linguagem multiacessível sobre a política de reserva de vagas, além de dois outros realizados pelos próprios estudantes, por meio do canal Eu sou da UFABC, com orientações gerais sobre ingresso, perguntas e respostas sobre cursos e outras informações sobre Universidade¹⁹. Também o vídeo institucional, disponível neste mesmo espaço, explica o conceito de interdisciplinaridade e os bacharelados interdisciplinares da Universidade, além de apresentar os cursos de pós-graduação, ações de extensão e outras informações sobre programas e realizações da UFABC. No canal da UFABC²⁰ no *Youtube* é possível encontrar outros vídeos produzidos pela ACI que explicam os seus cursos e seu projeto pedagógico sendo alguns deles em linguagem multiacessível (audiodescrição e libras).

Em fevereiro de 2017, nos dias de inscrição no SISU e de matrícula dos estudantes selecionados, o portal continha *banner* e informações em destaque com informações sobre o processo. A UFABC também destacou no portal e nas redes sociais notícia sobre a grande procura pelo Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia, que foi o quarto curso de graduação mais procurado na edição 2017/1 do SISU em todo o Brasil. É possível afirmar que os esforços de comunicação para apresentação desta opção de graduação começam a mostrar resultados. A alta procura pelo BCT da UFABC poderá até promover o incremento de inscrições para concorrer a vagas em bacharelados interdisciplinares em outras IFES, como na UFRGS, que, como é apresentado no próximo capítulo, não consegue ocupar todas as vagas oferecidas neste curso.

6.1.3.2 Tornando as Políticas Afirmativas Visíveis

Enquanto foram verificadas nas atas analisadas menções referentes aos desafios de divulgação e de esclarecimento sobre o projeto pedagógico da UFABC, o mesmo não ocorreu nos documentos que relatam debates e decisões relativas a políticas afirmativas. No âmbito do Conselho Universitário, nas sessões em que foram aprovadas políticas de assistência estudantil, não há nas atas registro de referências à comunicação dos benefícios. (CONSUNI, 2008b, 2009c, 2012).

¹⁸ <http://prograd.ufabc.edu.br/ingresso> Acesso em 21 dez. 2016.

¹⁹ <http://prograd.ufabc.edu.br/sisu> Acesso em 21 dez. 2016

²⁰ <https://www.youtube.com/user/ufabcevidoes> Acesso em 21 dez. 2016

Embora conste no plano de gestão da PROAP para o quadriênio 2010-2014 uma diretriz relativa à divulgação das ações afirmativas, conforme está relatado no item 6.1.2, não foi possível observar nos relatórios de gestão disponíveis no site da UFABC menções a estratégias de comunicação relativas às políticas afirmativas (UFABC, 2006, 2010, 2011, 2014, 2015b). Apenas o Relatório de Gestão de 2014 contém, no item que apresenta as medidas relativas à acessibilidade, uma menção à comunicação que pode ser considerada relacionada com uma política afirmativa. Diz o documento que houve planejamento realizado pelo Núcleo de Acessibilidade, em conjunto com a ACI, de um formato de mídia institucional multiacessível. O relatório cita também que em diversos eventos realizados na Universidade houve a disponibilização de tradutores de libras (UFABC, 2015a).

Já o Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional de 2016 menciona a questão comunicação/políticas afirmativas ao recomendar mais cuidado e atenção por parte da gestão da UFABC a alguns itens, entre os quais a comunicação relacionada a temas como sustentabilidade, pesquisas e sistema de cotas, além do sistema de bolsas. Esta recomendação está relacionada aos resultados dos questionários aplicados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) referentes à dimensão III do SINAES: Responsabilidade Social da instituição. Entre os temas pesquisados pela CPA, destacam-se aqui dois que se relacionam com as políticas afirmativas da UFABC: sistema de cotas e sistema de bolsas. O Quadro 7 sobre o sistema de bolsas, apresentado no item 6.1.2.2, mostra um percentual elevado de respostas em branco, sinalizando necessidade “[...] de encaminhamento mais enfático em termos de publicidade e comunicação.” (UFABC, 2016f, p. 17). Os resultados da pesquisa sobre o sistema de cotas também revelam o desconhecimento da comunidade acadêmica sobre este tema, com percentual elevado de respostas em branco, conforme mostra o quadro 8.

Quadro 8 - O sistema de cotas na UFABC (%)

	Discentes graduação	Discentes pós	Docentes	TAs
Desempenho excepcional, atendendo plenamente às suas finalidades e às suas expectativas, eventualmente superando estas	34,07%	22,70%	24,64%	21,65%
Bom desempenho, atendendo de maneira adequada às suas finalidades e expectativas	34,74%	27,30%	37,86%	33,90%

Desempenho mínimo satisfatório, atendendo as necessidades e expectativas básicas, mas deixando a desejar em alguns aspectos	14,65%	6,75%	6,79%	13,68%
Desempenho mínimo não satisfatório, deixando de atender a necessidades e expectativas básicas	3,22%	2,15%	2,50%	4,84%
Reprovado, sendo incapaz de atender ao mínimo necessário do que se espera e eventualmente sendo contraproducente	1,55%	1,84%	2,14%	1,42%
Não sou capaz de responder; prefiro não responder	11,76%	39,26%	26,07%	24,50%

Fonte: UFABC (2016f)

Em relação aos resultados expostos na tabela acima, diz o relatório:

O sistema de cotas teve uma percepção bastante positiva em todas as categorias. Contudo, chama a atenção o elevado grau de desconhecimento entre os discentes de pós, os docentes e os TAs inferido pelo número de respostas em branco. Isso é surpreendente considerando o histórico e o pioneirismo da UFABC no tema e entendemos que demanda maior reflexão por parte da Instituição (UFABC, 2016f, p. 17).

Oportuno apontar que o atual pró-reitor afirmou na entrevista que considera a área de comunicação da PROAP como estratégica.

Do ponto de vista do meu planejamento ao assumir a Pró-Reitoria, eu vejo a comunicação como uma área estratégica. [...] Faz parte da minha estratégia aumentar o contato presencial, manter uma aproximação maior também em Reuniões presenciais. Para isso eu tenho conversado muito com os coletivos, por exemplo. Então a ideia é chegar mais também presencialmente, eu acho que isso é importante (Informação Verbal)²¹.

O atual pró-reitor estava havia poucos meses no cargo no momento da realização da entrevista. O servidor responsável pela área de comunicação da pró-reitoria já está na função há vários anos e foi quem relatou com mais detalhamento a forma de trabalho da área. A partir destas informações, foi possível verificar que a pró-reitoria não atua dentro de uma perspectiva de planejamento da comunicação. Em relação à maneira como são tomadas decisões relativas à comunicação na PROAP, fica evidente na fala do responsável pela área de comunicação da pró-reitoria o imediatismo das ações.

²¹ Entrevista concedida pelo pró-reitor da PROAP da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro em 2016.

Existem muitas páginas dentro da UFABC que foram feitas paralelas porque a comunicação da UFABC, de uma certa maneira, não tem um corpo para dar conta de toda a complexidade de comunicação que a universidade precisa. Nós temos muitas pró-reitorias, e muitas áreas e muitos núcleos, e enfim cada um tem as suas especificidades e necessidades, e o corpo da comunicação não tinha como dar conta de tudo isso. Então cada um arranjou a sua forma de fazer a sua comunicação, e nesse caminho de querer suprir as necessidades de comunicação sua e o público ao qual você quer passar alguma coisa você acaba atropelando, vamos dizer assim, você acaba atropelando o processo. Então você fala: “Não, vamos pegar isso daqui, vamos pegar esse modelo e fazer do jeito que dá”... e aí a gente tem uma coisa muito... retalhada em termos de comunicação. A UFABC como um todo, se você for navegar espriadamente nas diversas páginas ligadas à universidade, você vai ver que é uma colcha de retalhos. Ela não tem uma uniformidade, ela não tem um direcionamento. Quando a gente se deparou com o núcleo de acessibilidade, a gente se deparou com um público completamente diferente. E então aí você percebe que a sua ferramenta não está pronta. Você percebe que a sua ferramenta dá conta para um público que tem visão normal, que tem audição, que tem fala, que não tem comprometimento das suas faculdades de forma alguma. Quando você pega um público mais específico você percebe que o seu portal não funciona adequadamente e que você precisa de ajustes e aí você começa a correr atrás de soluções. Eu acho que a analogia boa da PROAP é que a gente está tentando reconstruir ou reformar um avião em pleno voo. Não dá para parar, não dá para parar no hangar, porque os problemas batem a toda hora na nossa porta (Informação Verbal).²²

6.1.3.3 Temas Sensíveis: Abordagem Compreensível e Estímulo à Participação

Entre as ações de comunicação realizadas pela PROAP, a divulgação de editais de concessão de benefícios, principalmente de bolsas, tem importância destacada, tendo sido alvo de melhorias que visaram tornar mais fácil ao discente acompanhar todo o processo que envolve a obtenção do benefício.

Uma coisa que houve uma mudança interessante é que os editais tinham uma maneira de ser publicados que era ruim. Isso é importante porque eu acho que serve para várias universidades também. A gente vai publicar um edital hoje, estava lá publicado. De repente a gente tem uma etapa posterior desse edital, o que se fazia? O que era usual e se fazia? Publicava-se um novo artigo da nova etapa do edital. E aí tem uma terceira etapa, então se publicava um novo artigo daquele mesmo edital. O que acontecia? Acontecia que eu tinha um edital e dez artigos, cinco, seis, sete artigos que nominalmente talvez não se relacionassem, porque as outras pessoas botam um nome esdrúxulo lá e acabou. E o que a gente faz hoje? A gente faz que nem sites de concurso público: eu vou naquele mesmo artigo que eu tinha publicado originalmente, eu atualizo ele, eu coloco a notícia nova em cima e

²² Entrevista concedida pelo coordenador de comunicação da PROAP da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

jogo aquela etapa anterior para baixo, mudo talvez a cor dela, ou seja, dentro de um artigo eu tenho todas as etapas daquele único edital, toda a história está lá. Então se o edital demorou 3, 4 meses... não importa, a história dele está lá dentro. O cara não tem que ficar procurando, porque o que acontecia? Ele abria um artigo e via, mas e a etapa anterior? Aí ele tinha que voltar lá atrás e ficar procurando (Informação Verbal)²³.

A divulgação dos editais de concessão de bolsas foi citada pelos respondentes como exemplo de conteúdo que exige o envio de e-mail para todo o grupo de alunos da universidade. O pró-reitor informa que o e-mail é o instrumento de comunicação mais usado pela PROAP, seguido da página da pró-reitoria no portal institucional. As ações de comunicação da PROAP têm o público interno como foco prioritário. Quando questionados sobre a divulgação das políticas afirmativas para a comunidade externa, os respondentes disseram entender que esta é uma atribuição da ACI e também citaram projetos de extensão neste sentido, que estão sob coordenação da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) e que são abordados no item 6.1.3.5.

Os esforços da PROAP em divulgar aos discentes os editais e oportunidades de acesso aos benefícios de assistência estudantil convergem com a estratégia de comunicação da ACI, que considera este tema um assunto “delicado”, principalmente em um momento de redução orçamentária. Embora afirme que as ações de comunicação relativas às ações afirmativas estejam no conjunto de ações de comunicação institucional como um todo, a chefe da ACI destaca que os assuntos relativos à assistência estudantil merecem tratamento especial.

Por exemplo, sempre que tem algum edital de seleção de bolsistas, ele é divulgado amplamente para os estudantes; quando a gente tem algum resultado, por exemplo, que mostra que os cotistas aqui na universidade têm o mesmo desempenho que um não cotista, isso é divulgado amplamente externamente também. Então a gente trabalha mais ou menos nesse sentido. Quando é informação de divulgação interna, por exemplo, corte de bolsas, ou a verba é insuficiente para atender a todas as bolsas, um remanejamento das políticas afirmativas, a gente tenta trabalhar de uma maneira bem transparente, fazendo com que os alunos e os servidores tomem conhecimento daquilo, dessas mudanças, institucionalmente, antes de sair para uma divulgação externa. Então a gente tem esse cuidado de ser os primeiros divulgadores dessas informações para o público interno e ser transparente para o público externo. [...] As políticas afirmativas são braço das ações de comunicação, assim como tem as divulgações das ações de extensão ou as divulgações das ações de internacionalização, são todas braços que a comunicação também engloba na divulgação. Ela não tem prioridade com relação às outras, mas a gente tem um cuidado especial, porque a gente sabe que é um tema bastante delicado para tratar

²³ Entrevista concedida pelo coordenador da comunicação da PROAP da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

internamente essa questão. [...] Principalmente devido ao contexto nacional que a gente está vivendo, que é de corte de verbas. E isso diretamente influencia no número de bolsas que a gente concede aos nossos alunos. E isso para uma universidade que se dispõe a ser inclusiva desde a sua criação é bastante contraditório. Então você tem que trabalhar essa contradição internamente para mostrar que a universidade está fazendo os esforços para se manter inclusiva, mas dentro do que é viável e possível nesse momento, nesse contexto nacional (Informação Verbal)²⁴.

O “cuidado especial” com o tema da assistência estudantil revela uma estratégia emergente de comunicação, como se pode inferir a partir da fala da entrevistada quando questionada sobre como e quando a UFABC identificou esta necessidade.

[...] A universidade sempre priorizou a concessão de bolsas para alunos. Então, há uns dois anos, quando a gente começou a ter essa quebra de orçamento, era possível ainda oferecer, reorganizar o orçamento para garantir as bolsas dos estudantes. A gente teve um momento que não conseguiu mais segurar essa quantidade de bolsas que vinham sendo concedidas. Então do ano passado para cá é que a gente tem sentido mais a necessidade de uma comunicação mais transparente e ativa com os alunos nesse sentido de fazer com que eles entendam os esforços da instituição e as limitações orçamentárias. [...] A gente viu a necessidade de ter uma comunicação muito mais frequente com relação a isso. E como que a gente faz? A gente tem divulgado periodicamente informações sobre o orçamento. Por exemplo, hoje mesmo vai sair uma informação, uma notícia no site sobre os esforços da reitoria com os deputados estaduais e federais para garantir emendas que possam complementar a verba prevista para 2017. Então isso é um assunto que está em pauta direto, mais como uma maneira de ser transparente para a comunidade entender os esforços institucionais que estão sendo feitos para tentar minimizar esses problemas (Informação Verbal)²⁵.

Ao avaliar os resultados da estratégia adotada, a chefe da ACI entende que o público mais afetado pelos cortes está começando a entender o contexto que impõe os cortes.

A gente tem feito apresentações públicas do pró-reitor de Planejamento explicando o orçamento e discutindo com a comunidade. Mas quando você tira um benefício de uma pessoa que depende daquilo para manter os estudos, é sempre mais complexo de a pessoa entender. É uma situação que sensibiliza muito a comunidade inteira. Então, assim, eu acho que eles estão entendendo o contexto. No começo havia muito uma mobilização contra a instituição, que a instituição deveria fazer alguma coisa, que o reitor deveria fazer alguma coisa. E agora não, agora eu acho que a gente já percebe uma mudança nessa mobilização interna para batalhar e exigir do Governo Federal alguma atitude que permita que as ações sociais sejam mantidas, então acho que nesse sentido se percebe uma evolução do entendimento da comunidade, das limitações institucionais, só que a gente sabe que é um

²⁴ Entrevista concedida pela chefe da ACI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

²⁵ Idem.

assunto delicado. A comunicação por si só não vai resolver o problema da pessoa que precisa da bolsa (Informação Verbal)²⁶.

Os trechos acima reforçam o entendimento de que a maneira como a ACI trabalha atualmente a comunicação relativa às bolsas e ao orçamento da Universidade configura um exemplo de processo de formação de estratégia emergente, em que não havia deliberação prévia que orientasse as ações neste sentido. Percebe-se na fala da entrevistada a seguir que a estratégia é resultante de uma sequência de decisões, à semelhança do que ocorre com as ações de comunicação empreendidas pela PROAP.

Tivemos um problema no final do ano [2015] que fez a gente repensar isso. Porque a primeira vez que teve um problema foi um atraso na bolsa dos alunos, não foi nem corte, foi um atraso de dois dias. A gente soltou uma nota prévia de que haveria esse atraso e pegou a preocupação da Universidade, começamos a perceber que notas para falar do orçamento são muito complexas, porque já é um assunto delicado e complexo de se entender. As pessoas não são obrigadas a entender a diferença de custeio e investimento, PNAES, por que o PNAES é uma verba específica e não pode tirar de outro lugar e não pode tirar de lá. Elas não são obrigadas a entender isso. Então agora a gente tenta fazer o seguinte: a comunicação vem seguida – quando tem que falar de números específicos – de uma apresentação presencial. Então na nota se tenta antecipar alguma coisa para as pessoas irem naquele dia, num determinado momento, data e horário, em local específico onde o pró-reitor estará apresentando essas informações (Informação Verbal)²⁷.

Os eventos presenciais não reúnem grande número de participantes, mas a UFABC entende que são necessários, porque o público presente atua como multiplicador das informações para os demais alunos. Os eventos são gravados e ficam disponíveis no canal da UFABC no *Youtube*.

A participação envolve mais aqueles representantes discentes e as pessoas que estão diretamente afetadas. Então presencialmente a participação é baixa, mas a gente sabe que é importante esse momento, porque algumas pessoas estratégicas vão lá e entendem qual é o contexto, muito mais do que uma nota, que é muito difícil de explicar. E aí também a gente deixa essa explicação disponível, e as pessoas conseguem assistir depois quando têm um tempo e tal. Então a gente viu que é uma vantagem muito grande você contemplar outras formas de comunicação, além da estritamente escrita, notas oficiais. [...] Foi um aprendizado a partir de um erro (Informação Verbal)²⁸.

²⁶ Entrevista concedida pela chefe da ACI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

²⁷ Idem.

²⁸ Idem.

As estratégias da PROAP e da ACI para a comunicação de temas “sensíveis” são emergentes e têm características daquilo que Mintzberg e Waters (1985) identificam como um processo de aprendizado quando afirmam que o conceito de estratégia emergente, baseado na definição de estratégia como realizada, abre o processo de elaboração de estratégias para a noção de aprendizagem²⁹.

Percebe-se também na fala da chefe da ACI que a estratégia de comunicação adotada para um assunto que é considerado sensível e complexo apresenta de forma mais evidente atributos da comunicação pública, como os quatro eixos centrais apontados por Duarte (2011): transparência; acesso; interação; e ouvidoria social. Também há alinhamento com as exigências da comunicação pública colocadas por Zémor (2012): informar por dever, assegurar a pedagogia atrelada a uma mensagem complexa; incluir a comunicação no processo de identificação e de entrega do serviço; e contribuir para conferir sentido à vida coletiva. Resgatando-se o que coloca Haswani (2013) a respeito da dimensão normativa da comunicação pública, verifica-se que o exemplo das melhorias implementadas na divulgação dos editais de benefícios da UFABC contempla o que a autora considera necessário neste processo, que são meios adequados e mensagens compreensíveis para a efetivação da comunicação com o cidadão.

Diante desta constatação, coloco aqui uma reflexão que tem relação com os estudos que tratam de comunicação nas universidades e da literatura sobre comunicação pública, abordados no referencial teórico-empírico desta dissertação. A ausência de estratégia formal decorrente de planejamento estratégico de comunicação, segundo o que é recomendado pelos autores da área da Comunicação Organizacional (KUNSCH, 2009) e da área da Comunicação Pública (DUARTE, 2011; BUENO, 2014; HASWANI, 2013; LÓPEZ, 2012), não impediu que as estratégias emergentes identificadas na Universidade em estudo contemplassem os atributos da comunicação pública trazidos por Duarte (2011), Zémor (2012) e Haswani (2013). Pode-se inferir que foi o próprio processo de emergência destas estratégias, caracterizado também como um processo de aprendizado, que deu às ações de comunicação esses atributos da comunicação pública. Acredito que o processo de aprendizado se deu a partir da compreensão da necessidade presente nesses momentos de estabelecimento de canais de comunicação com os públicos diretamente envolvidos ou afetados pelos temas em questão. Cabe aqui afirmar que ações totalmente orientadas por uma política formal de comunicação

²⁹ [...] the concept of emergent strategy, based on the definition of strategy as realized, opens the process of strategy making up to the notion of learning (p. 271).

poderiam distanciar-se das funções da comunicação pública caso a estratégia deliberada se baseasse em fundamentos como, por exemplo, os que embasam as políticas de comunicação de organizações privadas.

Outro tema que é tratado na UFABC com uma abordagem que permite a interação e a participação da comunidade é o debate sobre o uso dos banheiros da Universidade de acordo com o gênero que a pessoa se reconhece. Para evitar abordar o tema somente por notas, a UFABC estava realizando em outubro e novembro de 2016 audiências públicas, organizadas pela PROAP com o apoio da ACI, que atua na divulgação e incentivo ao debate. O objetivo era ouvir a opinião da comunidade interna a respeito do assunto. Definições neste sentido, segundo a entrevistada, só iriam ocorrer a partir das contribuições da comunidade e da decisão do STJ sobre processos semelhantes.

Sobre este assunto, a PROAP realizou audiência pública a partir da demanda de um coletivo LGBTQTT da região, chamado Prisma, que tem entre seus integrantes discentes da UFABC. A pró-reitoria entendeu que este era um assunto comunitário e que a sua discussão na Universidade era pertinente.

A realização de audiências e consultas públicas e também de eventos de apresentação de temas relacionados ao orçamento tem sido um padrão de ação na UFABC para assuntos sensíveis, o que caracteriza um exemplo de ação de comunicação alinhada aos princípios da comunicação pública e resulta em uma estratégia emergente de comunicação. Os eventos são realizados nas dependências da Universidade e gravados para posterior disponibilização no canal da UFABC no *Youtube*. A partir de notícias no portal da UFABC, de *posts* nas redes sociais da Universidade e do canal no *Youtube*, apresenta-se uma relação de eventos caracterizados como audiências públicas ou consultas públicas sobre os seguintes temas:

- a) violência sexual;
- b) orçamento - execução 2015 e pacto 2016;
- c) orçamento 2017;
- d) uso do banheiro de acordo com o gênero que se reconhece;
- e) acessibilidade no Campus de São Bernardo.

6.1.3.4 As Redes Sociais e o Portal Institucional

A UFABC faz uso de redes sociais (*facebook*, *instagram*, *twitter* e *youtube*). O *facebook* é citado como o principal canal de comunicação com o público interno. A

comunicação nas redes sociais é coordenada pela ACI e orientada por uma estratégia resultante de processo específico de planejamento que culminou com a implantação destes canais em 2013. Anteriormente, já havia várias áreas e grupos da Universidade com perfis nas redes sociais, mas o lançamento do perfil institucional foi precedido de planejamento que envolveu a participação de uma consultoria externa especializada em redes sociais para órgãos públicos. Segundo relato da chefe da ACI, houve envolvimento de várias áreas e pessoas neste processo.

Na primeira fase houve envolvimento da consultoria e da assessoria de comunicação, porque precisava alinhar com a consultoria qual era a necessidade da Universidade. Então foi nesse momento que mostramos para a consultoria “Olha, a gente quer ter um perfil oficial. Esses são os perfis que a gente tem hoje.” Então a gente tentou mapear qual era a cara da Universidade naquele momento nas redes sociais. E o que a gente achava, como assessoria de comunicação responsável pela comunicação institucional, que seria o adequado. Então essa foi uma primeira fase. Uma segunda fase foi convidar todos esses gestores já de perfis ou as áreas que tinham interesse em ter perfis também nas redes sociais que indicassem a pessoa que seria o gestor desses perfis sociais, para a gente começar a trabalhar junto. Nessa área a consultoria começou a fazer um treinamento de alinhamento das informações nas redes sociais. O que para a gente era muito básico tinha que passar para as outras áreas: como que funciona a comunicação nas redes sociais, o que são as redes sociais, quais são os riscos, quais são as vantagens, coisas que a gente da área da comunicação já entende um pouco mais, mas que para as pessoas que não trabalham com comunicação era importante que elas tivessem esse nivelamento básico. Essa foi a segunda fase. E a terceira fase, com as informações niveladas, todas essas pessoas ajudaram na construção desses dois documentos³⁰, que são os documentos norteadores hoje da comunicação nas redes sociais (Informação Verbal)³¹

Sobre os diferentes perfis que vários órgãos da UFABC já mantinham nas redes sociais, a chefe da ACI relata que

[...] havia perfis de áreas e tinha até perfis da UFABC que foram criados e geridos por alunos. Então foi um momento bastante interessante, porque aconteceu também uma sensibilização desses alunos que tinham perfis institucionais, e eles entenderam e até concordaram que a instituição tomasse para ela essa gestão institucional do perfil. Foi feito um trabalho também com o apoio dos alunos, porque esses alunos que faziam a gestão desses perfis. Eles acompanharam a gente por um tempo para não ser uma ruptura muito grande. Os alunos estavam acostumados com uma gestão dos próprios alunos daquele perfil institucional, que não estava correto, e eles sabiam

³⁰ Manual de Conduta em Mídias Sociais e Guia aos Gestores de Perfis Institucionais. São documentos usados para a capacitação dos servidores da UFABC no uso das redes sociais.

³¹ Entrevista concedida pela chefe da ACI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André em outubro de 2016.

disso, mas os alunos permaneceram com a gente para a gente não ter uma ruptura muito grande. Então foi um trabalho feito até com essas pessoas de perfis. Quem tinha perfil de áreas específicas, muitos deles incorporaram o perfil institucional e fecharam o perfil da área. A gente deixou algum perfil de área, por exemplo, Biblioteca, porque eles fazem renovação de livros, tudo, pelas redes sociais, que a gente não tinha como fazer, absorver esse trabalho aqui na assessoria de comunicação. Então, em alguns casos específicos, se manteve, mas a ideia é que todos juntos construíssem um grande perfil institucional. E deu certo. Tem dado certo (Informação Verbal)³².

A definição de um perfil institucional e de uma política de uso das redes sociais foi previsto no PDI 2013-2022 como uma das ações demandadas ao Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação (NTIC) no conjunto de itens relacionados à necessidade de o NTIC estar “[...] sempre atento aos novos serviços e tecnologias que surjam para aproveitar as oportunidades de prestação de serviços que beneficiem à UFABC e sua comunidade.” (UFABC, 2013, p. 149).

Embora a ACI seja a responsável pela gestão do perfil institucional da UFABC nas redes sociais, as diferentes áreas da Universidade têm profissionais que foram treinados para publicar nas redes com autonomia, sem submeter o conteúdo previamente à aprovação da ACI. A chefe da ACI classifica esta forma de trabalho como descentralizada, mas ressalva que “[...] notas oficiais que envolvem a questão institucional mais grave, mais complexa, sempre saem da assessoria de comunicação.”. Questionada sobre quem elaborou e como foi construída a estratégia de comunicação nas redes sociais, a chefe da ACI respondeu:

Foi construído em conjunto com a consultoria, porque a consultoria, desde o começo, falou assim “Não tem uma fórmula mágica, a gente tem que produzir de acordo com o que a instituição costuma trabalhar.” E aqui a Universidade já nasceu muito democrática, extremamente democrática, então, nesse sentido, não podia a Comunicação trabalhar de uma maneira diferente. Na verdade, aqui há uma política de dar autonomia para que as pessoas possam se comunicar. Então se tem esse direcionamento, coube à assessoria de comunicação preparar essas pessoas que falam pela Universidade, pela UFABC, para que elas saibam se comunicar de uma maneira adequada. A gente teve, sim, alguns pequenos problemas no começo, mas foram problemas contornáveis e naturais e que agora a gente sente que tem uma equipe muito bem alinhada e que não é de comunicadores, mas que já entende como funciona a comunicação e sabe identificar, cada um nas suas áreas, quais são as informações realmente de interesse para a comunidade (Informação Verbal)³³.

³² Entrevista concedida pela chefe da ACI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

³³ Idem.

Com base nestas definições, a PROAP usa o perfil institucional da UFABC no *facebook* para divulgar informações relacionadas a assuntos comunitários e às políticas afirmativas com link para o site da pró-reitoria. Na avaliação dos informantes da PROAP, o site da pró-reitoria não é espontaneamente muito visitado, então a publicação no *facebook* chama para o site, cujo conteúdo é gerenciado pela própria pró-reitoria.

Este processo, segundo a fala da informante, foi colaborativo e culminou na elaboração coletiva de documentos que orientam as ações de comunicação nas redes sociais.

O portal institucional é outro importante veículo usado pela UFABC. Apontado pela chefe da ACI como principal meio de comunicação com a comunidade externa, o portal institucional da UFABC passou por um processo de reformulação em 2016. Entre as mudanças implementadas, foi adotada a ferramenta padrão para sites de órgãos ligados ao Governo Federal, foi revista a arquitetura da informação com base no que era mais buscado e acessado pelo público e foram contempladas funcionalidades de acessibilidade. As mudanças foram concebidas pela ACI, que identificou as necessidades de melhoria, e contou com a operacionalização do núcleo de tecnologia da Universidade. As deficiências do site anterior já eram conhecidas há pelo menos cinco anos, e a decisão de promover mudanças também já estava tomada, mas, segundo o relato da chefe da ACI, o projeto foi sendo postergado, ou por falta de orçamento, ou porque não fora possível contratar empresa especializada para condução do trabalho. A opção por usar a ferramenta padrão do Governo Federal e realizar as mudanças com profissionais da própria Universidade viabilizou a reformulação. O lançamento ocorreu no mês de novembro de 2016, com divulgação em todos os veículos de comunicação e com a disponibilização, na página inicial do portal, de um pequeno tutorial que orienta a navegação, e também de um formulário para envio de críticas e sugestões sobre o portal.

A partir desta reformulação, a ACI prestará consultoria para que as demais áreas da Universidade reestruturem seus sites adequando-os ao novo padrão. A PROAP já tinha sua página em portal padrão do Governo Federal, mas em uma versão antiga, por isso vai promover as mudanças para a mesma versão do portal institucional. Na avaliação do responsável pela comunicação da PROAP, a nova plataforma oferece mais facilidades principalmente em termos de acessibilidade.

O PDI 2013-2022 também contempla a reformulação do Portal, a exemplo do que foi apresentado em relação ao perfil institucional nas redes sociais, no item que trata do aperfeiçoamento da comunicação institucional no capítulo relativo às tecnologias de informação e comunicação.

Apesar de já possuir um portal institucional, a UFABC ainda precisa evoluir bastante na sua organização, formatação e disponibilização de dados institucionais. Esta evolução deverá ser planejada, de modo a facilitar a manutenção e a atualização destes dados, inclusive a migração para futuras plataformas tecnológicas, além de expandir consistentemente com os recursos de segurança dos seus sistemas externos, protegendo adequadamente o acesso e as permissões ao sistema. Outras formas de acesso deverão ser implantadas, como as *webservices*, com o objetivo de possibilitar a troca de dados automática entre sistemas diferentes. O objetivo final da disponibilização de dados institucionais, tanto por acesso Web como acesso por sistemas, é buscar a transparência pública e a acessibilidade como forma de prestação de contas à sociedade (UFABC, 2013, p. 150).

Tem-se nestes dois casos (perfil institucional nas redes sociais e reformulação do portal) exemplos de estratégia deliberada, cujos objetivos estão explícitos no PDI e com desdobramento por meio de um processo de planejamento. O tema da comunicação institucional está distribuído no documento em diferentes seções: TIC, gestão acadêmica, divulgação científica e compromisso com a transparência. Pode-se inferir que a comunicação tem relevância como apoio para a gestão da Universidade.

6.1.3.5 Comunicando com a Extensão

A comunicação das políticas afirmativas para o público externo, com foco nos estudantes de ensino médio da região do ABC, se vale de alguns projetos de extensão. Um deles é o UFABC nas Escolas, conduzido pela ACI. Consiste em palestras realizadas nas escolas das cidades do ABC e em visitas monitoradas de estudantes para apresentar a Universidade e seus cursos e projeto pedagógico e orientar os estudantes quanto à forma de ingresso e sobre os programas de assistência estudantil. As atividades são realizadas por servidores e por alunos que se inscrevem para concorrer a uma bolsa de extensão para atuar no projeto. Depois de passar por atividades de capacitação, eles começam a fazer as palestras nas escolas.

Considerado pela chefe da ACI como uma ação de comunicação, o projeto tornou-se um instrumento de divulgação da política de reserva de vagas nas escolas públicas da região.

[...] começou como uma ação essencialmente de comunicação. Só que depois a gente começou a trabalhar de uma maneira mais estratégica. O que a gente fez? A gente começou a perceber que as cotas da Universidade tinham uma dificuldade de ser preenchidas, maior do que aquelas 50% das vagas de ampla concorrência. [...] Então a gente percebeu que tinha essa

necessidade, principalmente entre os cotistas. As vagas dos cotistas não eram preenchidas. Então a gente transformou essas atividades esporádicas em um projeto de extensão formalizado. E hoje ele é um projeto que já está formalizado desde 2013, e a gente faz durante todo ano essa atividade de visitas nas escolas públicas para fazer palestras. E também traz escolas aqui na Universidade para fazer visitas monitoradas e também participar de palestra. Hoje a gente entende que é sim uma atividade de comunicação, mas que também ajuda em outras propostas institucionais da Universidade (Informação Verbal)³⁴.

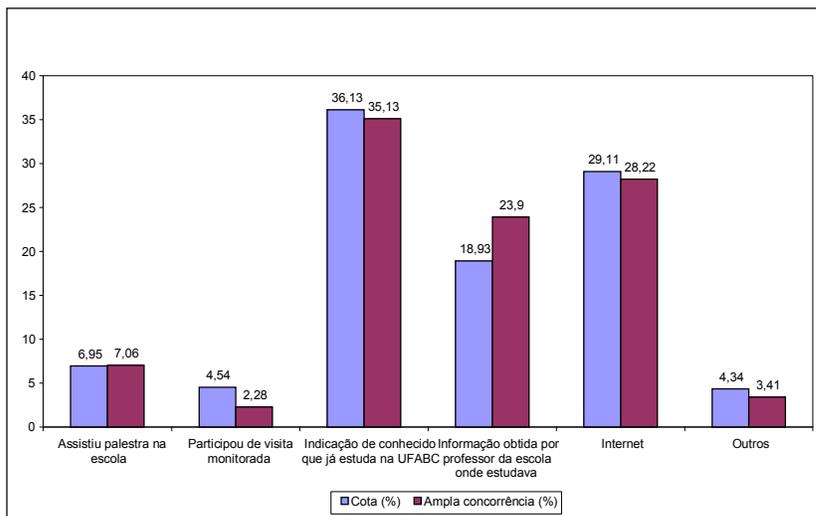
Vale apresentar aqui o estudo de Granato, Mian e Cabral (2014) que avaliou o projeto UFABC nas Escolas com foco nos atributos da comunicação pública. A pesquisa com o público-alvo do projeto mostrou que 42% dos estudantes nunca tinham ouvido falar da UFABC, ou seja, não conheciam a universidade cujos *campi* estão localizados nos mesmos municípios em que estes estudantes cursavam o Ensino Médio. Após o contato com o UFABC nas Escolas, 67% demonstraram interesse em ingressar na Universidade. Dentre os que não sinalizaram interesse em estudar na universidade (32% do total), a maioria (94%) apontou a ausência do curso de sua preferência como justificativa. A pesquisa mostrou que 95% dos entrevistados têm interesse em estudar em uma universidade pública. Percebe-se por estes dados e pelo que é demonstrado a seguir que a decisão de institucionalizar o projeto foi acertada como estratégia de comunicação relativa às ações afirmativas.

Em 2016, a ação foi estendida também às escolas particulares, porque não havia mais a situação de não preenchimento das vagas reservadas às cotas. No canal da UFABC no *youtube* está disponível um vídeo que resgata a história do Projeto e apresenta seus objetivos e alguns resultados. O material tem tradução simultânea para libras. Nele, os profissionais responsáveis pela estruturação do projeto relatam que a ideia surgiu a partir do atendimento a estudantes da própria UFABC que iam até a ACI pedir material de divulgação sobre a Universidade para “palestrarem em escolas por conta própria”. Essa demanda despertou a iniciativa da ACI em formalizar um projeto de extensão neste sentido. (UFABC, 2012b)

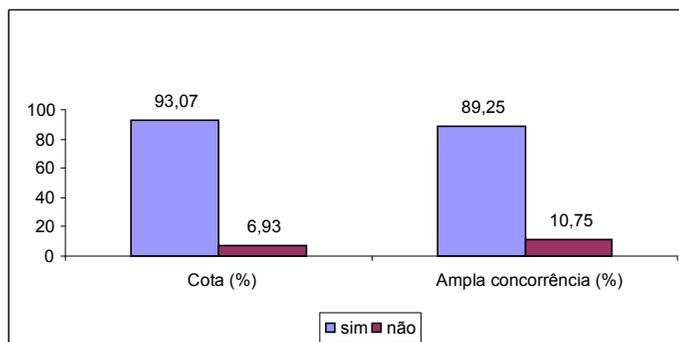
Em 2013, a primeira edição foi um piloto em que foram visitadas 8 escolas em Santo André e 8 em São Bernardo do Campo, com a participação de 2.031 alunos (UFABC, 2017). Depois, o projeto passou a atender escolas públicas de ensino médio das sete cidades que compõem a região do ABC.

Com o objetivo de avaliar o projeto, a ACI inseriu na pesquisa com ingressantes realizada pela PROPLADI algumas perguntas referentes ao UFABC nas Escolas. Desta forma, foi possível verificar os resultados do projeto entre os alunos recém-chegados.

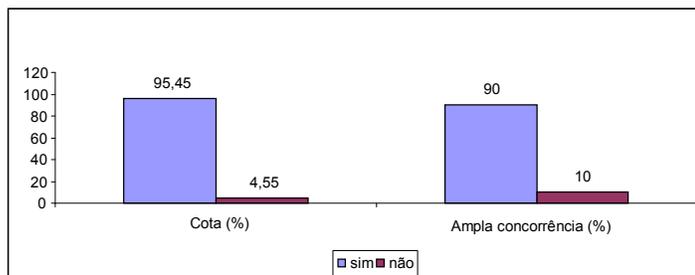
³⁴ Entrevista concedida pela chefe da ACI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

Gráfico 3 - Primeiro contato com a UFABC

Fonte: UFABC (2017)

Gráfico 4 - Influência da visita monitorada na escolha

Fonte: UFABC (2017)

Gráfico 5 - Influência da palestra na escolha

Fonte: UFABC (2017)

Conforme o primeiro gráfico (3), entre os ingressantes por cotas, 11,49% tiveram o primeiro contato com a UFABC por meio do Projeto UFABC nas Escolas (palestra+visita). Entre os ingressantes por ampla concorrência, este percentual é de 9,34%. Se comparado com informações de conhecidos que já estudam na UFABC e com informações acessadas pela internet, estes percentuais são baixos, mas, analisando-se os outros dois gráficos (4 e 5), verifica-se que a influência do projeto na escolha pela UFABC apresenta resultados expressivos, principalmente entre os ingressantes por cotas.

Estudo elaborado pela ACI a partir dos dados obtidos no censo de ingressantes, considerando a cidade em que reside o aluno, mostra que entre os 1.965 ingressantes que responderam a pesquisa, 479 (24,37%) eram residentes em uma das sete cidades do ABC abrangidas pelo projeto em 2014 e 2015 e cursaram o ensino médio em escola pública. Destes, 105 (22%) tiveram contato com o Projeto (UFABC, 2017).

A partir da identificação dos canais de comunicação da UFABC pode-se afirmar que o projeto UFABC nas Escolas foi uma das principais iniciativas de comunicação da Universidade voltada à divulgação da política de cotas e ainda hoje tem este objetivo, mesmo contemplando atualmente também o atendimento às escolas particulares. Verifica-se, porém, que na página inicial do portal reformulado não há nenhuma indicação para o projeto e no conteúdo acessado pelo item do menu denominado Ingresso também não há indicação para o projeto UFABC nas Escolas. Localizar informações a respeito do projeto no portal exige que o usuário acesse a página da ACI ou a página da pró-reitoria de Extensão e Cultura, o que não pode ser considerado um caminho intuitivo de navegação. Outro aspecto que vale ressaltar é o fato de o projeto ter sido implementado somente em 2013, sendo que a UFABC desde 2006 adota a política de cotas para estudantes de escolas públicas e outras ações afirmativas.

Existe, ainda, outra ação de extensão com forte potencial de comunicar as políticas afirmativas. A Pró-reitoria de Extensão e Cultura também realiza desde 2009 o evento anual denominado UFABC para Todos, em que a comunidade e principalmente estudantes de ensino médio são convidados a conhecer a Universidade e seu projeto pedagógico. Os visitantes percorrem os estandes com informações sobre os cursos e assistem a exposições e palestras sobre as diferentes atividades realizadas na Universidade. Esta poderia ser também uma ação de comunicação das políticas afirmativas, mas, ao se analisar a programação da edição de 2016 disponível no site específico do evento, percebe-se que o tema das políticas afirmativas não é abordado com destaque. No rol de atividades, aparece apenas uma palestra,

realizada em quatro horários diferentes, sobre a Escola Preparatória da UFABC³⁵. Mesmo a PROAP divulga neste espaço apenas “[...] atividades didáticas na área da saúde e nutrição.” (UFABC, 2017b).

No relato de um dos integrantes da comissão organizadora do UFABC para Todos, percebe-se que cada órgão da Universidade tem autonomia para compor a sua programação no evento. Todos os setores, incluindo representações estudantis, são convidados a expor suas realizações ao público visitante. Desta forma, não havendo uma orientação institucional para determinadas pró-reitorias e setores priorizarem programas relacionados às políticas afirmativas no evento, podem ocorrer edições em que este tema não ganhe espaço destacado na programação. Este caso é mais um exemplo de que o princípio da inclusão expresso nos fundamentos da UFABC nem sempre se concretiza em ações.

A partir da apresentação e do entendimento das políticas afirmativas e das ações de comunicação realizadas na Universidade, entendo que as estratégias de comunicação relativas às políticas afirmativas da UFABC são predominantemente emergentes. Diante da ausência de política formal que estabeleça diretrizes para a comunicação relativa às políticas afirmativas, verifica-se que há uma consistência na implantação de ações que surgem independentemente de formulações prévias de estratégias, o que aproxima este fenômeno do conceito de estratégia emergente de Mintzberg (2006). Esta é a situação verificada principalmente com as estratégias de comunicação para divulgação dos editais de concessão dos benefícios de assistência estudantil, nas apresentações públicas que tratam de assuntos relacionados ao orçamento e no projeto UFABC nas Escolas. Mas há que se considerar que estas estratégias emergiram a partir de um projeto de universidade que expressa suas intencionalidades, o que dá características de deliberação a este processo.

Na tipologia de Mintzberg (2006), as ações comunicacionais da PROAP e da ACI se aproximam da estratégia de consenso, em que diferentes membros (neste caso, áreas) “convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais ou comuns”. É um tipo de estratégia “bastante emergente em sua natureza.” (p. 26). Esta afirmação se baseia no fato de que as ações comunicacionais, principalmente os editais de concessão dos benefícios de assistência estudantil e e-mails emitidos pela PROAP, as apresentações públicas e o projeto UFABC nas Escolas, foram implantadas, tiveram continuidade e foram sendo ajustadas, formando padrões consistentes de ações que são

³⁵ Ação de extensão originada de ideia de alunos da graduação da UFABC que consiste em curso preparatório para a realização do ENEM, voltado aos estudantes de escolas públicas de Ensino Médio de Santo André e de Mauá. <http://proec.ufabc.edu.br/ep/> Acesso em 03 jan. 2017

identificados como estratégias de comunicação relacionadas às políticas afirmativas, apesar de não haver deliberação formal na Universidade em relação a isso.

A análise das entrevistas realizadas na PROPLADI segue este entendimento, conforme exposto nos trechos a seguir. Os respondentes afirmam que não há política de comunicação formalizada, mas informam haver “[...] vontade de melhoria, de incremento [...]”, “[...] ações importantes nas partes [...]” em relação a este tema.

A gente avalia que é uma instituição jovem, na verdade, está desenvolvendo seus processos ainda. E a gente nota que esse é um processo que precisa ser desenvolvido ainda, mas não que não seja feito e que não saiba que precisa ser feito. Acho que a própria área e a direção sabem, e envidam esforços nesse sentido, mas ainda há bastante a desenvolver, incrementar, por ser uma instituição nova. A gente nota também que há bastante vontade nesse sentido de melhoria, de incremento (Informação Verbal)³⁶.

[...] na Universidade não tem uma política de comunicação institucionalizada, uma densidade necessária para abarcar esses pontos específicos, o caso específico da política de ações afirmativas. Até pela própria dimensão de atribuição das pessoas responsáveis pela comunicação na Universidade, (silêncio...) a extensão de uma política específica para ações afirmativas, ela está um pouco distante ainda, no meu modo de ver. Por outro lado, em se pensando na comunicação como um todo, eu acho que, na instituição, há ações muito importantes nas partes. Na própria PROEC tem várias ações que passam por políticas afirmativas (Informação Verbal)³⁷.

Importante analisar dois exemplos que se mais se aproximam de estratégias deliberadas de comunicação e se diferem do conjunto exposto acima: a reformulação do portal institucional e o planejamento de comunicação nas redes sociais. Nestes dois casos, está presente a ideia de planejamento prévio que orienta a ação. Conforme anteriormente exposto, a presença institucional nas redes sociais e a reformulação do portal partiram de necessidades expressas no PDI e de estudos e diagnósticos da situação para chegar à definição de diretrizes e atores responsáveis pelas ações, configurando certo grau de deliberação. Contudo, não são estratégias totalmente deliberadas, pois se abastecem de práticas anteriores, que já estavam em curso na Universidade e que foram alvo de planejamento e formalização. No caso das redes sociais, pode-se localizar na tipologia de Mintzberg (2006) dois momentos distintos: a diversidade existente de perfis ligados à UFABC no *Facebook* anteriormente ao lançamento do perfil institucional poderia revelar a ocorrência de estratégias desconectadas, em que

³⁶ Entrevista concedida por um dos servidores da Coordenadoria de Planejamento e Estudos Estratégicos da PROPLADI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

³⁷ Entrevista concedida por um dos servidores da Coordenadoria de Planejamento e Estudos Estratégicos da PROPLADI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

subunidades produzem padrões na corrente de suas ações diante da ausência de diretrizes centrais. O relato dos informantes da PROAP inclusive é bastante explícito neste sentido quando se refere ao portal da Universidade: “[...] se você for navegar espriadamente nas diversas páginas ligadas à universidade, você vai ver que é uma colcha de retalhos. Ela não tem uma uniformidade, ela não tem um direcionamento.”.

A partir da decisão de planejar estratégias de comunicação específicas para as redes sociais e de planejar a reformulação do portal e de implantar estas estratégias designando para sua execução diferentes atores em diferentes áreas, que foram previamente capacitados, tem-se, então, uma situação nova que, considerando-se a tipologia de Mintzberg (2006), mais se aproxima da estratégia guarda-chuva, que é parcialmente deliberada, com espaço para emergirem estratégias dentro das fronteiras delimitadas na deliberação prévia.

Estes exemplos sinalizam para uma possível mudança na forma de definição de ações de comunicação. Também a presença no PDI e em outros documentos mais recentes de menções relativas à construção de política de comunicação aponta para a possibilidade de surgimento de um novo padrão que se aproximaria mais do que Mintzberg coloca como estratégia deliberada. Contudo, é preciso observar que estes processos partem do que já está construído e em andamento na Universidade. A futura construção da política de comunicação, por exemplo, possivelmente vai conter muito das estratégias emergentes já existentes ou, até mais do que isso, poderá ser apenas a formalização em um documento do que já é realizado. A fala da chefe da ACI, que informou haver uma política de comunicação “incorporada”, mas “não institucionalizada”, corrobora este entendimento.

É possível pensar também que o fato de ser uma universidade nova, em que as políticas foram tomando forma e sendo implantadas concomitantemente, não deu oportunidade para que houvesse deliberação prévia. As falas do entrevistado da PROAP evidenciam isso: “[...] a gente está tentando reconstruir ou reformar um avião em pleno vôo”. No momento atual, que pode ser entendido como de consolidação do projeto da Universidade, surgem as oportunidades de planejamento que não teriam ocorrido nos primeiros anos de funcionamento da UFABC.

Cabe ainda ressaltar novamente que há um grau de deliberação nestes processos porque existe uma intenção incorporada por estes atores em relação aos fundamentos conceituais da Universidade. Ainda que tenha se identificado a formação de estratégias emergentes de comunicação na UFABC, o processo não pode ser considerado exclusivamente emergente, uma vez que a Universidade tem explícitas suas intencionalidades nos seus documentos fundadores. Desta forma, é possível pensar que o processo de formação de

estratégias está alinhado a estas intencionalidades, conforme colocado no item 6.1.1, onde resgato a contribuição de Ribeiro (1982) para pensar no quanto a exposição sobre as intencionalidades de um projeto de universidade pode encaminhar a realização dos seus objetivos. A fala de um dos entrevistados da PROPLADI embasa este entendimento.

Talvez eu esteja divagando um pouco, mas uma parte muito importante da própria comunicação da Universidade, o próprio projeto pedagógico, o primeiro curso de universidade vem ser o Bacharelado em Ciência e Tecnologia, que tem um projeto pedagógico muito claro, e uma das bases desse início da Universidade é a questão da inclusão. Então, essas ações de comunicação condicionadas a isso, por mais que não estão centralizadas, elas estão comunicadas, elas foram permeadas ali no nascimento de como se dá a lógica que os setores pensam, da lógica que se pensa todas as políticas. Eu acho que isso ainda está muito fresco na Universidade. Então, se a gente se perguntar ‘por que isso é forte na UFABC?’, eu diria é muito menos por uma ação deliberada, centralizada de políticas afirmativas hoje, e muito mais pela natureza como a instituição foi pensada (Informação Verbal)³⁸.

Dessa forma, pode-se afirmar que o processo de formação das estratégias de comunicação desta universidade contempla também características da estratégia ideológica, pois esta intencionalidade é compartilhada como uma visão coletiva entre os membros da organização, ainda que não seja pela totalidade dos membros da instituição, como colocado no parágrafo a seguir. Porém, acredito que, de uma forma geral, a intencionalidade da inclusão está fortemente disseminada na UFABC e se apresenta nos processos de formação das estratégias de comunicação. Além das falas dos entrevistados, corroboram este entendimento os fatos e episódios aqui apresentados, como a reserva de vagas desde o primeiro processo seletivo da Universidade e a presença constante dos temas ações afirmativas e assistência estudantil nas reuniões do Conselho Universitário. A partir desta colocação, ressalto ser possível a ocorrência de estratégias ideológicas simultaneamente à ocorrência de estratégias desconectadas na mesma instituição, embora estes dois tipos tenham características opostas - enquanto que a ideológica pressupõe uma visão compartilhada, a desconectada parte de padrões de ação distintos -, pois as estratégias desconectadas identificadas na UFABC restringem-se a processos específicos e localizados que ocorreram nos primeiros anos da Universidade relativos ao lançamento de páginas no portal e de perfis nas redes sociais, que, em um segundo momento, foram objeto de uma estratégia do tipo guarda-chuva.

³⁸ Entrevista concedida por um dos servidores da Coordenadoria de Planejamento e Estudos Estratégicos da PROPLADI da UFABC a Patrícia Lima em Santo André (SP) em outubro de 2016.

A intencionalidade relativa à inclusão expressa nos documentos fundadores da UFABC e a própria política de cotas implantada desde o primeiro processo seletivo de ingresso na Universidade não impediram, que houvesse divergência de posições e acirramento dos debates em várias ocasiões em que eram discutidas decisões relativas a políticas afirmativas, como demonstrado neste capítulo. Principalmente as atas das sessões do Conselho Universitário revelam que nunca houve consenso imediato entre os conselheiros acerca deste tema. Também episódios como a ausência de atividade específica da PROAP sobre ações afirmativas na última edição do UFABC para Todos revelam que, apesar das intencionalidades expressas, a incorporação do sentido de inclusão social não é algo pronto, mas que pode ser impulsionada também por meio de ações de comunicação interna.

6.2 O CASO UFRGS

O estudo de caso referente à UFRGS está dividido em três subitens que contemplam informações e características da Universidade (6.2.1), a implementação do Programa de Ações Afirmativas e suas características (6.2.2) e as ações de comunicação relativas às ações afirmativas (6.2.3).

6.2.1 Apresentação da Universidade

A história centenária de algumas de suas unidades e de mais de 80 anos como universidade coloca a UFRGS no grupo de instituições de ensino mais antigas e tradicionais do País. Inicialmente denominada Universidade de Porto Alegre, a UFRGS foi criada por um decreto do Governo estadual em 1934 que Reuniu unidades de ensino superior isoladas, algumas já presentes desde o final do século XIX, como a Escola de Farmácia e Química, de 1895; a Escola de Engenharia, 1896; a Faculdade de Medicina, 1898 e a Faculdade de Direito, de 1900. Também integraram a nova universidade a Faculdade de Agronomia e Veterinária, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e o Instituto de Belas Artes (UFRGS, [2000], não paginada). A Universidade de Porto Alegre foi criada no período em que surgiram as primeiras universidades brasileiras, a partir dos anos 1920/30, cuja característica comum foi o

fato de se constituírem da junção de escolas isoladas, conforme exposto na Introdução desta dissertação. Segundo a historiadora Sandra Jatahy Pesavento (1992), os primeiros cursos superiores que deram origem à Universidade de Porto Alegre surgiram na capital gaúcha logo após a vitória da Revolução Federalista, em 1895, pelo Partido Republicano Rio-Grandense, liderado por Julio de Castilhos. O contexto era de organização política, administrativa, econômica e social segundo as diretrizes do republicanismo positivista. Pesavento (1992) coloca que a Universidade tinha o objetivo de formar a elite pensante do estado para realizar as transformações que o projeto modernizante para o Rio Grande do Sul exigia.

Em 1947, a Universidade de Porto Alegre passou a denominar-se Universidade do Rio Grande do Sul, quando houve a incorporação das faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria (depois desincorporadas com a criação da Universidade de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria). A denominação atual data de 1950, quando a Universidade foi federalizada, passando a integrar o Sistema Federal de Ensino Superior.

A UFRGS é a maior universidade da Região Sul, com cerca de 50 mil alunos matriculados na graduação e na pós-graduação e cerca de 2,7 mil docentes. Oferece 96 cursos de graduação, 89 de pós-graduação *strictu sensu* e 217 *lato sensu*. Em 2016, foram outorgados 2.395 títulos na pós-graduação. (UFRGS, [2000a], não paginada)

Nas avaliações SINAES/INEP, a UFRGS obtém todos os anos, desde 2007, o conceito máximo: IGC 5³⁹. Em avaliações não oficiais, a Universidade também obtém posições destacadas em *rankings* nacionais e internacionais, e estas conquistas são comunicadas com destaque no site institucional (LIMA; CUNHA, 2016). Tomados como indicadores de excelência, os resultados positivos nas diferentes avaliações encontram alinhamento com o que está expresso nos planos de gestão dos reitorados de 2004-2008 e de 2008-2012. No primeiro, a meta referente à ampliação da oferta de vagas e de novas formas de acesso menciona a preservação da qualidade acadêmica. No segundo, consta que um dos pilares da gestão é “[...] expansão com qualidade [...]” (UFRGS, 2006, 2009a). Também no Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015, estão expressos os compromissos com a qualidade e a excelência. Na Introdução do documento que foi o primeiro PDI da Universidade, o último parágrafo resume as intenções buscadas: “Nasce, assim, uma nova etapa do desenvolvimento da Universidade, que pretende, sendo fiel ao legado histórico da UFRGS, construir coletivamente um projeto concreto de excelência acadêmica.” (UFRGS, 2010, p. 5).

³⁹ Índice Geral de Curso, indicador de qualidade que expressa os resultados das avaliações dos cursos e da instituição, atribuído pelo INEP.

Da apresentação da missão, objetivos e metas da instituição no PDI 2011-2015, também se extrai:

A busca da excelência, com inclusão social, deve levar a Universidade a se constituir como elemento de irradiação de formação humana, para além das fronteiras do Brasil. A UFRGS objetiva ser líder em ensino, pesquisa e extensão no Brasil e na América do Sul, e trabalhará para alcançar esse objetivo. Além disso, a Universidade objetiva melhorar significativamente sua posição em rankings internacionais de universidades, e trabalhar para isso (UFRGS, 2010, p. 7).

O processo de elaboração do segundo PDI da UFRGS partiu de uma avaliação do PDI anterior. Nesta avaliação, foram identificados quatro pilares que representaram as grandes estratégias da UFRGS para o período de vigência do primeiro documento: excelência, expansão, eficiência e inserção (UFRGS, 2016a).

No PDI 2016-2026 o compromisso com a excelência está expresso na Missão, na Visão e nos Princípios da Universidade, que, segundo o documento, foram construídos após consulta pública sobre a identidade institucional da UFRGS.

Quadro 9 - Identidade institucional da UFRGS

Missão	Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade.
Visão	Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional.
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Autonomia universitária ⇒ Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão ⇒ Ética ⇒ Pluralidade e democracia ⇒ Respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais ⇒ Liberdade acadêmica ⇒ Excelência ⇒ Diversidade ⇒ Sustentabilidade ⇒ Compromisso social ⇒ Valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Responsabilidade social ⇒ Transparência ⇒ Inclusão ⇒ Responsabilidade ambiental

	⇒	Promoção do bem-estar social
	⇒	Inovação
	⇒	Internacionalização
	⇒	Interdisciplinaridade

Fonte: PDI 2016-2026

A partir do que foi exposto e de observação pessoal, pode-se afirmar que o discurso da excelência é muito presente nos documentos e no dia a dia da UFRGS. Nos debates sobre implantação das ações afirmativas e, posteriormente, nos momentos de avaliação e de definição pela expansão da política, a questão da qualidade acadêmica e da excelência da Universidade esteve presente, conforme é apresentado no item seguinte (6.2.2)⁴⁰.

O quadro 10 apresenta uma síntese da estrutura e das características atuais da UFRGS.

Quadro 10 - Estrutura da UFRGS

Campus	5 (Centro, Saúde, Olímpico, Vale e Litoral Norte)
Unidades acadêmicas	29
Bibliotecas	31
Restaurantes universitários	6
Docentes	2.791
Técnico-administrativos	2.669
Alunos matriculados na graduação presencial	32.793
Alunos de pós-graduação <i>stricto sensu e lato sensu</i>	11.843
Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>	160
Índice Geral de Cursos - IGC	5

Fonte: (UFRGS, 2016b)

6.2.1.1 Vestibular de Alta Concorrência

O principal processo seletivo de ingresso aos cursos de graduação da UFRGS é o concurso vestibular. A Universidade começou a realizar o vestibular objetivo unificado em

⁴⁰ Os conceitos de qualidade e de excelência e os processos de avaliação e ranqueamento das instituições universitárias não são problematizados nesta dissertação, tendo em vista que esta discussão extrapola os objetivos deste estudo. Na análise de documentos e peças de comunicação das universidades estudadas, percebe-se que as noções de excelência, qualidade e posição em rankings se aproximam e por vezes estes termos são tratados como sinônimos.

1972, em conformidade com a legislação (Lei 5.540/68 e Decreto 68.908/71). Segundo Buchweitz (1987), até 1970, as provas eram dissertativas, escritas e orais, realizadas pelas próprias unidades acadêmicas. Em 1971, a UFRGS já realizou um vestibular com questões objetivas, mas ainda não unificado.

Lima e França (2002), em estudo que resgata a história do vestibular no Brasil, colocam que:

Dos últimos anos da década de 60 ao início da década de 70, a seleção de candidatos aos cursos universitários ganhou contornos de um problema de massa, já que houve um aumento superior a 20% no número de candidatos, enquanto que o número de vagas cresceu apenas 14% (p. 147).

É importante apresentar a visão dos autores acima citados, porque contribui para o entendimento de quão disputadas são as vagas oferecidas pela UFRGS no vestibular, que se caracteriza por ser o mais concorrido do Rio Grande do Sul, com um número elevado de candidatos todos os anos. Em 1972, por exemplo, 12.486 candidatos concorreram a 2.490 vagas, o que resultou em uma densidade de 5,01 candidato/vaga. Dez anos depois, em 1982, foram 26.969 inscritos para 2.966 vagas, ou seja, 9,09 candidatos/vaga (BUCHWEITZ, 1987). A densidade geral média dos últimos três anos (2015, 2016 e 2017) foi de 9,28 candidatos/vaga. Este dado relativo aos últimos três anos refere-se apenas ao número de inscritos e ao número de vagas oferecidas para ingresso via vestibular, não considerando as vagas disponíveis para ingresso na UFRGS pelo SISU. A Universidade, em decisão do Conselho Universitário em novembro de 2013, aderiu ao SISU, destinando, a partir de 2015, 30% das vagas para ingresso via este sistema (com exceção dos cursos que exigem prova de habilitação específica, como Teatro, Música e Artes). Antes da utilização do SISU, a densidade geral média do vestibular, considerando os anos de 2012, 2013 e 2014, foi de 7,98 candidatos/vaga⁴¹.

Os cursos com densidade mais elevada chegam a apresentar uma relação de mais de 20 candidatos por vaga. A tabela a seguir mostra os cursos com maior relação candidato/vaga no concurso de 2017. Desde 2008, a UFRGS reserva vagas no vestibular para egressos de escola pública, subdivididos em quatro grupos. O detalhamento desta política de reserva de vagas e as resistências a sua implantação são abordados no próximo item (6.2.2). No entanto, aqui, já é possível adiantar que diante de uma disputa tão acirrada por vagas em cursos de alto

⁴¹ Foram calculadas as densidades gerais de cada ano e feita a média para cada conjunto de três anos a partir de dados obtidos em <http://www.ufrgs.br/coperse/concurso-vestibular/antiores> Acesso em 02 fev. 2017.

prestígio a reserva de vagas causou descontentamento na parcela da sociedade que historicamente acessava estes cursos.

Quadro 11 - Densidade Vestibular 2017 UFRGS

Curso	Relação candidato/vaga
Medicina	74,26
Psicologia diurno	28,82
Fisioterapia	26,43
Psicologia noturno	23,19
Medicina Veterinária	18,43

Fonte: UFRGS (2017a)

É interessante observar que a UFRGS optou por manter a realização do vestibular para ocupação de 70% das vagas e destinar apenas 30% para ingresso via SISU. Analisando-se a ata da reunião extraordinária na qual foi aprovado o parecer da comissão especial que foi constituída para análise do tema, verifica-se que houve manifestações contrárias a algumas questões do parecer por parte de alguns conselheiros e que o tema gerou polêmica. Houve a leitura de um manifesto do Instituto de Física que, entre outros questionamentos, colocava a necessidade de melhoria na qualidade das provas do ENEM para que a UFRGS pudesse aderir ao SISU como única forma de ingresso. Nas falas dos conselheiros favoráveis à adesão, em muitos momentos, são destacados como pontos positivos do trabalho da comissão especial a “cautela”, a “precaução”, a “prudência”, a “responsabilidade” na formulação da proposta, referindo-se ao percentual de 30%. Conselheiros também destacaram a qualidade do Vestibular da UFRGS e defenderam a ideia de que a Universidade pudesse participar da elaboração das provas do ENEM.

A contrariedade em relação ao SISU também se manifestou fora do espaço do CONSUN. Quando o assunto começou a ser discutido, estudantes que se preparavam para o vestibular organizaram o movimento Resiste UFRGS por meio das redes sociais⁴². O grupo encaminhou uma carta ao reitor e promoveu protesto em frente ao prédio da Reitoria, alegando que o ENEM não era considerado um exame tão seguro como o vestibular da UFRGS e que a adoção do SISU faria com que muitas vagas da UFRGS fossem ocupadas por candidatos de fora do Rio Grande do Sul (TANIKADO, 2015). Este episódio explicita o

⁴² O grupo usou o Facebook para organizar o evento de protesto.
https://www.facebook.com/events/504726429599419/?active_tab=discussion. Acesso em 28 fev 2017.

quanto o aumento da disputa pelas vagas da UFRGS incomodou os candidatos oriundos de famílias de renda mais alta. Soma-se a isso o grau de status conferido aos aprovados no vestibular da UFRGS, algo muito explorado na publicidade dos cursos pré-vestibulares.

Percebe-se, a partir da análise deste episódio, que havia (e talvez ainda haja) resistência na Universidade em descontinuar a realização do vestibular e optar pelo SISU como meio de ocupação da totalidade das vagas. Cabe retomar aqui a questão, anteriormente colocada, da busca pela excelência como algo muito presente. Nas falas descritas na ata, percebe-se o receio de que, abrindo mão do seu vestibular e dos seus próprios critérios de seleção, a UFRGS poderia receber estudantes não tão preparados para o ingresso no ensino superior, comprometendo a busca pela excelência. Desde 2015, a Universidade mantém, então, os dois processos seletivos.

A aprovação das ações afirmativas da UFRGS em 2007, a decisão pela sua manutenção em 2012 e outros processos ocorridos na Universidade em torno deste tema sempre envolveram grandes polêmicas e negociações, culminando em decisões que determinam percentuais de reserva de vagas inferiores aos demandados pelas comissões e também em desacordo com outros aspectos colocados nas propostas submetidas ao CONSUN. Este assunto está exposto de forma mais detalhada no item 6.2.2.

6.2.1.2 A Expansão Proporcionada pelo Reuni

A UFRGS viveu os momentos de expansão do ensino superior brasileiro, apontados por Neves (2012): a partir dos anos 1960 até início dos anos 1980 e a partir do final da década de 1990, principalmente depois de 2003. Embora a expansão verificada nestes períodos tenha ocorrido de forma mais intensa no ensino superior privado, conforme demonstrado no referencial teórico-empírico, as universidades federais também registraram aumento de matrículas.

Especificamente no período após 2003, a expansão foi fruto das diretrizes dos planos do Governo Federal para a educação superior, como os que constam no alinhamento estratégico do Ministério da Educação e no Plano Plurianual do Governo Federal para 2004-2007 (Lei nº 10.933/2004), apresentados no referencial teórico-empírico (BRASIL, 2003, 2004). O Reuni, instituído em 2007, teve papel importante na ampliação mais recente, tanto em número de vagas e matrículas, como na oferta de novos cursos de graduação, na contratação de docentes e técnico-administrativos e no aumento da estrutura física da Universidade. O relatório que apresenta os resultados do programa na Universidade, no

período de 2008 a 2012, mostra que houve a oferta de 485 vagas em 15 cursos novos, e mais 578 novas vagas em cursos já existentes, totalizando 1.063 novas vagas. (UFRGS, 2012).

É importante destacar que a adesão da UFRGS ao Reuni não teve aprovação unânime. O parecer da comissão encarregada de apreciar a proposta da Reitoria recebeu críticas na sessão do Conselho Universitário, principalmente por representantes do DCE, dos discentes e de entidades sindicais e também da Faculdade de Educação, onde, em plenária anterior à sessão, houve deliberação contra a aprovação do parecer. No Conselho Universitário, o assunto foi apreciado em dois momentos, porque, no primeiro encontro, dois conselheiros pediram vista do parecer. Os principais fatores que motivaram as críticas e a rejeição à proposta por parte dos conselheiros foram o caráter do Reuni, que condicionava a liberação de recursos para a Universidade ao atingimento de metas determinadas pelo MEC, a insuficiência de recursos diante da dimensão da expansão requerida, a necessidade de mais verbas para a assistência estudantil e a falta de debate entre todas as instâncias da comunidade universitária para a formulação da proposta (CONSUN, 2007b).

Foi no contexto do Reuni que se desenvolveu o projeto de implantação do primeiro campus da UFRGS fora de sede, no município de Tramandaí: o Campus Litoral Norte, que passou a funcionar em setembro de 2014 com a oferta do Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia (BICT) e Licenciatura em Educação do Campo. O PDI 2011-2015 contemplou esta demanda, cujas primeiras articulações surgiram em 2009, na comunidade da região, com apoio de vereadores e prefeitos dos municípios do Litoral Norte gaúcho. Deve-se observar que o projeto pedagógico para o novo *campus* alinhou-se a estratégias do Governo Federal para o ensino superior, conforme apresentado no caso da UFABC. O BICT é o único curso de graduação da UFRGS nesta modalidade interdisciplinar e que oferece a possibilidade de o estudante dar prosseguimento à formação escolhendo entre quatro terminalidades: Desenvolvimento Regional, Engenharia de Gestão e Energia, Engenharia de Serviços e Licenciatura em Geografia. O BICT também é o único curso da UFRGS em que o número de inscritos no vestibular é inferior ao número de vagas oferecidas. Este fato é abordado com mais detalhamento no item 6.2.3, mas se destaca aqui que foi criada uma comissão com docentes e técnico-administrativos do Campus Litoral Norte com o objetivo de divulgar o BICT. O servidor responsável pela comunicação da unidade relatou que, embora exista a comissão, que tem “[...] o objetivo bem claro e pontual de divulgação do curso para que se aumente o número de estudantes [...]”, há o entendimento de que “é normal” ainda sobraem vagas, tendo em vista que o curso é muito novo e que ainda não há concluintes nem teve início nenhuma das terminalidades disponíveis.

Também neste período de expansão, a UFRGS implantou seu Programa de Ações Afirmativas, com o primeiro ingresso de cotistas em 2008. As articulações, lutas e embates pela implantação das cotas para egressos de escolas públicas e para pretos, pardos e indígenas são abordadas a seguir.

6.2.2 As Ações Afirmativas na UFRGS

O Conselho Universitário da UFRGS aprovou a implantação de ações afirmativas em 2007, por meio da Resolução 134/2007, que determinou a reserva de 30% das vagas oferecidas em cada um dos cursos de graduação para candidatos que tivessem feito todo o ensino médio e pelo menos metade do ensino fundamental em escola pública e, dentro deste percentual, pelo menos metade das vagas era destinada a candidatos autodeclarados negros. A Resolução também previu a oferta anual de dez vagas extras para indígenas entre o total de cursos de graduação escolhidos pela comunidade do candidato. Algumas semanas após esta decisão, foi publicado o edital de abertura de inscrições para o Concurso Vestibular 2008, contemplando o que estava previsto na Resolução 134/2007. Foi também publicado o primeiro edital para o processo seletivo especial de ocupação das dez vagas destinadas aos indígenas. Sendo assim, o primeiro grupo de estudantes cotistas ingressou na UFRGS no primeiro semestre de 2008.

Este capítulo descreve como as ações afirmativas da UFRGS vêm acontecendo nestes quase dez anos, mas resgata primeiramente os acontecimentos anteriores a 2007 que culminaram na política, pois este foi um processo que envolveu vários atores, embates, resistência, conflitos e negociações. Uma série de estudos, de diferentes áreas do conhecimento e com objetivos distintos, faz referência a episódios que marcaram a construção da política de ações afirmativas da UFRGS. Está presente em muitos destes trabalhos a descrição sobre o estranhamento e o impacto que o debate sobre as cotas raciais causou na Universidade, embora o tema não tivesse nenhum ineditismo em nível nacional, uma vez que outras IFES no País já tinham políticas de ações afirmativas, conforme exposto no referencial teórico-empírico. Também no Rio Grande do Sul as cotas sociais e/ou raciais e étnicas não eram novidade entre universidades públicas e outras IES: a UFRGS implantou cotas sociais desde a sua fundação em 2001; a UFSM também aprovou sua política em 2007, a UNIJUÍ desde 1992 tem indígenas no seu corpo discente, e a Rede Metodista de Educação IPA, uma

IES privada em Porto Alegre, já adotava desde 2004 ações afirmativas por meio da oferta de bolsas e de cursos de formação para afro-brasileiros e indígenas (LÓPEZ, 2009). Em âmbito municipal, Anjos (2012) mostra que o movimento negro em Porto Alegre já debatia sobre ações afirmativas desde o início dos anos 1990. López (2009), que em sua tese de doutorado em Antropologia Social na UFRGS analisa o ativismo negro no Cone Sul, resgata a participação destes movimentos na construção da política de ações afirmativas da UFRGS.

Embora “invisíveis” para grande parte da comunidade acadêmica, e com um número reduzido de agentes envolvidos, as discussões sobre ações afirmativas não eram novas na UFRGS. Desde os anos 2000 com os fluxos e refluxos da militância após a Conferência de Durban, ocorriam debates realizados nesta Universidade. Inclusive a UFRGS aparece nos relatos dos militantes que tinham atuação nos anos 70 e 80 como um dos primeiros lugares de Reunião na gestação do movimento negro contemporâneo em Porto Alegre, participando de uma rede de estudantes universitários e profissionais negros que, como mencionamos anteriormente, foi um dos atores que modelou as demandas em educação (LÓPEZ, 2009, p. 309-310).

Além da tese de López, outros destes estudos que têm a UFRGS como objeto serviram de fonte para o entendimento e apresentação aqui da trajetória de construção das políticas afirmativas na Universidade desde o início dos anos 2000. Chama atenção que uma boa parte de dissertações e teses analisadas é de autoria de técnico-administrativos da própria UFRGS que atuam em órgãos/setores diretamente envolvidos com a implantação da política ou com o atendimento aos alunos cotistas e que assumem uma postura de defesa das ações afirmativas e apontam contradições e resistências verificadas nesta trajetória. Destaco esta percepção, porque, conforme demonstrado a seguir, alguns destes servidores e também docentes foram protagonistas na execução de ações de divulgação da política de cotas, revelando-se atores dos processos de formação das estratégias de comunicação relativas às ações afirmativas na UFRGS, diante da ausência de uma estratégia deliberada com este objetivo específico.

Em alinhamento ao Plano Plurianual do Governo Federal para 2004-2007 (Lei nº 10.933/2004) que, entre as diretrizes para redução das desigualdades sociais, propôs a “[...] democratização do acesso à educação, em todos os níveis para atendimento dos segmentos excluídos.” (BRASIL, 2004, não paginado), o Plano de Gestão da UFRGS para o período 2004-2008 colocava como estratégia para a meta de ampliação da oferta de vagas e de novas formas de acesso “[...] oportunizar a discussão sobre a implementação de ações afirmativas.”. Antes da elaboração deste plano, no entanto, no reitorado anterior (reitora Wрана Panizzi 2001-2004), a UFRGS realizou o seminário Valorizando a diversidade: implementando políticas afirmativas na educação em 30 de julho de 2004. O evento foi iniciado com a

assinatura de uma carta de intenções pela UFRGS, pela Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), pela Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre, pela Secretaria de Direitos Humanos e Segurança Urbana, por Maria Mulher - Organização de Mulheres Negras e pelo Centro Alternativo de Cultura Negra. No documento, estas entidades se comprometeram a desenvolver ações conjuntas para beneficiar as populações negra, indígena e quilombola do Rio Grande do Sul. Esta articulação culminou em um termo de cooperação celebrado entre as entidades, aprovado pelo CONSUN em 2007 (Decisão 339/2007), (UFRGS, 2004). Vê-se que o tema já estava na pauta das administrações pelo menos três anos antes da aprovação da Resolução 134/2007. O debate, porém não se restringiu às iniciativas propostas pela Reitoria. A agenda propositiva para a implantação da política na UFRGS se conformou em espaços fora da administração central da Universidade.

6.2.2.1 Conexões pelas Ações Afirmativas

No ano de 2005, quando as discussões sobre ações afirmativas no ensino superior ganhavam visibilidade nacional devido às cotas do Prouni e às primeiras iniciativas de reserva de vagas em algumas universidades, incluindo a UnB - um caso de ampla repercussão, como apresentado brevemente no referencial teórico-empírico -, surge na UFRGS um espaço que viria a se constituir no embrião da política na Universidade. Trata-se da formação do Grupo de Trabalho de Ações Afirmativas (GTAA), assim descrito por Tanikado (2015, p. 73-74).

Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a primeira ação de discussão sobre a implantação de ações afirmativas foi a criação do Grupo de Trabalho de Ações Afirmativas (GTAA) em 2005. O GTAA foi implantado a partir da iniciativa de um grupo de estudantes de Ciências Sociais, sendo assessorado pelo professor do Departamento de Sociologia José Carlos dos Anjos, um dos únicos professores negros da universidade, pesquisador das relações raciais e com passagens de militância pelo movimento negro. O GT agregou diversos grupos da universidade que tinham ligação com ações e discussões sobre questões raciais, sendo composto por estudantes, professores, técnico-administrativos e militantes de organizações do movimento negro de Porto Alegre, tendo uma atuação independente da administração da universidade.

O professor que assessorou a formação do GTAA destaca a autonomia do grupo desde seu início e coloca que no ano de 2007, quando saiu para um pós-doutorado, o grupo se constituiu exclusivamente de estudantes ativistas de movimentos sociais (ANJOS, 2012).

Prolo (2011), em estudo sobre a formação do GTAA, analisa os fatores que explicam o surgimento do grupo, apontando para as motivações dos seus integrantes, para o período histórico e para as condições estruturais da UFRGS. O autor entrevistou membros do GTAA e mostra que a composição do grupo incluiu discentes da UFRGS que se integraram por meio de convites formais ou informais e de servidores da Universidade além de outros integrantes que não tinham nenhum vínculo formal com a instituição. Prolo (2011) afirma que a busca atores para integrar e apoiar o grupo se deu por meio do mapeamento de membros do movimento negro no interior da UFRGS, que resultou na identificação de um grande número de servidores técnico-administrativos. O segundo passo foi buscar as entidades externas, a partir da existência prévia de uma rede de contatos dos membros do GTAA com entidades como os movimentos negros, sindicatos, partidos políticos, grêmios estudantis e ONGs. Também participaram representantes de comunidades kaingang, este último via membros do Núcleo de Antropologia das Sociedades Indígenas da UFRGS.

Esta articulação e a formação destas redes têm papel importante, porque em outros episódios após a aprovação da política de cotas houve novamente a Reunião de vários destes atores, como é apresentado mais adiante. Esta união mostrou-se necessária em momentos em que foram identificados riscos à manutenção da política ou à viabilidade da permanência dos estudantes cotistas na UFRGS. Estes fenômenos chamam atenção porque revelam uma grande mobilização em torno da conquista de um direito social, embora muitos dos seus integrantes, como coloca Prolo (2011), não fossem beneficiários diretos das políticas afirmativas. A participação de servidores e docentes nesta rede teve implicações futuras na formação de estratégias de comunicação relativas às ações afirmativas, tendo, alguns assumido protagonismo neste processo.

Um ator relevante no processo de construção da política, que esteve articulado com o GTAA e, posteriormente, atuou na formação de estratégias de comunicação para a divulgação das ações afirmativas na UFRGS foi o grupo de participantes do Programa Conexões de Saberes⁴³, instituído na Universidade em 2005 como projeto de extensão da Faculdade de Educação. A partir de 2006, foi estruturado como um programa do Departamento de

⁴³ O Programa Conexões de Saberes: diálogos entre a universidade e as comunidades populares é um programa coordenado pela Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (SECAD/MEC) e executado pelas universidades federais. Foi constituído pela SECAD a partir da experiência da OSCIP Observatório de Favelas do Rio de Janeiro e da UFF e UERJ com ações voltadas à inclusão educacional. O objetivo é qualificar a formação e a permanência de estudantes de origem popular na universidade por meio de ações que fomentem o diálogo entre a universidade e as comunidades de origem destes estudantes. Os alunos participantes recebem uma bolsa e são selecionados considerando-se sua origem popular, de escola pública e de famílias em que não há membros com ensino superior e ainda ser negro ou indígena e ter histórico de engajamento em mobilizações coletivas cidadãs (TETTAMANZY et al, 2008).

Educação e Desenvolvimento Social (DEDS), da Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT). As ações afirmativas são um eixo transversal do Programa, em nível nacional, e na UFRGS as atividades de planejamento das ações do Conexões de Saberes aproximaram-se das ações promovidas pelo GTAA.

Após a aprovação das ações afirmativas na UFRGS, o Conexões de Saberes ganhou um território específico denominado Conexões Afirmativas, que veio a promover um conjunto de atividades relacionadas à divulgação da política e ao diálogo com os estudantes e professores de escolas públicas dos bairros e comunidades em que eram desenvolvidas ações do programa. Estas atividades são apresentadas e analisadas no item 6.2.3 como constituintes de processos de formação de estratégias de comunicação em relação às ações afirmativas que ocorreram em espaços que não figuram na estrutura da universidade como os responsáveis pelas estratégias de comunicação.

Além da articulação com o Conexões de Saberes, o GTAA articulou-se também com o programa Educação Anti-racista no Cotidiano Escolar e Acadêmico⁴⁴ e desenvolveu uma agenda interna de debate sobre ações afirmativas na UFRGS. Várias atividades foram realizadas pelo GTAA dentro e fora da Universidade em 2006 e 2007. A realização destes eventos deu grande visibilidade ao grupo e permitiu que ocorressem acalorados debates em torno do tema (LÓPEZ, 2009; PROLO, 2011; TANIKADO, 2015). Um evento marcante foi o Calouradas 2006, promovido pelo DCE, com a realização de diversas atividades relacionadas ao tema das ações afirmativas. No encerramento da programação, um grande debate ocorreu no auditório da Faculdade de Ciências Econômicas. Sobre este evento, apresento a colocação de Tanikado (2015).

A discussão sobre as ações afirmativas que se iniciou com as atividades do Grupo de Trabalho mostrou não apenas que a UFRGS é excludente, mas que parte de sua comunidade gostaria que ela permanecesse dessa forma. Um exemplo disso ocorreu em uma atividade promovida pelo Diretório Central de Estudantes (DCE) em 2006. Naquele ano aconteceu um dos primeiros debates públicos sobre o tema, do qual participaram professores da universidade, representantes do movimento negro e do Sindicato de Professores do Ensino Privado. De modo geral, é possível dizer que os argumentos que ali se apresentaram foram os mesmos que nortearam as discussões que se produziram sobre as ações afirmativas dentro e fora da universidade (TANIKADO, 2015, p. 74).

⁴⁴ Programa de extensão instituído em 2004 em função da Lei Federal 10.639/2003, que estabelece a obrigatoriedade do Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Africana no ensino básico no Brasil. O programa de extensão propunha a reflexão e ações para o cumprimento da legislação.

Tanikado expõe o teor dos argumentos pró e contra as cotas que foram externados no debate. A defesa da excelência acadêmica foi um dos argumentos contra as ações afirmativas. Conforme já comentado anteriormente, a questão da excelência é muito presente no discurso da UFRGS e, na visão de parte da comunidade acadêmica, as ações afirmativas seriam uma ameaça a esta posição de destaque da UFRGS frente a outras universidades. Sobre as cotas raciais, o argumento contrário questionava como ficariam as outras etnias que formam a população rio-grandense (italianos, alemães e ciganos) diante de um “privilégio” que seria concedido aos negros e indígenas. Entre as posições favoráveis destacava-se a necessidade da reserva de vagas como uma ação reparadora para negros e indígenas que nunca tiveram a possibilidade de acesso ao ensino superior.

O ambiente dos debates teve prosseguimento em eventos promovidos pela Reitoria em agosto e setembro de 2006 com o objetivo de formar os conselheiros do CONSUN na temática, já que alguns alegavam falta de conhecimento sobre ações afirmativas para embasar uma decisão sobre uma política para a Universidade. Foram dois seminários com a participação não só dos conselheiros, mas também abertos à comunidade em geral, com a presença de representantes de outras universidades brasileiras que relataram suas experiências com o tema (LÓPEZ, 2009). O passo seguinte foi formar uma comissão, em novembro de 2006, para propor uma política de ações afirmativas. Denominada Comissão Especial de Ações Afirmativas, reuniu membros do Conselho Universitário e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade. A esta altura, tinha-se um ambiente polarizado. López (2009) resgata o surgimento do Movimento Contra as Cotas que usava a rede social *Orkut* para apresentar seus argumentos contrários às ações afirmativas. Houve também a inscrição de uma chapa para disputar a eleição para o DCE naquele ano cujo *slogan* de campanha era “Contra as cotas racistas”. A eleição foi ganha por uma chapa que apoiava as cotas. O próprio trabalho dentro da comissão especial foi de confronto entre proposições diferentes, embora, segundo o estudo de López (2009), houvesse uma tendência por acolher a proposta apresentada pelo GTAA, que previa a reserva de 20% das vagas para estudantes negros e 20% para egressos de escolas públicas com baixa renda, além de um número de vagas extras para indígenas. Também previa uma duração de 10 anos para a política e a criação de uma comissão de acompanhamento, formada por representantes dos três segmentos da comunidade acadêmica, além de integrantes de movimentos sociais e do movimento negro.

Sito, Ferreira e Rodrigues (2008) sintetizam as disputas que ocorreram no interior da comissão e afirmam que estas refletiam os conflitos existentes na Universidade. Segundo os autores, os principais impasses foram relativos à modalidade de reserva de vagas (alguns

membros preferiam sistema de bônus), ao critério racial desvinculado do critério socioeconômico e às dúvidas sobre como caracterizar o critério social. No ambiente externo à comissão o debate também era intenso, chegando a haver a divulgação de manifestos pró-cotas assinados por professores de diferentes departamentos e manifestações em eventos ou na imprensa de professores contra as cotas (LÓPEZ, 2009).

Depois de meses de trabalho, permeado por intensas discussões, a Comissão por fim formulou uma proposta (aprovada por oito de seus nove membros) para apresentação ao CONSUN no dia 15 de junho de 2007. Com forte presença de apoiadores das cotas, inclusive de representantes de grupos religiosos de matriz africana que receberam os conselheiros com um ritual de axé aos responsáveis por decidir se a UFRGS teria ou não ações afirmativas, foi iniciada a sessão cujo término aconteceu duas semanas depois (LÓPEZ, 2009; ANJOS, 2012). Devido ao receio de uma derrota da proposta, tendo em vista que o professor dissidente queria apresentar uma contraproposta, a reunião foi adiada a pedido da comissão.

A votação havia sido adiada do dia 15 de junho para o dia 29 do mesmo mês por conta da ameaça de uma derrota iminente da primeira proposta encampada pelo GTAA e pela comissão, que ainda reservava, em separado, 15% das vagas do vestibular para autodeclarados negros e 15% para alunos oriundos de escolas públicas. Diante da reação desfavorável de boa parte dos conselheiros, estrategicamente, a comissão retirou a proposta e solicitou quinze dias para auscultar a comunidade universitária (ANJOS, 2012, p. 188).

Estes quinze dias foram de intensa mobilização dos apoiadores das cotas em conversas com os integrantes do CONSUN para conseguir apoio às ações afirmativas. Segundo López (2009), este período foi decisivo para conformar uma aliança entre os conselheiros e a Reitoria, que defendia algumas mudanças na proposta inicial da comissão: o recorte social sobreposto ao racial; vigência de cinco anos, e não dez anos, com avaliação ao final para embasar a decisão por sua continuidade ou não; e exclusão da comissão de verificação da autodeclaração racial. Neste intenso mês de junho de 2007, as manifestações contra e a favor geraram grande visibilidade na cidade. Houve pichações racistas em muros próximos da Universidade, ocupação do saguão do prédio da Reitoria e ampla cobertura pela imprensa (TANIKADO, 2015; PEREIRA, 2011; LÓPEZ, 2009).

No dia da votação, um grande grupo de manifestantes pró-cotas reuniu-se no saguão da Reitoria e, novamente, houve o ritual religioso que saudava os conselheiros (ANJOS, 2012). Este cenário voltaria a se repetir quase dez anos depois, como é descrito mais adiante, quando um novo acontecimento, em 2016, mobilizou grupos religiosos de matriz africana

novamente na Reitoria da UFRGS em um dia de votação de alterações na política de ações afirmativas. Voltando a 2007, tem-se que a reunião do CONSUN começou com um atraso de três horas por conta de uma liminar obtida por uma conselheira contrária às cotas (represente discente de pós-graduação) alegando descumprimento de prazo para apreciação da proposta que seria votada. Com a cassação da liminar, teve início a sessão que aprovou a Resolução 134/2007. A análise da ata da sessão (CONSUN, 2007b) mostra que nas duas datas os debates entre os conselheiros foram intensos e que não havia consenso para a votação. Mas se ressalva que, mesmo diante da falta de consenso, o reitor, na condição de presidente do CONSUN, lembrou os conselheiros na abertura do segundo dia de sessão que a decisão não poderia mais ser adiada, tendo em vista a data para a publicação do edital do vestibular. Somando-se as duas Reuniões, a sessão teve uma duração de mais de dez horas.

A Resolução 134/2007 passou a integrar o plano de reestruturação da UFRGS encaminhado ao MEC em novembro de 2007 para adesão da Universidade ao Reuni. Conforme apresentado no item 6.2.1, a sessão do CONSUN que aprovou a proposta de adesão da UFRGS ao Reuni também foi marcada pelos intensos debates entre os conselheiros e por manifestação de estudantes em frente à Reitoria. (CONSUN, 2007a).

As resistências à implantação das ações afirmativas na UFRGS não cessaram com a aprovação da Resolução 134/2007. Candidatos que prestaram vestibular em 2008 e não foram classificados reclamaram na Justiça o direito a uma vaga na Universidade. O caso mais emblemático, apresentado referencial teórico-empírico, culminou com a decisão do STF a favor da política da UFRGS. Além dos questionamentos na Justiça; no interior da Universidade também se manteve a polêmica, evidenciando as barreiras institucionais à inclusão e à abertura da UFRGS para um segmento de estudantes que até então não disputava vagas nas IES públicas tradicionais. A seguir, a análise da implantação e do processo de avaliação das ações afirmativas na UFRGS, em que se verifica a ocorrência destas barreiras institucionais, mostra um caminho para se compreender como ocorre a formação de estratégias de comunicação em relação às ações afirmativas.

6.2.2.2 Processos de Implantação e Avaliação das Ações Afirmativas

A implantação das ações afirmativas na UFRGS pode ser dividida em dois períodos: 2008-2012 e a partir de 2012, quando houve a avaliação conclusiva da política prevista pela Resolução 134/2007 e nova apreciação do assunto pelo Conselho Universitário no âmbito da

Universidade e a aprovação da Lei das Cotas (Lei 12.711/2012) em nível nacional determinando os percentuais mínimos de reserva de vagas em todas as IFES.

Nos primeiros cinco anos de vigência das ações afirmativas, foram instituídas pela Universidade três comissões, sendo duas para atuar no acompanhamento do programa, conforme previsto na Decisão 134/2007: a Comissão de Acompanhamento dos Alunos do Programa de Ações Afirmativas (CAAPAA); e a Comissão de Acesso e Permanência do Estudante Indígena (CAPEIn). Em relação à CAPEIn, suas atribuições incluíram, além do acompanhamento dos alunos indígenas, a organização e realização do processo seletivo específico para ocupação das dez vagas extras oferecidas anualmente a estes estudantes. A terceira foi uma comissão *ad hoc* especialmente constituída em 2009 para apresentar ao Conselho Universitário subsídios para a decisão relativa à continuidade do programa em 2012. O trabalho desenvolvido por estas comissões está documentado em duas publicações⁴⁵ que apresentam também uma análise dos primeiros anos de implantação do programa de ações afirmativas na UFRGS.

A Comissão *ad hoc* de Avaliação do Programa de Ações Afirmativas foi presidida pela então pró-reitora de Graduação, com a participação de mais sete integrantes dos três segmentos da comunidade universitária. Primeiramente, a comissão realizou um estudo quantitativo do impacto do Programa de Ações Afirmativas no perfil dos ingressantes na UFRGS pelo vestibular no período 2008-2012, comparando-os com os dados do vestibular de 2007, que foi o último concurso antes da implantação do programa. Posteriormente, fez uma análise do desempenho acadêmico de todos os estudantes que haviam ingressado em 2008, por curso de graduação. Este estudo apontou que, em relação ao desempenho geral dos estudantes, não havia diferença estatisticamente relevante entre cotistas e não cotistas. Já a análise do desempenho geral dos alunos cotistas autodeclarados negros mostra diferença significativa em comparação com o desempenho dos alunos não cotistas e dos cotistas que não se declararam negros. O mesmo ocorreu em relação aos índices de evasão. Uma das recomendações diz:

[...] se, por um lado, a política mostrou-se efetiva no sentido de ampliar o ingresso de estudantes egressos de escola pública e de estudantes egressos de escola pública autodeclarados negros [...], por outro, os resultados indicam que a Universidade ainda precisa investir mais esforços no acompanhamento de egressos de escola pública autodeclarados negros em direção à completa efetivação da política. (UFRGS, 2013a, p. 40).

⁴⁵ Programa de Ações Afirmativas da UFRGS 2008-2012 e Estudantes Indígenas no Ensino Superior: uma abordagem a partir da experiência na UFRGS

O fato de a comissão ter avaliado o desempenho de todos os ingressantes em 2008 e não somente os estudantes cotistas e ter apresentado os resultados por curso foi um marco na UFRGS, que até então nunca havia realizado uma análise com tal abrangência. No relatório, está expresso que o estudo possibilitou que a Universidade obtivesse dados mais precisos sobre todos os estudantes e que os índices de desempenho e de evasão, independente da forma de ingresso, podem estar relacionados a diversos fatores, como as estratégias didático-pedagógicas adotadas nos cursos.

A servidora da Coordenadoria de Ações Afirmativas⁴⁶ (CAF) manifestou, na entrevista, a importância dos estudos realizados pela comissão.

O que deu uma visibilidade gigantesca para a CAF, mas muito mesmo, muito prestígio, foram os relatórios. Porque isso foi assombroso; a UFRGS nunca se perguntou se a gente é legal, só depois que os cotistas entraram. A nossa coordenadora anterior brilhantemente se deu conta: “nós não vamos fazer isso só para os cotistas, vamos olhar a UFRGS, como a UFRGS era antes, para ver o que mudou depois que os cotistas entraram. E aí é aquela linha, “não visite nossa cozinha”, porque o aluno leva 300 anos para se formar, é um grau de evasão e de retenção assustador, entendeu. Ou seja, 300 rodando em cálculo, sabe, a tragédia aqui, nós nunca falamos. A UFRGS nunca tinha parado para pensar, afinal, quem é o nosso aluno e como é que ele está se formando. E apresentar esses dados é uma paulada, entendeu? Porque as pessoas querem saber se os cotistas estão indo bem, estão indo mal, “olha meu amor, olha aqui como era antes”. E esse foi um trabalho, assim, primoroso, não tem ninguém que tenha feito isso nunca na UFRGS, ninguém (Informação Verbal)⁴⁷.

Neste depoimento está explícita a decisão da coordenadora da Comissão de fazer um levantamento sobre desempenho, evasão e retenção não só dos cotistas, mas de todo o grupo de alunos, por curso. O relatório constitui-se em uma peça de valorização das ações afirmativas e de argumentação pela renovação das cotas e entra no elenco de iniciativas que foram definidas fora de prescrições de resoluções ou planejamentos oficiais da administração da Universidade, como outras que são apresentadas mais adiante, e que contribuem para a consolidação e legitimação das ações afirmativas na UFRGS.

A atual coordenadora da CAF também afirmou na entrevista a importância do conteúdo deste relatório quando questionada sobre sua percepção acerca da permanência ainda (em 2017) de barreiras à efetiva implantação das ações afirmativas na UFRGS.

⁴⁶ A Coordenadoria de Ações Afirmativas foi criada em 2012, em atendimento à Decisão 268/2012. Substituiu a CAAPAA.

⁴⁷ Entrevista concedida pela servidora da CAF da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em fevereiro de 2017.

Eu acho que no cenário atual não temos uma discussão que fale da objeção às ações afirmativas, até porque juridicamente ela foi aprovada, teve um amplo debate. O que eu acho que internamente ainda se vê muito pouco e se faz hipóteses pouco fundamentadas sobre os impactos das ações afirmativas na vida acadêmica. Então uma das preocupações dos relatórios da CAF tem sido mostrar que nós não fomos engolidos por uma tragédia. O primeiro relatório que a Luciane Simões coordenou com a Comissão ad hoc fez uma leitura que alcançava um período que não era das ações afirmativas antes para mostrar que a dita tragédia atual é uma característica complexa de quatro grandes grupos de comportamentos sobre retenção, sobre diplomação, e que não pode ser atribuídas ou colocadas só na conta do estudante cotista ou de alguns cursos por causa do estudante cotista. Alguns cursos têm características de retenção. Então esse conhecimento interno sobre as realidades das graduações tem que ser intensificado, porque eu acho que é o grande mérito poder olhar a casa e dizer, “olha, nós temos essa característica”, e todos os olhares ficaram mais voltados para, digamos, não é preservar, mas para cuidar da graduação, como se ela fosse ser tomada por uma grande tragédia. O segundo ponto que eu acho que é o mais atual, é realmente olhar os cursos de graduação e ver que as ações afirmativas são uma oportunidade da gente dar atenção para a graduação, que eu acho que a Prograd tem programas de apoio à graduação, as Comgrads têm essa incumbência de cuidar da vida dos alunos, ou seja, prestar atenção quando é que eles começam a desistir, quando é que eles começam a ser represados no currículo. Então tudo isso que atinge o cotista de uma maneira dramática, sempre atingiu os estudantes de um determinado curso ou em outro. Então esse eu acho que é o grande desafio que se tem, é olhar com mais cuidado para o acontece no mundo da vida acadêmica dos graduandos. Eu acho que por mais que as pessoas possam ser contra ou a favor das ações afirmativas, tem que ver isso como uma oportunidade de fazer aperfeiçoamentos, melhorar, poder contemplar estudantes, trabalhadores, finalmente, como uma forma de inclusão, senão o sujeito vai desistir porque o seu trabalho não encaixa com a universidade (Informação Verbal)⁴⁸.

O relatório das comissões apresenta um dado relevante sobre a não ocupação das vagas destinadas aos candidatos autodeclarados negros por este público nos primeiros vestibulares com reserva de vagas. Conforme a figura a seguir, o ingresso de estudantes autodeclarados negros foi menor que o número de vagas disponíveis para este grupo.

Figura 5 - Taxa de classificação entre os estudantes autodeclarados negros inscritos de todas as escolas inscritos no CV 2007-2012 (%)

⁴⁸ Entrevista concedida pela coordenadora da CAF da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	AdNC/AdNI ¹	%										
Baixa	104/561	18,54	211/671	31,45	176/550	32,00	123/437	28,15	156/424	36,79	136/503	27,04
Média	103/995	10,35	231/994	23,24	234/1.079	21,69	205/891	23,01	176/918	19,17	237/1.146	20,68
Alta	58/1.974	2,94	160/2.139	7,48	169/2.122	7,96	184/1.880	9,79	172/2.225	7,73	326/2.794	11,67
Geral	265/3.530	7,51	615/3.852	15,92	620/4.029	15,39	591/3.688	16,02	633/4.235	14,95	820/5.137	15,96

¹ Número de candidatos autodeclarados negros de todas as escolas classificados no CV/número de candidatos autodeclarados negros de todas as escolas inscritos no CV.

Fonte UFRGS (2013)

Esses dados têm relação com o critério adotado pela UFRGS para a correção das provas de redação do vestibular. Era adotado um sistema de pré-classificação geral de quatro candidatos por vaga a partir do desempenho nas provas objetivas. Somente este grupo pré-classificado tinha suas redações analisadas. Desta forma, os candidatos negros cotistas que apresentavam desempenho inferior eram excluídos do concurso prematuramente. O relatório explica que o aumento verificado em 2012 no número de cotistas negros pode estar relacionado à mudança nos procedimentos de pré-classificação do vestibular e coloca que foi o processo encaminhado pelo DCE, em 2009, que promoveu a medida de correção.

Anhaia (2013) analisa alguns aspectos da implantação das ações afirmativas da UFRGS em comparação com a implantação do Prouni na PUCRS em sua dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS. Em relação ao sistema da nota de corte do vestibular, a autora chama atenção para a decisão tardia de tentar resolver o baixo aproveitamento das vagas destinadas aos candidatos negros, que ocorreu apenas em 2012. Somente na quinta edição do vestibular após a Decisão 134/2007 é que a Universidade implementou uma mudança no critério de classificação, criando uma lista adicional só de candidatos autodeclarados negros equivalente a quatro vezes o número de vagas ofertadas nesta modalidade, o que assegurou que um número menor de negros fosse eliminado na etapa de pré-classificação do vestibular. A partir do relato de estudantes cotistas, a autora também aponta para outras questões, como a inação das IES pesquisadas diante de casos de discriminação vivenciados em sala de aula e a falta de divulgação das ações afirmativas.

Tanikado (2015) também chama atenção para o fato de a UFRGS ter ignorado durante quatro anos a não ocupação das vagas destinadas aos cotistas autodeclarados negros nos cursos de alta densidade, principalmente na Medicina, em que 81 vagas deixaram de ser ocupadas por negros devido ao sistema de pré-classificação do vestibular.

A manutenção da nota de corte para a composição do quadro de estudantes que poderia chegar às etapas finais do processo seletivo durante os primeiros quatro anos de efetuação da política de ações afirmativas não pode ser tratada simplesmente como um equívoco. A invisibilidade de que há algo de errado em um sistema de reserva de vagas que não cumpre seus propósitos é mais uma forma de atualização das forças que produzem diferença a partir do ingresso de estudantes cotistas negros na UFRGS (p. 93-94).

A inércia da Universidade em relação a uma solução para a não ocupação destas vagas torna-se ainda mais distante da explicação de ser um simples equívoco quando se verifica que o Relatório de Gestão de 2008 já apontava o problema. A avaliação da Pró-Reitoria de Graduação neste documento mostra que foram classificados no vestibular de 2008 apenas 295 candidatos que concorreram pelas cotas para autodeclarados negros, diante de uma oferta de 667 vagas e aponta entre as causas para o insucesso o sistema de pré-classificação (UFRGS, 2007). Além da nota de corte do vestibular, o primeiro período de implantação das ações afirmativas registra também outro episódio que se revelou excludente para os alunos cotistas. Trata-se da Resolução 19/2011 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), que muda a forma de análise da performance dos estudantes da Universidade, substituindo o uso da Taxa de Integralização Média, que media o desempenho médio do aluno durante sua trajetória acadêmica, por outros indicadores que avaliam seu desempenho a cada semestre. Tanikado (2015) apresenta as consequências desta medida, do ponto de vista de quem atua no atendimento aos estudantes na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e que ouviu os relatos de alunos cotistas afetados pela Resolução.

No ano de 2014, 998 estudantes foram desligados através desta medida, sendo avisados de seu desligamento através de mensagem eletrônica publicadas no espaço online no qual cada estudante pode consultar informações acadêmicas e através de email. Nós, da PRAE, soubemos da ação pelos estudantes que passaram a nos procurar. Pouco conseguimos fazer em relação à efetuação da regulamentação. Desde sua gênese no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, tentamos diálogos com a Pró-Reitoria de Graduação para alargar o olhar sobre as situações de insuficiência de desempenho acadêmico, trazendo a experiência que temos no acompanhamento de vidas muito singulares e com nuances de necessidades para a manutenção na universidade muito diferentes. A “lei”, amparada pelos argumentos da melhor utilização dos recursos públicos, era impenetrável a discussões, cabendo apenas atuar sobre os efeitos de sua efetuação (p. 85).

Houve manifestações de protesto contra a Resolução 19/2011 por parte do DCE e de alguns movimentos, inclusive contestação judicial, até que em 2015 a Justiça Federal determinou a reintegração dos estudantes desligados, com a seguinte alegação:

Com efeito, embora a UFRGS argumente que o aluno é cientificado, por meio de mensagem no 'Portal do Aluno' e de mensagem enviada por correio eletrônico, de que está sendo incluído no 'Regime de Observação de Desempenho', tais advertências não suprem a necessidade de contraditório e, conseqüentemente, de exame de suas peculiares dificuldades no atendimento das exigências da Universidade previamente ao ato de desligamento, o que por vezes poderia assegurar a efetiva recuperação preferencialmente ao seu desligamento da Universidade (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

O que se destaca aqui, mais do que o teor da Resolução, é a forma como ocorreu o desligamento dos alunos e como se deu, ou melhor, não se deu a comunicação entre os setores ou instâncias da Universidade envolvidas com o tema. Relato de um dos informantes deste estudo, servidora da PRAE, evidencia como a decisão do CEPE não contemplou uma análise mais apurada de todos os impactos na Universidade.

A PRAE não foi chamada em nenhum momento. E nem que não fosse para opinar, nem que fosse para comunicar, a gente não foi comunicado. Então assim, nossos estudantes começaram a bater aqui e dizer, “olha, eu fui desligado, eu continuo com os benefícios?”, aí você fala, “não sei, a gente não pensou sobre isso, porque a gente ficou sabendo agora quando tu estavas chegando aqui, com o sinistro”. Isso aconteceu de fato. Então é complicado, e realmente tem muitos processos que acontecem dentro da universidade, que envolvem estudantes, e eu acho que os entes envolvidos não se dão conta que aqueles processos envolvem o trabalho de muito mais pessoas, isso acontece bastante, a gente sente bastante isso aqui (Informação Verbal)⁴⁹.

Em relação à assistência estudantil e aos mecanismos para qualificar a permanência dos cotistas na Universidade, foram implantadas desde 2008 algumas iniciativas. Os alunos indígenas contaram já no primeiro ano de ingresso na Universidade com o Programa de Monitoria e Tutoria Indígena, pelo qual cada estudante tinha acompanhamento e orientação acadêmica de um docente tutor e de um aluno com bolsa de monitoria. Também neste ano, houve uma reestruturação na Secretaria de Assistência Estudantil, com aumento no número de servidores e melhoria de rotinas operacionais para dar conta da expansão prevista pelo Reuni, conforme consta no Relatório de Gestão de 2008. O documento mostra também aumento no

⁴⁹ Entrevista concedida pela servidora da PRAE da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em fevereiro de 2017.

número de moradores na Casa do Estudante, elevação de 25% no valor mensal do programa de bolsas e inauguração de um novo restaurante universitário no Campus Olímpico, além de outras melhorias na assistência ao estudante proporcionadas pelos recursos do PNAES (UFRGS, 2009a).

O primeiro plano de gestão elaborado após a implantação das ações afirmativas, referente ao reitorado 2008-2012, apresenta entre suas metas a “melhoria do ambiente acadêmico e da assistência aos estudantes” (p. 10). Entre as ações previstas para o cumprimento desta meta, destacam-se: ampliação dos investimentos em assistência estudantil; ampliação do atendimento psicossocial e pedagógico aos estudantes; e apoio às ações relacionadas a acesso, acompanhamento e permanência dos estudantes cotistas (UFRGS, 2009b). Em consonância com este planejamento, foram implantados alguns programas e benefícios, apresentados no Quadro 11, que se somaram ao conjunto de benefícios já oferecidos pela UFRGS antes da aprovação das ações afirmativas, como casas de estudante, restaurante universitário e bolsa permanência. Após o ano de 2012, foram ampliadas as ações voltadas à qualificação da permanência ao estudante cotista.

Quadro 11 – Programas de Apoio

Programa de Apoio à Graduação (PAG - 1)	Apoio à realização de estudos e propostas de ações para superação de problemas de retenção e evasão de alunos de cursos de graduação.
Programa de Apoio à Graduação (PAG - 2)	Apoio pedagógico nas disciplinas de cálculo, física, química, português, inglês, e produção de textos acadêmicos e científicos, por meio de oficinas, palestras e outras atividades realizadas aos sábados, planejadas e executadas por alunos de graduação e de pós-graduação sob a coordenação de um professor da área
PET Conexões de Saberes	Grupos de educação tutorial ligados ao Programa Conexões de Saberes: projetos Políticas Públicas da juventude, Interdisciplinar Ciências Humanas, Participação e Controle Social em saúde, e PET Farmácia
Conversações Afirmativas	Programa coordenado pelo DEDS/PROEXT que consiste na realização de rodas de conversa sobre ações afirmativas para promover a reflexão sobre a diversidade na Universidade
Projeto de Recuperação e Estudos Intensivos	Programa-piloto do Instituto de Matemática que ocorre durante o recesso escolar destinado a estudantes que não obtiveram aprovação na disciplina de Cálculo I para que possam rever conteúdos e recuperar o conceito.
Ações no âmbito do PNAES	Auxílios moradia, creche, material de ensino, cultura, esportes, transporte e assistência à saúde e odontológica, bolsas

Ações voltadas aos alunos indígenas	Inclusão digital, aulas de inglês, acompanhamento e orientação pedagógica individual, aquisição de material de ensino
-------------------------------------	---

Fonte: elaborado pela autora (2017)⁵⁰

Embora tenham sido criados em resposta a demandas identificadas após o ingresso dos cotistas, alguns destes programas e ações de qualificação da permanência do estudante na Universidade são abertos à participação de qualquer aluno de graduação.

O primeiro período de implantação das ações afirmativas na UFRGS encerra-se com a avaliação do programa e com a Decisão 268/2012 do CONSUN em manter a política. O processo de avaliação e de decisão pela manutenção do programa teve também tensões e embates semelhantes ao que se verificou em 2007, quando o programa foi aprovado. Estudo de Grisa (2009) traz uma análise dos primeiros embates ocorridos no âmbito da comissão *ad hoc* de avaliação. Segundo o autor, a decisão da Reitoria de constituir a comissão *ad hoc* para avaliar o programa gerou polêmica na CAAPAA. Alguns integrantes julgaram ser muito cedo para avaliar o programa e também discordaram de alguns nomes sugeridos pela Reitoria para compor o grupo, que incluía professores que eram contrários ao programa de ações afirmativas. As negociações foram tensas entre a presidente da CAAPAA, que era a pró-reitora de Graduação e que trazia as decisões da Reitoria, e os demais integrantes. Por fim, ficou acordado que a comissão *ad hoc* de avaliação seria subordinada à CAAPAA e que o resultado da sua avaliação seria entregue à CAAPAA que faria sua análise e aprovação antes de qualquer divulgação do seu conteúdo.

A respeito da comissão *ad hoc* também se destaca a análise de Anjos (2012), que resgata o contexto de 2007 e antecipa os embates que voltariam a acontecer em 2012:

Cinco anos depois de experimentação dos limites do desenho de reserva de vagas adotado pela UFRGS, a situação nas vésperas de uma nova votação pelo CONSUN quanto à continuidade da política é a seguinte: uma Comissão de Avaliação de Política de Ações Afirmativas, ainda constituída majoritariamente por professores brancos, tende a propor a continuidade da política nos mesmos moldes atuais, em que os autodeclarados negros vêm ocupando apenas 33% das vagas que lhe são destinadas; um Fórum de Ações Afirmativas, constituído por estudantes (em grande parte negros e sob liderança negra), propõe a desvinculação das vagas para autodeclarados negros daquelas para os oriundos de escola pública. O silenciamento negro

⁵⁰ Elaborado com dados de: UFRGS. Prestação De Contas Ordinárias Anual - Relatório De Gestão Do Exercício De 2010. Março 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/relatorios> Acesso em 26 jan. 2017>. Acesso em 26 jan. 2017; e de UFRGS. Prestação De Contas Ordinárias Anual - Relatório De Gestão Do Exercício De 2010. Março 2011. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/relatorios> Acesso em 26 jan. 2017. E de UFRGS. Programa de Ações Afirmativas da UFRGS: 2008-2012. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2013.

poderá de novo vir a narrar uma história de como as políticas afirmativas foram salvas graças a “razoabilidade” de um grupo de professores brancos que evitaram uma votação desastrosa no CONSUN (p. 205-206).

Ao final do trabalho de avaliação, a comissão recomendou ao Conselho Universitário a renovação do programa elencando uma série de desafios para o aprimoramento das ações afirmativas na UFRGS. Entre elas, o preenchimento da totalidade das vagas destinadas aos cotistas autodeclarados negros; a ampliação de ações visando à permanência qualificada, a revisão do critério de concessão de benefícios para atender às particularidades dos cotistas e a ampliação da divulgação do programa para atrair mais candidatos.

Nos meses que antecederam a apreciação da proposta pelo Conselho Universitário, o Fórum de Ações Afirmativas, Reunindo estudantes, elaborou uma proposta de renovação do Programa contemplando, entre outras alterações em relação à Decisão 134/2007, a elevação do percentual de reserva de vagas de 30% para 50%, aumento das vagas extras para indígenas de 10 para 20, e desvinculação das cotas raciais das sociais. A proposição teve o apoio do DCE, da Associação Nacional dos Estudantes de Pós-Graduação, de movimentos negros, entre outras entidades, e foi encaminhada à comissão de avaliação (ANHAIA, 2013). Mais uma vez, os movimentos pró-cotas tentavam emplacar uma política mais ampla, com percentual de cotas mais elevado, sem sucesso.

A apreciação do relatório da comissão de avaliação e a proposta de aumento do percentual de reserva de vagas geraram novamente intensos debates em torno do tema das ações afirmativas não só no interior da UFRGS, mas também na imprensa e na comunidade. Em 20 de julho de 2012, o Conselho Universitário Reuniu-se para apreciar a proposta encaminhada pela CAAPAA, a qual não contemplava aumento do percentual de cotas sugerido pelo Fórum. Devido a pedidos de vista de vários conselheiros, a decisão foi postergada para o dia 3 de agosto. Na primeira sessão, os conselheiros representantes discentes manifestaram-se contrários à proposta a CAAPAA por esta ter sido fruto de uma negociação entre a presidência e a vice-presidência da comissão especial com diretores das unidades acadêmicas e por não contemplar as propostas elaboradas no âmbito da comissão de avaliação. A sessão foi acompanhada por veículos da imprensa e teve transmissão ao vivo pela UFRGS TV (CONSUN, 2012; ANHAIA, 2013).

Tanikado (2015) sintetiza o momento em que o assunto voltou ao Conselho Universitário e em que novamente o ambiente da Universidade mostrou explicitamente que as ações afirmativas ainda despertavam tensões e disputas.

O processo de avaliação no Conselho Universitário é tão tenso quanto o de construção inicial: há seguranças em torno da Reitoria, há estudantes acampados no saguão, há a presença dos movimentos sociais. A proposta da comissão designada para a avaliação do programa é de que o percentual de reserva de vagas seja ampliado para 40%. Os movimentos sociais pedem que seja criado um percentual de recorte apenas étnico-racial, germen da discussão sobre ações afirmativas desde o GTAA. Os contrários pedem o fim das ações afirmativas. Em sessões inflamadas do CONSUN, tudo fica como está, por mais 10 anos. Diante da ameaça real de retrocesso que se colocou neste processo de avaliação, a decisão pareceu até um alento (p. 82).

Batista (2015), em estudo que analisa as disputas políticas nesta Reunião do CONSUN, afirma que diante dos impasses e confrontos, o colegiado apoiou o parecer de vistas do segmento dos docentes que representava a vontade da administração central da Universidade: “[...] as proposições dos segmentos dos discentes foram sendo derrotadas, em sua grande maioria, voto a voto, até que prevalecesse a vontade oficial.” (p. 121).

A Decisão 268/2012 foi por fim aprovada em 10 de agosto de 2012 mantendo o percentual de reserva de vagas em 30% e o vínculo das cotas para negros ao critério social (egresso de escola pública), além das 10 vagas extras para candidatos indígenas por mais dez anos. Poucos dias depois, foi aprovada a Lei Federal 12.711/2012 que estabeleceu o recorte de renda para as cotas nas IFES e vinculou o critério racial ao social, à semelhança do programa da UFRGS. O vestibular de 2013 já contemplou os novos critérios da legislação, destinando 7,5% de vagas para cada modalidade de cota: i) egresso do ensino médio público com renda familiar mensal per capita superior a 1,5 salário mínimo; ii) egresso do ensino médio público com renda familiar mensal per capita superior a 1,5 salário mínimo autodeclarado preto, pardo ou indígena; iii) egresso do ensino médio público com renda familiar mensal per capita inferior a 1,5 salário mínimo; e iv) egresso do ensino médio público com renda familiar mensal per capita inferior a 1,5 salário mínimo autodeclarado preto, pardo ou indígena. Conforme previsto pela lei, este percentual foi aumentando anualmente até chegar a um total de 50% de cotas, divididos em percentuais de 12,5% para cada modalidade a partir de 2016. O ingresso de estudantes em 2013 marca o início do segundo período do Programa de Ações Afirmativas da UFRGS.

A introdução da modalidade de cotas pelo critério de renda apresentou à UFRGS um desafio no sentido de definir um processo de verificação dos documentos dos ingressantes por esta modalidade. No primeiro ano, foi criada uma comissão especial pela Reitoria com profissionais do Serviço Social e da Contabilidade para realização da avaliação socioeconômica. Este processo tem-se mostrado deficiente desde o primeiro ano, e os problemas foram-se agravando à medida que aumentava o percentual de ingressantes pela

modalidade de renda. O número de profissionais designados para a tarefa não consegue fazer a análise no tempo hábil para que todos os ingressantes possam iniciar as aulas junto com os demais colegas. Esta situação é muito criticada nas redes sociais e tem sido anualmente objeto de ações na Justiça por parte dos estudantes que se sentem prejudicados. No ano de 2017, no quinto vestibular com esta modalidade de ingresso, o problema persiste.

Importante mudança no sistema de acompanhamento das ações afirmativas introduzida pela Decisão 268/2012 foi a instituição da Coordenadoria de Acompanhamento das Ações Afirmativas (CAF), com estrutura própria, em substituição a CAAPAA e a CAPEIn. A CAF assumiu as atribuições de acompanhar os estudantes cotistas junto à PROGRAD e às comissões de graduação dos cursos, elaborar relatórios anuais de avaliação, sugerir mecanismos de aperfeiçoamento do Programa, entre outras. A estrutura da CAF inclui coordenador, vice-coordenador, cinco técnico-administrativos e conselho consultivo com representantes especializados das oito áreas de conhecimento da Universidade, além de representantes docentes, discentes e técnico-administrativos e da sociedade civil ligados às ações afirmativas. Em relação à assistência ao estudante, outra importante alteração na estrutura da Universidade em 2012 foi a criação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) em substituição a Secretaria de Assistência Estudantil (SAE).

O Relatório de Gestão 2012 menciona a criação da CAF e da PRAE. Em relação à PRAE, o texto autoavaliativo do órgão destaca os avanços na assistência ao estudante.

O ano de 2012, a partir do final do mês de outubro, trouxe duas alterações positivas importantes com o início do novo período de gestão do Reitorado da UFRGS: a transformação da Secretaria de Assistência Estudantil (SAE) em Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e a incorporação da Coordenação de Esportes à estrutura organizacional da nova PRAE. Esses dois acontecimentos representam um avanço político significativo no campo da atenção ao estudante e trazem consigo o propósito de ampliar e valorizar ainda mais as ações de incentivo à permanência e à diplomação do aluno UFRGS. O Programa de Benefícios continua sendo o foco principal da atuação da PRAE, como ação permanente de garantia das condições materiais e pedagógicas necessárias ao adequado desenvolvimento acadêmico do estudante. Atualmente a PRAE consegue executar a assistência estudantil em todas as linhas recomendadas pelo Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES – Decreto 7.234, de 19 de julho de 2010), quais sejam: (I) moradia estudantil; (II) alimentação; (III) transporte; (IV) assistência à saúde; (V) inclusão digital; (VI) cultura; (VII) esporte; (VIII) creche e (IX) apoio pedagógico. Ainda no ano de 2012, implementou-se uma nova modalidade de benefício: o “Auxílio Visita ao Lar”, específico para os usuários de Moradia Estudantil/Auxílio-Moradia, cujas famílias residem em localidades distantes da sede universitária. Através do desenvolvimento de uma identidade visual renovada e uma divulgação mais intensa das ações junto à comunidade, ampliou-se a base de beneficiários em relação aos anos

anteriores, evidenciando um crescimento sistemático da demanda por ações de assistência (UFRGS, 2013b, p. 351).

A criação das novas estruturas, CAF e PRAE, é uma das evidências de que naquele momento as ações afirmativas se consolidavam na Universidade, em que pese que ainda houvesse deficiências de gestão com implicações importantes na condução da política e sobretudo na vida dos alunos cotistas, como o exemplo da análise socioeconômica para a matrícula dos estudantes de baixa renda, que persiste até 2017.

O processo de avaliação do PDI 2011-2015, realizado em 2015, que antecedeu a elaboração do PDI 2016-2026, revela algumas percepções críticas em relação à condução das ações afirmativas na UFRGS. O documento aponta como principais pontos fracos relativos ao pilar Inclusão as políticas de assistência estudantil e de apoio ao estudante, principalmente na percepção dos discentes, com percentual de 28% de conotação negativa (UFRGS, 2015a). Embora não se possa tomar este documento como um indicador absoluto, tendo em vista o baixo número de respondentes⁵¹ e os percentuais altos de respostas que evidenciavam desconhecimento acerca das ações implantadas - aspecto que é abordado no item 6.2.3 -, tem-se nesta avaliação uma sinalização importante sobre os problemas na gestão das ações afirmativas na UFRGS.

As necessidades dos discentes em relação à assistência estudantil motivaram em 2013 a ocupação do saguão da Reitoria. O Relatório de Avaliação Institucional de 2014 registra avanços obtidos a partir das demandas apresentadas pelos estudantes no episódio da ocupação, tais como a isenção no acesso aos restaurantes universitários para os alunos integrantes do Programa de Benefícios PRAE (baixa renda), que antes pagavam R\$ 0,50 por refeição. (UFRGS, 2015b). Também os alunos de baixa renda moradores das casas de estudante passaram a receber um auxílio mensal de R\$ 180,00 para custeio de alimentação nos fins de semana, quando os restaurantes universitários ficam fechados. Este é mais um exemplo de inércia da Administração Central da Universidade diante do ingresso de um novo contingente de estudantes de baixa renda. Foi preciso uma mobilização de ocupação do saguão da Reitoria para que a UFRGS revisasse sua política de benefícios.

A necessidade de definição de uma política institucional de assistência estudantil já estava expressa no Relatório de Avaliação Institucional de 2013 como uma recomendação diante das mudanças do Programa de Ações Afirmativas e do ingresso de um contingente maior de alunos de baixa renda. O fato é que em 2017 a UFRGS ainda não tem esta política.

⁵¹ Taxas de retorno: docentes - 14,6%; discentes - 3,3%; técnico-administrativos - 12,6%; coletivos - 12,5%.

Relato obtido em entrevista com a gestora da PRAE revela que a ideia é elaborar a política em 2017, contando com a participação das representações estudantis. Ressalta-se que quando foi realizada a entrevista, a gestora ocupava este cargo na pró-reitoria havia apenas quatro meses e manifestou ainda estar se apropriando das atividades da PRAE.

Bueno (2015), em dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da UFRGS, faz uma análise das ações de permanência promovidas pela UFRGS para os estudantes cotistas a partir dos referenciais de inclusão social e justiça social. O estudo evidencia que a Universidade ainda carece de ações de dimensão transformativa, que promovem adaptação da instituição ao estudante cotista. Os programas de assistência disponíveis são majoritariamente de caráter compensatório, em que o estudante cotista tem de se adaptar à instituição. Segundo a autora, a UFRGS resente-se ainda de um modelo multidimensional, que reúna as ações transformativas e compensatórias aliadas a uma participação democrática na construção da política de permanência. Entre as ações transformativas, Bueno elenca o Programa Conversações Afirmativas, que realiza rodas de conversa sobre as ações afirmativas para promover uma reflexão sobre a diversidade na Universidade. Trata-se de um programa de extensão que é abordado no próximo item junto com outras iniciativas de extensão da UFRGS relacionadas ao tema. O elenco de benefícios, de programas de apoio pedagógico e de modalidades de assistência enquadra-se na dimensão compensatória. A análise de Bueno é relevante porque evidencia ainda a resistência existente na UFRGS em relação à conformação de uma universidade mais diversificada.

Exemplo mais recente de novo embate relacionado ao tema das ações afirmativas na UFRGS ocorreu em agosto de 2016, quando o Conselho Universitário deveria votar alterações no programa que foram propostas pela Pró-Reitoria de Graduação sem que tivesse havido discussão prévia com a comunidade universitária. O ponto mais polêmico da proposta tratava da forma como o candidato cotista poderia concorrer às vagas do vestibular. Até o vestibular de 2016 todos os candidatos concorriam primeiramente pelo acesso universal, e aqueles que não obtivessem desempenho suficiente para ingresso via acesso universal e tivessem se inscrito em alguma modalidade de cota concorreriam, então, às vagas reservadas. A polêmica ocorreu porque a mudança faria com que os candidatos concorressem exclusivamente em um dos grupos, diminuindo as chances de classificação dos cotistas, que passariam a dispor de um número de vagas limitado à modalidade de reserva para a qual se inscreve no vestibular. Na véspera da votação, um grupo de estudantes, com o apoio dos movimentos que em 2007 ocuparam a Reitoria da Universidade pela aprovação das cotas, voltou a ocupar o saguão do prédio, impedindo a realização da sessão do Conselho. Nas

negociações com os estudantes, a Universidade reformulou a proposta e excluiu este item, culminando na aprovação da Decisão 312/2016.

Em paralelo às dificuldades estruturais e barreiras institucionais verificadas nos últimos dez anos desde a aprovação das ações afirmativas, verifica-se que são executadas ações em diferentes órgãos e setores para o fortalecimento do programa, para uma acolhida qualificada dos cotistas e para a divulgação das possibilidades de ingresso pelas cotas e de assistência ao estudante de baixa renda que se constituem em atos de enfrentamento às resistências ainda presentes na Universidade. Algumas iniciativas partem de servidores ou docentes que identificam oportunidades e necessidades de uma ação imediata e efetiva. Bueno (2015), ao identificar os órgãos da universidade implementadores de ações de permanência (PROGRAD, PRAE, PROPESQ, PROREXT, RELINTER, DEDS e NEAB), acrescenta:

Outra questão relevante, é que alguns servidores públicos atuantes nestes setores, também, militam em movimentos sociais e/ou são sensíveis à “causa” das ações afirmativas. Isso, em certa medida, influencia na proposição, no envolvimento e no desenvolvimento de tais políticas (p. 89).

As ações neste sentido que têm relação com a formação de estratégias de comunicação das ações afirmativas são abordadas no próximo item.

Atualmente, a UFRGS oferece também a possibilidade de ingresso em cursos de graduação e de pós-graduação para pessoas em situação de refúgio (Decisão 366/2015) e, também começou a implantar ações afirmativas na pós-graduação em atendimento à Portaria Normativa do MEC 13/2016. Considerando a trajetória iniciada há mais de dez anos com as primeiras mobilizações e debates para a implantação das ações afirmativas, tem-se um panorama de avanços graduais que vão consolidando o programa. De 2008 a 2015 ingressaram 12.741 estudantes pela reserva de vagas, sendo 9.112 egressos da escola pública e 3.359 de autodeclarados pretos, pardos ou indígenas.

6.2.3 As Estratégias de Comunicação da UFRGS em Relação às Ações Afirmativas

A Secretaria de Comunicação (SECOM) é a estrutura responsável pela comunicação organizacional e institucional da UFRGS. Abrange as áreas de jornalismo e produção editorial (Jornal da UFRGS, Assessoria de Imprensa, Portal UFRGS Ciência, abastecimento de

conteúdo noticioso no portal e nas redes sociais, criação e design); teledifusão (UFRGS TV e Rádio da Universidade) e serviços gráficos (Gráfica da UFRGS). (UFRGS, 2016c). No organograma da Universidade, está em linha com outras secretarias e pró-reitorias que não o integram a Pró-Reitoria Acadêmica. A UFRGS tem ainda estruturas ou equipes de comunicação atuando em algumas unidades acadêmicas ou órgãos por decisão das direções destes setores, sem subordinação ou vínculo com a SECOM. A partir de 2016, a SECOM estabeleceu várias ações com o objetivo de desenvolver a gestão da comunicação da universidade, alinhando-se ao que está expresso no PDI 2016-2026 e no Plano de Gestão da Universidade para o período 2016-2020. Conforme documento interno do setor, serão desenvolvidas estratégias de comunicação ancoradas no conceito de comunicação integrada, “priorizando a Comunicação Social em sua dimensão informativa pelo Jornalismo, de divulgação e comunicação persuasiva pela Publicidade e Propaganda, e de comunicação institucional pelas Relações Públicas”. As ações elencadas para o período estão agrupadas dentro do objetivo tático “Desenvolver a gestão da comunicação” (UFRGS, 2017b). Estão destacadas a seguir as ações identificadas neste estudo como aquelas que poderão constituir-se em estratégias de comunicação que contemplem temas e iniciativas relacionadas às ações afirmativas e que possam vir a sanar deficiências relatadas nas entrevistas. São elas: “instituir uma Política de Comunicação para os diferentes canais de comunicação da universidade; incrementar a comunicação interna; reforçar a acessibilidade nos canais de comunicação da Universidade; incrementar as ações de comunicação relativas ao Programa de Ações Afirmativas”. Verifica-se que estas ações estão alinhadas aos objetivos organizacionais de desenvolvimento do PDI 2016-2026, que coloca a comunicação como instância estratégica para o desenvolvimento institucional da Universidade e prevê o estabelecimento de um plano de comunicação interna e externa. O período de realização desta dissertação não permitiu aferir a elaboração da política de comunicação, mas, se isto de fato vier a ocorrer, então, pela primeira vez, a UFRGS terá uma política formal para orientar as ações de comunicação da SECOM. Destaca-se que esta ação já constava em planos de gestão anteriores (UFRGS, 2007, 2009b), sem, contudo, ter sido executada.

A ausência de uma política institucional de comunicação causou estranhamento ao secretário que assumiu a gestão da SECOM para o período 2016-2020, conforme relatado na entrevista.

Me causou, obviamente, uma surpresa, que uma Secretaria de Comunicação que já tem alguns anos, acho que já é a terceira gestão, são 12 anos

praticamente que não se tem política de comunicação. Se fala sobre comunicação, mas não se pensa sobre o que se faz e nem se tem elemento norteador. [...] Nesse primeiro momento me causou um espanto. E aí logo me veio o desafio de pensar nessas políticas, sem ter grandes referências. Comecei a buscar algumas coisas de políticas de comunicação em instituições públicas, vi que a Udesc, Estadual de Santa Catarina, tem um material muito extenso, já as outras têm um material muito sucinto, então eu percebo que também não tem nenhum padrão, algumas abrem muito, outras deixam muito genérico e outras especificam muito. Então eu registro como um desafio pensar as políticas de comunicação no setor público, e em uma universidade, em uma instituição de ensino de nível superior. (Informação Verbal)⁵²

A SECOM foi criada em 2004 em substituição à Coordenadoria de Comunicação Social. O embrião desta estrutura foi a Assessoria de Imprensa (AI), criada em 1972 por iniciativa do reitor Ivo Wolff, ligada diretamente ao Gabinete do reitor. Ferreira (2016) coloca que o órgão tinha como função divulgar as atividades realizadas pela UFRGS, sendo um instrumento de propagação da reforma universitária colocado em prática pela ditadura militar. “A Assessoria de Imprensa passaria a ser um importante instrumento de propagação dessas ações, distante da realidade política, seguindo a ótica particular e o exame do Gabinete do Reitor.” (FERREIRA, 2016, p. 73).

Em 1993, a AI deu lugar à Coordenadoria de Comunicação Social, uma estrutura composta de Divisão de Publicações e Relações com a Imprensa, Divisão de Comunicação Visual e Audiovisual, Divisão de Relações Públicas, Gráfica Universitária e Secretaria, com o objetivo de “[...] aparelhar o setor para que pudesse ampliar a divulgação das realizações da instituição.” (FERREIRA, 2016, p. 69).

A SECOM, que se foi constituindo desde 2004, tem ainda as marcas do vínculo direto ao Gabinete do reitor e do foco principal na divulgação das ações da Administração Central. Pode-se inferir que este histórico tem implicações no fato de a SECOM não ter dado à comunicação relativa às ações afirmativas uma importância destacada, nem ter proposto ações ou canais de diálogo com a comunidade. A atuação do órgão permaneceu focada na divulgação, e não na construção de um processo de comunicação que contemple os objetivos da comunicação pública. Nem em 2007, quando foi aprovada a Decisão 134/2007, foi elaborado um plano ou guia norteador para comunicar as ações afirmativas, conforme o relato da vice-secretária que já atuava no setor naquela época.

⁵² Entrevista concedida pelo secretário de Comunicação do SECOM da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em março de 2017.

Não tem um plano, nunca teve, na verdade, um plano especial, organizado para divulgar esse tipo de ação. Ela é diluída no mesmo rol das divulgações dos outros temas que são divulgados pela assessoria de imprensa. O que acontece eventualmente é uma estratégia de reforço da divulgação, mais intensificado no portal da universidade, nas redes sociais e no próprio Jornal da Universidade. Mas não há um plano traçado que diga que vai ser elaborado dessa e dessa forma, não. Quando os assuntos relativos às ações afirmativas chegam, eles são divulgadas como todos os outros temas são. [...] não existe alguém que cuide especificamente disso. Qualquer jornalista que estiver trabalhando na assessoria de imprensa pode se encarregar em conjunto com outros profissionais que trabalham aqui na área, que podem opinar, que podem oferecer outras alternativas ou outra abordagem. Mas não há específico um setor, ou uma pessoa, ou um grupo de pessoas que trabalham e pensem na divulgação das ações afirmativas. [...] sempre foi assim, porque começaram com amplo debate, que deveria ser... naquela época não se chamava ainda, não era popularmente conhecido como ações afirmativas. Todo mundo chamava “o programa de cotas”. E como essa palavra já tinha uma certa conotação pejorativa, o sistema implantado aqui na universidade foi muito tumultuado, e naquele primeiro momento a imprensa externa dava muita ênfase às ações de vandalismo que ocorreram na universidade, pichações de muros, agressões. Os debates foram muito acirrados no Conselho Universitário. Então a imprensa externa se voltava muito para esse tipo de fato, e aqui dentro da Universidade a gente respondia o tipo de ações que eram feitas. [...] Então ela entrou no mesmo rol dos assuntos importantes da universidade, mas ela não teve um plano estratégico, ela não teve um pensamento voltado para como difundir. Talvez tenha sido um erro isso, porque se ficou muito na questão dos debates, no Conselho Universitário, no contra ou a favor. Mas se tivesse feito um trabalho antes mais longo, de mostrar para a sociedade o que representava esse sistema ou o que traria, talvez ela pudesse ter diluído um pouco essa revolta que houve, e que agora, anos depois, é que a gente vê que já está bem aceito pela sociedade (Informação Verbal)⁵³.

Inicialmente, conforme relato acima, o foco da AI foi a elucidação à imprensa sobre a tramitação e o conteúdo da proposta, por conta dos conflitos e da polêmica que se instaurou na Universidade e que promoveu uma grande visibilidade às discussões internas.

Análise de Monsma, Souza e Silva (2013) aponta para um conjunto de problemas na implementação das ações afirmativas, do qual se destaca uma colocação que tem relação com a ausência de uma estratégia de comunicação específica voltada às ações afirmativas. Diante de dados que mostram uma sub-representação de pardos matriculados em comparação com o de negros, os autores destacam que os pardos poderiam se inscrever nas cotas para negros, mas provavelmente por falta de informação não fizeram esta opção.

⁵³ Entrevista concedida pela vice-secretária da SECOM da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

Desconfiamos que boa parte dos pardos simplesmente não sabia que pode escolher a categoria “negro”⁵⁴, o que aumenta bastante suas chances de aprovação, porque fora do âmbito dos movimentos sociais e do mundo acadêmico, a palavra “negro” é geralmente entendida como sinônimo de “preto”. As vagas perdidas por pardos que escolhem a categoria de ingresso “errada” não são necessariamente ocupadas por pretos. Muitas vão para brancos egressos do ensino público, porque, em vários dos cursos de mais difícil entrada, poucos (ou nenhum, em alguns casos) daqueles que escolhem a categoria para autodeclarados negros passam pela nota de corte⁵⁵ (p. 147).

Monsma, Souza e Silva (2013) enfatizam a dificuldade de compreensão do sistema de ingresso via ações afirmativas na UFRGS.

O sistema de seleção e das cotas da UFRGS é complexo, e deve ser difícil para muitos alunos entenderem. Um pouco menos de 11% dos brancos e amarelos qualificados para as cotas também “erram” a categoria, escolhendo a seleção universal. O fato de que a UFRGS ameaça processar aqueles que escolham categorias de cotas sem serem realmente qualificados, também pode intimidar os alunos com dúvidas sobre a categoria mais adequada, levando-os a escolhas mais conservadoras, porém erradas do ponto de vista da sua real elegibilidade. Entre aqueles que podiam escolher as cotas, o grupo que menos “erra” a categoria são os pretos, o que pode refletir a atuação do movimento negro e dos cursos pré-vestibulares populares em informar os pretos sobre o sistema de cotas da UFRGS (p. 147).

As observações de Monsma, Souza e Silva (2013) revelam efeitos da ausência de ações de comunicação voltadas à divulgação e orientação a respeito das cotas na UFRGS. Este “vácuo” foi preenchido, de certa forma, pela ação dos movimentos que participaram da luta pela implantação das ações afirmativas na Universidade. Esta questão é retomada neste item.

No episódio de 2016 envolvendo o programa de ações afirmativas, conforme descrito no item 6.2, em que também houve ocupação da Reitoria, repercussão na imprensa e intenso debate no Conselho Universitário, novamente a AI atuou de forma reativa, porque desconhecia o teor das mudanças na forma de ingresso de cotistas propostas pela Pró-Reitoria de Graduação, conforme relata a vice-secretária, quando questionada sobre as estratégias de comunicação adotadas diante da mobilização dos estudantes e dos movimentos de defesa das cotas.

⁵⁴ A partir da vigência da Lei 12.711/2012, esta situação mudou, porque a lei especifica cotas para candidatos autodeclarados pretos, pardos ou indígenas.

⁵⁵ Os autores se referem à sistemática adotada pela UFRGS para determinar quais candidatos que prestam o vestibular teriam a redação corrigida. Considerando alguns critérios de pontuação nas provas objetivas, eram classificados para ter a redação corrigida apenas 4 candidatos por vaga, sem considerar se os candidatos concorriam pelas cotas ou não. Esta situação perdurou de 2008 a 2012 e foi alvo de críticas em outros estudos acerca das ações afirmativas na UFRGS, como abordado anteriormente.

Na realidade a assessoria de imprensa da UFRGS funciona muito mais retroativamente ou depois que os fatos acontecem. Não há uma política de comunicação da assessoria de imprensa, essa é a verdade. Ela não estabelece planos. Ela está começando a se adiantar em alguns temas. Começamos a perceber a importância do que é planejar a divulgação de um projeto ou de uma ação muito importante, e a gente começou a entender, mas não há por parte da Administração Central da Universidade esse sentimento. [...] As decisões acontecem, e muitas vezes a assessoria de imprensa só sabe quando ela já está em votação no Conselho Universitário. Como a maioria desses movimentos já está formada, eles sabem com antecedência, muitas vezes com mais antecedência que a própria Assessoria de Imprensa da UFRGS (Informação Verbal)⁵⁶.

Um aspecto relevante que marca o início da implantação das ações afirmativas é a decisão da Universidade em não identificar o aluno cotista. Houve o entendimento que, uma vez na UFRGS, todos são estudantes regulares da Universidade e que a identificação dos cotistas poderia causar discriminação. É oportuno refletir sobre a opção por não identificar o aluno cotista, em não diferenciar o cotista do não cotista, com o pretexto de evitar discriminação na vida acadêmica do estudante que ingressou por meio das cotas. Esta questão é abordada pelo secretário de Comunicação, que, na entrevista, lembrou sua percepção, à época como professor, sobre o ingresso dos primeiros cotistas.

Em relação às ações afirmativas, a primeira percepção que eu tive foram as cotas. Eu comecei a me dar conta que estavam entrando alunos por reserva de vagas. E foi complicado, porque na época... eu me lembro que como professor, quando a gente questionava “ah, não seria adequado a gente saber quem é cotista e quem não é?” se tinha um certo cuidado de não se fazer qualquer levantamento de quem era cotista, porque isso subsidia um tipo de discriminação. Então no início existia um silêncio, e um silêncio estratégico, do tipo, “não vamos tocar no assunto, e eles vão entrar como se fossem alunos que entraram pelo ingresso universal, para evitar qualquer tipo de discriminação”. E o que a gente começou a perceber com o tempo que os próprios alunos começaram a se ressentir no sentido, “não, a gente tem que falar que a gente é cotista”. E até hoje eu percebo alguns alunos, que eu sei que são cotistas, e que eles têm receio de dizer que são cotistas. Quando eles falam sobre cotas, têm um certo embargo na voz do tipo, “ah, será que vão perceber que eu sou cotista?” “Eu falo dos cotistas como se fossem eles, não como se fosse eu”, e percebo que os alunos negros são os que mais se assumem como cotistas, em detrimento dos alunos que não são por cotas de raças, que são por cota de classe social. Eles tentam passar por uma invisibilidade, os de classe social (Informação Verbal)⁵⁷.

⁵⁶ Entrevista concedida pela vice-secretária da SECOM da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

⁵⁷ Entrevista concedida pelo secretário da SECOM da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em março de 2017.

A expressão “silêncio estratégico” manifestada pelo secretário de Comunicação, que naquela época não ocupava este cargo, explicita sua percepção como professor, que pode ter sido a mesma para um grande número de docentes. Esta invisibilidade inicial também pode se configurar em uma barreira institucional que dificulta a inclusão na Universidade, uma vez que torna difícil a implantação de ações voltadas especificamente para este público que “não deveria ser identificado”.

Doebber (2011), ao analisar os primeiros anos de implantação das ações afirmativas na sua dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Educação, mostra como aos cotistas é necessário reconhecer-se diferente para entrar na UFRGS e depois, para permanecer, é necessário tornar-se igual. A autora apontou para os mecanismos institucionais que apagavam os traços identitários dos cotistas, conformando a invisibilidade destes estudantes e apresentando a eles dificuldades para uma permanência qualificada na Universidade. Grisa (2009) também expõe um entendimento acerca do silêncio relativo às ações afirmativas.

Ouvimos comentários de que é um tema “delicado”, de que já existe a ação afirmativa e não seria necessário debater mais sobre isso. Fica evidente que, quando é raça a pauta, isso é incômodo para a instituição e sua comunidade; assim, todos os procedimentos são mais lentos e, se houver a possibilidade de silenciamento ou de promover a invisibilidade, isso é feito (p. 31).

Neste contexto de “normalização” do cotista, Doebber (2011) verificou que existiam poucos programas voltados aos cotistas.

Isso parece ocorrer devido ao entendimento da instituição de que, após ter ingressado, o estudante passa a ser um aluno UFRGS, tratado como os demais, pouco necessitando de ações específicas. Mesmo os programas existentes parecem não realizar um acompanhamento para saber em que medida estão cumprindo com os seus objetivos e se, de fato, contribuem para que o estudante esteja mais integrado à vida acadêmica (p. 151).

A autora também faz uma crítica às práticas institucionais da UFRGS em relação às ações afirmativas.

As práticas institucionais analisadas podem ser consideradas como de in/exclusão. Isso porque, mesmo um conjunto de práticas da Universidade que poderiam ser consideradas inclusivas, exercem exclusão no seu interior, através de mecanismos próprios da Universidade que visam normalizar os indivíduos, produzindo um gradiente com diferentes níveis de participação na vida acadêmica. [...] Nesse sentido, vemos operando nas práticas

institucionais mecanismos de normalização que estão sempre prescrevendo de que forma os estudantes devem agir, que traços identitários devem ser apagados para que se aproximem de uma zona de normalidade. O investimento é para que todos se pareçam os mesmos e se dilua a diferença (p. 151-152).

A análise de Doebber (2011) é relevante porque aponta para o entendimento de uma das possíveis causas para a ausência de estratégias deliberadas de comunicação na UFRGS em relação às ações afirmativas. O processo de “normalização” do aluno cotista no interior da Universidade faz com que a instituição não pense na necessidade de ações de comunicação voltadas a este grupo. A fala do secretário de Comunicação traz também uma percepção sobre os efeitos do “silêncio estratégico”.

Mas eu percebo que no início tinha um silêncio em relação a isso, e obviamente vinha junto com todas as políticas de ações afirmativas, parece que elas eram feitas a portas fechadas com aqueles alunos, e nós professores não sabíamos o que acontecia. E aí se criava muita fantasia, “ah, isso aqui vai acontecer com os alunos cotistas, eles vão ser reprovados massivamente, porque tiveram um ensino fraco”. A gente não tinha nenhum preparo, nenhum amparo de estruturas da universidade, tipo eu dizer, “olha, não vai mudar nada”, ou aquele aluno que tinha uma dificuldade, eu encaminho ele para tal setor, ou a gente ouvia que tinha alguns movimentos da Prograd para algumas áreas nevrálgicas como Engenharia, ou para a área das Letras, com curso de apoio para esses alunos que vinham com dificuldade do Ensino Médio. Mas a gente ia percebendo, porque eu trabalhei em Comgrad, isso ia surgindo. Mas nós como professores, eu percebi durante muito tempo, um silêncio muito grande com relação às cotas. Essa é a percepção (Informação Verbal)⁵⁸.

Observa-se que a estratégia inicial de invisibilidade dos cotistas ainda tem implicações nas estratégias de comunicação da UFRGS.

[...] eu tendo a achar que isso acabou criando uma cultura, e tu que és da administração sabes que essa questão de cultura organizacional, ela se constrói espontaneamente, ou tu administra isso. Talvez o desafio das ações afirmativas seja perceber que se criou uma cultura em relação às ações afirmativas na Universidade, de silêncio, e eu acho que em alguns momentos isso tem que ser pensado como deve ser rompido sem agredir esse silêncio inicial, que é no sentido de preservar esses alunos, eu acho que eles têm que continuar sendo preservados, só que esse preservar deve ter... acho que o desafio é preservar em que sentido? [...] o principal é o quanto as ações afirmativas são efetivas para quem ela deve ser. E eu acho que é isso que é importante, importante é se os alunos estão se sentindo atendidos e estão tendo essa comunicação. Então eu fico pensando, e teu trabalho talvez seja importante para descobrir isso, quanto que os alunos percebem as ações

⁵⁸ Entrevista concedida pelo secretário da SECOM da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em março de 2017.

afirmativas, quanto eles se sentem acolhidos, quanto ela dá visibilidade para quem ela tem que dar visibilidade. É claro que se a gente puder dar visibilidade até através da Secom, para a comunidade, poder dizer, “olha, a universidade está cumprindo o seu papel, não é só uma obrigação do Governo Federal, a gente está tendo uma intervenção social junto com essa comunidade que não tinha acesso ao ensino superior”, isso é importante, mas isso não é o mais importante (Informação Verbal)⁵⁹.

O relato da informante do DEDS também resgata o ambiente nos primeiros momentos da implantação das ações afirmativas e ajuda a compreender as implicações daquele contexto para o processo de formação das estratégias de comunicação.

[...] os primeiros tempos da política foram tempos cercados de muito cuidado. Tudo era muito arriscado, tudo era muito perigoso. Então eu acho que teve uma espécie de paralisia. Talvez seja um termo pesado. Mas, assim, de cuidados que poderiam ter sido menores, do meu ponto de vista, e proporcionado ações imediatas; as de divulgação para mim eram uma, mas que isso não aconteceu (Informação Verbal)⁶⁰.

Dentro do contexto em que não há plano de comunicação para a Universidade, nem estratégias deliberadas para tratar do tema das ações afirmativas no âmbito das atividades da SECOM, atualmente os assuntos relativos às ações afirmativas são trabalhados nos vários veículos de comunicação que estão sob responsabilidade da SECOM. No entanto, o tema aparece com mais frequência em notícias no portal da UFRGS e nas redes sociais, que são os canais mais instantâneos de comunicação com a comunidade acadêmica e com a sociedade e que são operados pela equipe de jornalistas na Assessoria de Imprensa sob a coordenação da vice-secretária de Comunicação.

No conjunto de veículos de comunicação sob responsabilidade da SECOM, há casos em que houve planejamento prévio e que foram definidas diretrizes de operação. Os espaços noticiosos do portal atual da UFRGS e a presença institucional nas redes sociais (*Twitter*, *Facebook* e *Instagram*) são exemplos que se aproximam de um processo de formação de estratégia deliberada. O portal, que passou por reformulação e foi relançado em 2012, é fruto de um projeto elaborado pela SECOM em parceria com o setor de desenvolvimento de sites do Centro de Processamento de Dados (CPD) e com envolvimento de um comitê formado para fazer a gestão da nova ferramenta, que se constitui no principal veículo de jornalismo institucional da UFRGS. Houve deliberação para a construção das funcionalidades e espaços

⁵⁹ Entrevista concedida pelo secretário da SECOM da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em março de 2017.

⁶⁰ Entrevista concedida pela diretora do DEDS da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

da página inicial destinados à publicação de notícias para cada um dos segmentos da comunidade universitária, de assuntos relevantes (*banner* superior) e de divulgação de eventos da Universidade. Ou seja, foi definida uma linha editorial mínima relativa aos espaços da página inicial, que é a única do portal da UFRGS operada pela AI. O documento que contém a linha editorial é de uso interno da SECOM e não está disponível no portal da Universidade. O segundo caso são os perfis institucionais da UFRGS nas redes sociais, que também foi precedido de um estudo realizado por um estudante de doutorado que pesquisava o tema em 2013. Estes dois processos, no entanto, não contemplaram uma estratégia específica para abordagem de comunicação dos temas relacionados às ações afirmativas. A vice-secretária de Comunicação destaca o projeto das redes sociais.

Esse foi um projeto bem construído. Veio uma pessoa de outro setor, que estava trabalhando na tese dele sobre rede social. Ele tinha vínculo com a universidade, e acabou vindo para cá. O que foi pedido para ele naquele momento já não era tão novo, outras universidades já tinham o Facebook. E ele fez um apanhado geral de quais universidades já utilizavam essa ferramenta, e de que forma utilizavam. Eu acho que esse foi um dos projetos que mais avaliação e estudo antes da implantação teve, eu acho que ele funcionou e funciona até hoje de uma forma muito positiva, já que ele foi bem estudado. Não se colocou a Universidade simplesmente no ar. Tem toda uma estrutura de funcionamento, de responsabilização, de colocação de notícias, da forma como se coloca. Tudo isso foi pensado. Eu acho que é um dos poucos projetos da comunicação da universidade que foi previamente planejado. Aí logo em seguida ele entrou no Twitter, e o Twitter está se reformulando agora, ele está entrando com mais força agora. Porque se sentiu que ele cresceu, e estamos sentindo a necessidade de ampliar o espaço da Universidade nesta rede. Então a gente tem essas mídias sociais; a gente tem o Facebook, o Twitter e o Instagram, que está meio adormecido, que a Universidade ainda não se utiliza muito, que tem que ser repensado também. Então esse tipo de avaliação a gente faz internamente, do que está funcionando, do que não está funcionando, e amplia a sua atuação ou modifica (Informação Verbal)⁶¹.

Algumas unidades acadêmicas, departamentos e órgãos da UFRGS também mantêm perfis nas redes sociais, com total autonomia para a publicação de conteúdos. Praticamente todos os órgãos e unidades da UFRGS definem e operam autonomamente suas ações de comunicação nos mais variados veículos além das redes sociais, como páginas na internet, canais no *Youtube* e informativos impressos. São abordadas mais adiante neste item as

⁶¹ Entrevista concedida pela vice-secretária da SECOM da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

estratégias adotadas para estes espaços por setores que desenvolvem ações de comunicação relativas às ações afirmativas identificados na pesquisa.

6.2.3.1 Rompendo o Silêncio

A ausência de ações específicas de comunicação sobre o tema das ações afirmativas foi identificada em outros setores ou por profissionais da Universidade não ligados à SECOM como uma deficiência que poderia comprometer o sucesso do Programa. Dessa constatação, surgiram iniciativas dispersas que visavam, naquele momento, divulgar as ações afirmativas para o público-alvo e, internamente, promover um ambiente para uma acolhida satisfatória dos cotistas. O Programa Conexões de Saberes, que em 2006 foi um dos espaços de construção da demanda por ações afirmativas na UFRGS, elaborou estudo que apontava esta lacuna já no primeiro ano de vigência da política. O estudo embasou a formulação de uma agenda propositiva para as ações afirmativas solicitada pela coordenação nacional do Programa. Os integrantes do Conexão de Saberes na UFRGS realizaram um mapeamento e registro do seu desenvolvimento na Universidade. A partir deste trabalho e dos encontros do Programa com a participação de alunos, docentes e comunidades parceiras, elaboraram-se propostas para subsidiar os debates sobre o Programa em nível nacional e também para a consolidação das ações afirmativas na UFRGS. Dividido em três eixos, o estudo sinalizou para a necessidade de várias iniciativas, entre as quais constam no quadro a seguir aquelas que têm relação com ações de comunicação (TETTAMANZY *et al.*, 2008).

Quadro 12 – Ações de Comunicação

Eixo	Proposição
Acesso ao ensino superior	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de uma maior articulação da Universidade com as escolas públicas na perspectiva da divulgação das Ações Afirmativas e do novo modelo de acesso • Criação de espaços de discussão sobre a lógica meritocrática e política de cotas • Promoção de calouradas, acolhimento e trotes educativos e formativos na perspectiva das Ações Afirmativas • Criação do Portal de Ações Afirmativas da UFRGS possibilitando ampla divulgação e esclarecimento da comunidade acadêmica e da sociedade em geral
Condições de permanência	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de ouvidoria para denúncia de casos de discriminação, preconceito e racismo na Universidade

	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização e formação de professores, técnico-administrativos e serviços terceirizados no que tange ao acesso de estudantes cotistas e de estudantes oriundos de territórios populares.
Agenda de ações afirmativas para o Programa Conexões de Saberes da UFRGS	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o diálogo das Ações Afirmativas com as comunidades populares e os Territórios do Programa • Realizar ações do Território Conexões Afirmativas junto às escolas públicas de Ensino Médio para divulgar Ações Afirmativas e do novo modelo de acesso

Fonte: TETTAMANZY *et al.*, 2008

O Programa Conexões de Saberes na UFRGS teve importância não só na promoção das articulações que ajudaram a viabilizar a implantação das ações afirmativas, mas também na sensibilização para o tema junto à comunidade interna e na divulgação entre os estudantes das escolas públicas das novas formas de acesso, conforme proposto na agenda definida em 2008. Pode-se afirmar que essa atuação e o conjunto de iniciativas que se seguiram desde então promoveram a identificação do Departamento de Educação e Desenvolvimento Social (DEDS), da Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT), e as pessoas a ele ligadas como as primeiras referências na UFRGS para o tema das ações afirmativas. O relato da diretora do DEDS traz este entendimento.

Eu acho que o DEDS é identificado como um setor que trabalha com as questões de diversidade e de ações afirmativas. Tem uma cena curiosa do início da política, curiosa e não bonita, eu diria, de no início, eu acho que 2008, logo depois do primeiro vestibular: um dia chegou uma menina, nosso departamento era bem pertinho da entrada da Reitoria, e ela entrou assim assustadinha, e estávamos eu e dois colegas que ainda trabalham aqui, em um momento de conversa, não sei se era alguma Reunião informal ou se a gente estava fazendo um intervalo, um cafezinho. Ela, “é aqui o departamento que atende os negros?”. E a gente respondeu para ela, “não é, mas pode entrar”. E aí ela tinha, na verdade, era uma dificuldade de matrículas, de não ter sido reconhecido ou tinham dúvida sobre algum documento dela de matrícula, e a instância onde ela vai buscar o apoio ou o suporte, que naquele momento era muito mais emocional, porque ela estava assustada, era no setor que atendem os negros, que era... não sei como ela chegou com aquela indicação. Mas eu acho que esse reconhecimento como um setor que se marcou por um trato com a diversidade, seja na implementação da 10.639, e aí da 11.645⁶², seja

62 Lei federal Lei 10.639/03, alterada pela Lei 11.645/08, que torna obrigatório o ensino da História e Cultura Afro-brasileira e Africana em todas as escolas, públicas e particulares, do Ensino Fundamental até o Ensino Médio.

na pauta de ações afirmativas, eu acho que ele é identificado como tal (Informação Verbal)⁶³.

Para realizar as ações de divulgação após a aprovação da decisão 134/2007, o DEDS aproveitou a articulação que já havia com escolas públicas por meio de outras ações de extensão para chamar à UFRGS os jovens para conhecerem as novas formas de ingresso na Universidade. A diretora do DEDS relata que esta iniciativa nasceu da necessidade urgente de mostrar aos estudantes das escolas públicas que a UFRGS tinha adotado uma política de ações afirmativas.

Nós fizemos uma formação aberta para as escolas, duas sessões no auditório da Faculdade de Economia, convidando estudantes de ensino médio para que eles viessem conhecer a política. Uma experiência muito boa que eu acho que deveria ser repetida mais vezes, embora a gente tenha muitas experiências aqui na Universidade de ações de extensão que se deslocam para o espaço das escolas. É um esforço nesse sentido, e naquele momento foi bem importante, porque era uma política nova, totalmente desconhecida, e que a nossa articulação com redes de ensino permitiu uma comunicação mais rápida. As escolas agendaram e lotaram o auditório para poder ter informações. [...] Surgiu da seguinte necessidade: aprovamos uma política que precisa ser conhecida pelo público primeiro interessado. E como nós tínhamos uma aliança de proximidade naquele momento com gestores de escolas, porque nós tínhamos um grupo de trabalho que era composto por gestores de redes municipais de ensino, e uma articulação também com a rede estadual, a nossa articulação se dava via gestores de Secretarias de Educação, que articulavam os seus alunos para vir diretamente para cá. Então claro, havia uma condição favorável por um projeto em andamento de anos nessa relação, e a compreensão de que era papel da universidade fazer essa divulgação. Enquanto extensão, nós éramos a parte dessa Universidade que poderia proporcionar essa ação (Informação Verbal)⁶⁴.

No âmbito do Conexões de Saberes, foi criado logo após a aprovação da Decisão 134/2007 o território Conexões Afirmativas, cujas primeiras ações foram realizadas em novembro de 2007 e se constituíram de elaboração e distribuição de material de divulgação para distribuição dos vestibulandos e, posteriormente, aos calouros que ingressaram em 2008. Logo depois, as ações do território desdobraram-se em outro projeto de extensão e de pesquisa denominado Quero Entrar na UFRGS, por meio do qual foram realizadas atividades para alunos e professores de escolas públicas de ensino médio voltadas à divulgação das possibilidades de preparo, acesso e permanência nos cursos da UFRGS (ARENHALDT; BERGAMASCHI; SILVEIRA, 2008). As ações de divulgação atreladas ao Conexões de

⁶³ Entrevista concedida pela diretora do DEDS da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

⁶⁴ Entrevista concedida pela diretora do DEDS da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

Saberes foram mantidas até 2011. Atualmente, o DEDS é responsável pelo Programa Conversações Afirmativas, cujo objetivo principal não é a divulgação das possibilidades de ingresso na UFRGS, e sim, o fortalecimento das ações afirmativas por meio de espaços de reflexão e de integração da comunidade externa em torno do tema. São realizadas rodas de conversa na Universidade e também ocorrem atividades em escolas públicas que debatem o tema⁶⁵. Na visão da diretora do DEDS, o programa estimula o diálogo e se constitui em instrumento de promoção da comunicação em relação às ações afirmativas na UFRGS.

Eu acho que ele tem muito essa cara. Inclusive porque ele junta duas pontas que dificilmente se encontram em uma relação horizontal. Então por exemplo, na última roda de conversa, que foi sobre o samba do Rio Grande do Sul, nós trabalhamos em articulação com um coletivo artístico que chama Sopapo Poético, que tem vários sambistas. Nosso parceiro do Conversações foi também um outro coletivo que chama Pretagô, também um coletivo artístico que atua mais na área do teatro; sambistas que não estão conectados em nenhum desses coletivos, mas que de uma maneira ou de outro relacionam-se com eles. Nos dois coletivos temos vários egressos da Universidade, e egressos do sistema de cotas, e que constroem isso juntos, em todas as Reuniões, os temas que vamos trabalhar ano a ano. [...] Nesses encontros discutem inclusive questões, possibilidades de ajuste no trato da Universidade com algumas questões. Por exemplo, nós tivemos uma das rodas de conversa que foi sobre capoeira. Tínhamos nessa roda de conversa um capoeirista, aluno do curso de Educação Física, que trouxe a questão curricular de como a capoeira entra ou não entra no curso de Educação Física, questão do reconhecimento do mestre de capoeira por um profissional da Educação Física. Então tem discussões que são interessantes (Informação Verbal)⁶⁶.

Nesta penúltima roda de conversa de 2016, citada pela entrevistada, eu estava presente, assim como em várias outras atividades realizadas naquele ano na Universidade relacionadas ao tema das ações afirmativas. Destaco deste evento os depoimentos de alunos cotistas da UFRGS sobre suas experiências de ingresso na Universidade e os desafios de permanência. Apresento aqui o depoimento de um estudante negro, morador da periferia de Porto Alegre. Ele relatou que na infância muitas vezes passara de ônibus por perto dos prédios do Campus Centro, onde estão localizadas as edificações mais antigas e imponentes da UFRGS. Estas edificações chamavam a sua atenção, e ele acreditava que o campus era um espaço privado, “de uma universidade paga como aquelas que a gente vê nos filmes, tipo Oxford ou Harvard”. O estudante disse que só ficou sabendo que poderia estudar na UFRGS quando frequentou um cursinho pré-vestibular popular. Por fim, emocionado, lamentou que

⁶⁵ <http://www.ufrgs.br/deds/teste/programas-e-acoas/conversacoes-afirmativas> Acesso em 30 março 2017.

⁶⁶ Entrevista concedida pela diretora do DEDS da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

seus amigos e vizinhos ainda não conseguissem enxergar que “a UFRGS é para eles também”. Relatos semelhantes foram conhecidos não somente em eventos deste tipo, mas também na leitura de publicações, dissertações e teses que estudam as ações afirmativas na UFRGS (TETTAMANZY et al., 2008; GRISA, 2009; BELLO, 2011; DOEBBER, 2011; ANHAIA, 2013; TANIKADO, 2015). Os projetos e ações do DEDS aqui apresentados caracterizam-se por propiciar mais do que a divulgação das ações afirmativas. Entendo que estas iniciativas ajudaram a romper a invisibilidade do cotista, como um contraponto ao silêncio estratégico que a instituição procurou manter nos primeiros anos de implantação da Decisão 134/2007.

Foi nas oportunidades disponíveis por meio de projetos de extensão que surgiram outras iniciativas que também ajudaram a dar visibilidade às ações afirmativas na UFRGS e a promover o acolhimento do estudante cotista. Essas ações, em sua maioria, não estão sob responsabilidade direta das instâncias da UFRGS relacionadas às políticas afirmativas. São projetos coordenados por docentes com envolvimento de alunos e técnico-administrativos da Universidade e, por vezes, de representantes de entidades da comunidade externa. Por meio de consulta ao Catálogo de Ações da Extensão, disponível no portal da UFRGS⁶⁷, é possível elencar algumas iniciativas neste sentido.

Quadro 13 – Iniciativas UFRGS

PROJETO	OBJETIVOS / OPERACIONALIZAÇÃO
Universidade Pública, tô dentro!	Divulgação das Políticas de Ações Afirmativas para universitários, estudantes e professores da Educação Básica Pública. abordando a temática das Ações Afirmativas, bem como as políticas desenvolvidas no que tange a permanência do estudante na Universidade. Etapas: 1. Formação de multiplicadores sobre políticas de Ações Afirmativas; 2. Difusão da temática através de palestras visando prioritariamente estudantes dos 2º e 3º anos do Ensino Médio; 3. Realização de seminários com professores e equipes diretivas acerca da temática; 4. Intervenção na com os estudantes das escolas visitadas; 5. Retorno às escolas para divulgação das políticas de acesso e permanência da UFRGS.
PEAC - Projeto Educacional Alternativa Cidadã	Preparação de jovens e adultos de baixa renda para o vestibular da UFRGS e, também, para a formação ética e cidadã.
PET/Conexões: Políticas Públicas da Juventude MEC/SESU.	Construção de um espaço de diálogo entre estudantes da universidade e estudantes de escolas públicas, problematizando temáticas como as ações afirmativas, políticas no Ensino Superior e direitos dos jovens à

⁶⁷ <http://www1.ufrgs.br/extensao/catalogo/catalogo.php>

	educação pública. Realização de oficinas com estudantes de escolas públicas sobre ações afirmativas, ingresso e permanência na universidade pública
Cotas Universitárias: explorando caminhos para jovens em contexto de medidas sócio-educativas	Sensibilização de estudantes em cumprimento de medidas sócio-educativas, familiares e comunidade, para o direito de usufruírem das cotas sociais e raciais de acesso às Instituições de Ensino Superior público. Realizadas atividades como rodas de conversas e oficinas com os jovens, com suas famílias e com a comunidade escolar.
UFA - Universidade e suas formas de acesso	Relaciona-se com o PEAC. Ex-alunos do PEAC que ingressaram na UFRGS participam de atividades em escolas públicas para informar, auxiliar e motivar os estudantes do ensino médio para ingresso na Universidade.
Por Dentro da UFRGS: Programa de Apoio ao Acesso ao Ensino Superior	Atividades diversas para divulgar informações sobre a UFRGS e a política de ações afirmativas (cotas para ingresso e formas de permanência), por meio da formação de multiplicadores e implantação de cursinho pré-vestibular popular.
Tamo Lá	Jornal desenvolvido pelo curso pré-vestibular popular da Restinga

Fonte: UFRGS (s.d.)⁶⁸

Além destes, muitos outros eventos esporádicos na forma de seminários, debates, calouradas e atividades diversas foram realizadas em torno do tema das ações afirmativas. Os objetivos e a operacionalização destas ações são muito semelhantes e há uma consistência ao longo dos anos. Este conjunto de ações ligadas à Extensão é o principal espaço de formação das estratégias de comunicação relativas às ações afirmativas na UFRGS. Entendo que diante da inércia do órgão que formalmente teria a atribuição de planejar as estratégias de comunicação na Universidade, os atores empenhados em dar visibilidade ao programa e em fazer ressoar as potencialidades de transformação da Universidade por meio da inclusão encontraram na Extensão a viabilidade para os seus projetos. Resgato do item anterior (6.2.2) o protagonismo de docentes e de técnico-administrativos da UFRGS que militavam em movimentos pró-cotas. Se estes atores foram fundamentais no agendamento dos debates sobre a implantação das ações afirmativas na UFRGS, no segundo momento eles também atuaram em prol da inclusão na Universidade.

É possível afirmar que os diferentes projetos desenvolvidos no âmbito da extensão, em conjunto, constituem exemplo de formação de estratégia de consenso, em que “[...] vários membros convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais

⁶⁸<http://www1.ufrgs.br/extensao/catalogo/catalogo.php>

ou comuns.” (MINTZBERG, 2006, p. 26). Há que se ressaltar, no entanto, que também é possível inferir que as estratégias que emergiram são desconectadas, porque surgiram a partir de iniciativas de “[...] membros ou subunidades indefinidamente conectados ao resto da organização [que] produzem padrões na corrente de suas próprias ações na ausência disso, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comuns da organização como um todo.” (MINTZBERG, 2006, p. 26). As características de estratégia emergente dessas iniciativas ficam ainda mais evidentes quando se entende que este padrão se formou a partir de ações empreendidas por diferentes atores que não aderiram ao “silêncio estratégico” da Universidade em relação às ações afirmativas. Em relação à Administração Central, são estratégias desconectadas. Já no âmbito da Extensão, para aqueles que as criaram, são identificadas características de estratégia deliberada e de estratégia emergente. A deliberação ocorre por serem projetos de extensão, que devem atender às exigências de ter um planejamento, com objetivos, metas e processos de avaliação bem definidos e explicitados. A emergência, conforme colocado no início do parágrafo, tem as características da estratégia de consenso que se reforça ainda no fato de que os projetos convergiram para um mesmo público alvo, com objetivos muitos semelhantes, sem ter havido deliberação prévia da política de extensão da Universidade neste sentido.

Outro *locus* de formação de estratégia de comunicação identificado é o Campus Litoral Norte (CLN), primeira estrutura da Universidade afastada de Porto Alegre. Conforme descrito no item 6.2.1, o CLN iniciou suas atividades em 2014 oferecendo o curso de Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia (BICT), cujo projeto pedagógico é diferente das demais graduações da UFRGS e está em alinhamento às estratégias do Governo Federal que conformaram também as graduações da UFABC, expostas no item 6.1.1. As ações de comunicação realizadas no CLN também se caracterizam como estratégias desconectadas em relação à Administração Central, que não planejou nenhuma estratégia específica para a comunicação do CLN. As iniciativas de comunicação no CLN tiveram início com o objetivo de divulgar e explicar o BICT para a comunidade da região, conforme o relato do profissional de relações públicas que atua neste campus.

A minha vinda para cá teve muito esse pensamento de dar uma cara mais específica para esse trabalho de divulgação e para essas ações de comunicação no campus, e a gente tem procurado implementar essas políticas, enfim, essas atividades de forma sistemática e planejada. [...] A necessidade do campus de ampliar o número de estudantes e de se tornar cada vez mais divulgado se aliou com a minha vontade de vir para cá. Essas coisas acabaram convergindo para que essa política de comunicação no

campus se tornasse mais, vamos dizer assim, profissionalizada (Informação Verbal)⁶⁹.

O entrevistado afirmou que está em construção a política de comunicação para o CLN e que já existem algumas ações sendo feitas, como as focadas na divulgação do BICT, explicando como está estruturado o curso, quais são as terminalidades oferecidas e as possibilidades de atuação profissional para os egressos. Elas envolvem visitas a emissoras de rádio e a redações dos jornais da região, palestras nas escolas de ensino médio, programação no evento UFRGS Portas Abertas e agendamento de visitas às instalações do CLN. Também foram produzidos um vídeo institucional e um novo site específicos para o CLN. Este é o foco principal de comunicação do CLN, mas também são desenvolvidas outras que abarcam os temas relacionados às ações afirmativas e que se utilizam das redes sociais e de informativo eletrônico e das oportunidades de visitação.

A gente tem um setor aqui que é o Núcleo de Atendimento ao Aluno, que trabalha exatamente com essa questão. Quando a gente faz uma recepção a uma escola, por exemplo, quando tem o Portas Abertas, ou quando a gente recebe essa visita de vir conhecer o campus, esses atores fazem uma apresentação falando da reserva de vagas, das cotas, dos benefícios oferecidos pela Universidade, de todos os benefícios que o estudante que ingressa tem direito, que ele pode pleitear. Então toda essa explicação, até para que o estudante entenda que ele vai ter como se manter, ou que ele tem como concorrer por determinadas cotas. Sempre que vem essa visita, além de apresentar os cursos e falar dos cursos, explicar os cursos e passar um vídeo institucional que tem imagens aéreas e tudo mais, a gente sempre traz o debate dos benefícios, das cotas e tudo mais, até para trazer para a realidade, para as pessoas entenderem que elas podem entrar aqui. A gente percebe que aqui tem muita essa coisa de que a “UFRGS ainda está muito distante, que ela não é para mim”. Então a gente tem essa preocupação de mostrar que não, que eles podem, que eles têm condições, que tem benefícios, que tem como se manter na universidade, então a gente tem essa parte e sempre integra essa programação (Informação Verbal)⁷⁰.

Ações de comunicação surgidas em outros órgãos da UFRGS somam-se aos exemplos já citados e também apontam para a necessidade de se refletir sobre a formação de estratégia que culminou deste processo. No âmbito da CAF, também são realizadas ações de comunicação. Entrevista com a coordenadora do órgão revela algumas iniciativas:

Então ela [a CAF] não é um setor de comunicação, mas tem algumas estratégias que foram empreendidas no início para que a população em geral

⁶⁹ Entrevista concedida pela profissional de relações públicas do CLN da UFRGS a Patricia Lima por telefone em fevereiro de 2017.

⁷⁰ Idem.

soubesse da existência das ações afirmativas. Então a primeira questão foi acionar uma rede de interlocutores dos cursinhos populares que pudessem fazer reverberar o que é as ações afirmativas para a sociedade, para o público para o qual ela está sendo direcionada. Então as estratégias são muito restritas às ferramentas que a Universidade nos dá, em termos de fazer com que as informações sejam amplificadas para fora da sociedade. Eu acho que é um aspecto que a CAF não tem uma estratégia específica para interpelar a sociedade, ela se faz valer das redes de interlocução que ela tem, que são apoiadores das ações afirmativas e que funcionaram como propagadores, como pessoas que estavam ecoando o que eram as ações afirmativas no período de 2008 até 2012. Quando surge a CAF em 2012, então existem algumas ações pontuais para dar existência pública às ações afirmativas. Então, entre elas é estar junto nas Calouradas, fazer parte do Portas Abertas, que é dentro da Universidade, explicando como é que funcionam as ações afirmativas. E recentemente, por 2013 mais ou menos, nós criamos o Salão de Ações Afirmativas, que também era uma tentativa de demonstrar para a sociedade o interesse da Universidade em reconhecer internamente trabalhos relativos à educação e ações afirmativas, mas também capturar um pouco dessa expertise nas escolas públicas, nas iniciativas de ONGs sobre como se tratava o tema da educação para relações inter-raciais de acordo com as leis e as diretrizes de base. Então, nesse sentido, foram ações concentradas, não é uma equipe especificamente voltada à comunicação (Informação Verbal)⁷¹.

Entre as ações empreendidas pela CAF, além das apresentadas, há também visitas a escolas públicas para apresentar o sistema de reserva de vagas e a assistência estudantil. A CAF utiliza o *Facebook* como principal veículo de comunicação com o público da política de ações afirmativas, devido à facilidade para atualização das informações, tendo em vista que o órgão não dispõe de servidor que saiba atualizar a página do site. A página da CAF no site tem conteúdos mais estáticos e é onde são encontrados todos os relatórios de acompanhamento do programa. Já o *Facebook* tem dois objetivos distintos para a CAF: no perfil público da Coordenadoria são comunicadas diversas ações da CAF e dos demais órgãos da UFRGS que promovem atividades relacionadas ao tema das ações afirmativas; além disso, a CAF mantém um grupo fechado do qual participam os alunos indígenas, devido à necessidade de contato constante com este público, conforme o relato da coordenadora.

Desde o início da CAF se abriu o *Facebook* que é público, que é sobre a CAF e é tudo o que a rede de apoiadores dentro da universidade – o DEDES, a Pró-Reitoria de Extensão, o Museu da Universidade – tudo o que esses parceiros fazem em torno de rodas de conversa e atividades de extensão sobre ações afirmativas. Ali a CAF faz ressoar essa rede. Mas existe uma ferramenta específica do *Facebook* que é para o ingresso indígena, que é uma maneira de comunicação direta com os alunos matriculados. Então funciona muito bem para encontrar parentes de aluno, para informar qual é a documentação necessária para o processo de matrícula; no momento a gente

⁷¹ Entrevista concedida pela coordenadora da CAF da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em fevereiro de 2017.

é também interpelado pelo *Messenger* a respeito de dúvidas sobre editais que estão abrindo para mestrado e doutorado, então esse é um canal de comunicação bem eficiente (Informação Verbal)⁷².

Sobre as necessidades de comunicação com os órgãos da UFRGS e com docentes e servidores, o relato da servidora da CAF que atua nas ações de comunicação da Coordenadoria aponta o que se pode chamar aqui de formação de uma estratégia que se operacionaliza por meio de atividades de capacitação, iniciadas no âmbito do Programa de Aperfeiçoamento Pedagógico (PAP), voltado à formação dos docentes.

No caso da Universidade, não adianta só fazer comunicação interna. Tem que ser um passo a mais. A gente se deu conta que está casado com um monte de coisa, que eu não gosto dessa palavra, mas enfim, é a tal da capacitação. [...] A gente ofereceu um módulo no PAP para discutir as cotas, e a gente fez uma metodologia muito participativa. No grupo discutimos, e para ver o que é que vem. E é óbvio, as pessoas não mudam de uma hora para a outra. Os racistas de ontem não mudaram depois das cotas. [...] E depois, o que as pessoas entendem do que é a política, para que serve esses alunos, é uma tragédia mesmo. [...] depois o PAP foi remodelado e não contemplou mais isso. Mas o que é a nossa menina dos olhos aqui na CAF é uma ação nova. Não nova agora, mas que esse ano a gente vai tentar investir um pouco mais, investimos muito ano passado, é fazer uma parceria com a Progesp e criar um programa de capacitação com dois focos. A gente se juntou com dois parceiros estratégicos. Nós temos um programa com a Faced para discutir apoio pedagógico a estudantes e capacitação nesse sentido para técnicos de Comgrad. [...]. E um com a Progesp, principalmente voltado aos técnicos. [...] E como isso é programa de capacitação, gera horas⁷³, se tem uma procura enorme, está sendo um sucesso, as pessoas gostam muito, tem uma demanda enorme. A gente fez eu acho que umas 10 ou 12 ações dessa natureza. Isso faz toda diferença, do ponto de vista também que aquilo ali é mais do que comunicação, a gente comunica, mas também leva recado... [...] E a gente está aproveitando os saberes de quem já tem mais saber do que a gente para aprender com eles, porque tem gente que está lidando com cotista e descobriu experiência superinovadora de programas de reforço em cálculo e outros (Informação Verbal)⁷⁴.

Estes encontros de capacitação se constituem em espaço de diálogo entre os diferentes atores da UFRGS sobre o tema das ações afirmativas. A partir destas ações se forma uma estratégia emergente de comunicação interna em um órgão que, embora não seja responsável por comunicar o Programa de Ações Afirmativas, percebeu a necessidade de estabelecer este canal para que pudesse executar com sucesso uma de suas atribuições que é a sugestão de

⁷² Entrevista concedida pela coordenadora da CAF a Patrícia Lima em Porto Alegre em fevereiro de 2017.

⁷³ Por meio de participação nos programas oferecidos pela Escola de Desenvolvimento dos Servidores da UFRGS, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, os técnico-administrativos somam horas de capacitação que são usadas para progressão na carreira.

⁷⁴ Entrevista concedida pela servidora da CAF da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em fevereiro de 2017.

melhorias para o programa. Esta estratégia encontra alinhamento com o que é também realizado pelo DEDS, conforme colocado anteriormente, sobre o projeto de extensão Conversações Afirmativas, oferecido como atividade de capacitação para os técnico-administrativos. Resgato aqui parte da entrevista da diretora do DEDS que acrescenta este entendimento.

Muitos técnicos da Universidade participam do Conversações, os técnicos que trabalham nas Comgrads, professores. Nós oferecemos o programa também como uma ação de capacitação, e sempre temos um número significativo de pessoas que vêm pela via da capacitação, e que não é só por uma questão de carga horária, mas que participam das discussões, e trazem questões de como lidam com isso em suas unidades. As questões das comunidades indígenas, a questão da memória e da cultura indígena, que foi um dos encontros de 2015 mais bonitos que a gente teve, com a multiplicidade de vozes ali, de docentes, de membros das comissões de acompanhamento, dos próprios indígenas, conversando sobre esse impacto da educação formal, do ensino superior na sua vida, o que é a educação indígena, o que é a educação não indígena. Acho um espaço de comunicação e de ajuste da política, um espaço de escuta para que a universidade faça ajustes na política, muito rico. Recentemente nós tivemos uma roda de conversa sobre os desafios da permanência, foi a penúltima de 2016 também, e que os alunos explicitaram muito assim, nas questões de acolhimento, né, ou da falta, da carência do acolhimento nesse espaço, de se sentirem meio solitários nas unidades. Eu acho que é um espaço precioso (Informação Verbal)⁷⁵.

Os resultados positivos destas ações de capacitação percebidos pela CAF e pelo DEDS ensejam a continuidade destas iniciativas, consolidando-as mesmo como uma estratégia de comunicação com a comunidade interna sobre o tema das ações afirmativas que prioriza a escuta, a livre expressão e o diálogo. Na entrevista realizada em janeiro de 2017, a diretora do DEDS informou que neste ano um dos temas a ser trabalhado pelo Conversações Afirmativas é acessibilidade, em função da alteração na Lei de Cotas, que prevê a reserva de vagas para as pessoas com deficiência.

A inclusão de PcDs na UFRGS já vem sendo trabalhada pelo Núcleo de Inclusão e Acessibilidade - Incluir, criado em 2008 e que, em 2014, passou a vincular-se institucionalmente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. O Núcleo atua na prestação de serviços e disponibilização de recursos de acessibilidade e de tecnologias assistivas para PcDs, na assessoria às Comgrads dos cursos em que há alunos com deficiência e também na formação dos servidores. Da mesma forma que a CAF e o DEDS, o Núcleo também começa a

⁷⁵ Entrevista concedida pela diretora do DEDS da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

atuar em parceria com a PROGESP para atividades de capacitação que se constituem em ações de comunicação, conforme o relato da diretora do Núcleo.

Algo muito importante que a gente está construindo é a formação dos servidores da Universidade, em todos os aspectos, em termos pedagógicos, docentes em sala de aula. A equipe interdisciplinar fez todo um projeto, porque têm muitas desinformações, fez roda de conversa para falar sobre acessibilidade. Outra linha que entra na comunicação mesmo é o que vai ser agora oferecido através da Escola de Desenvolvimento aos servidores. A gente vai fazer esse convite aos órgãos estratégicos que trabalham com setores em que é possível implantar a audiodescrição, que aí entra a acessibilidade na comunicação. [...] Esse trabalho de formação é muito importante para que se implemente nos serviços da Universidade essas questões de acessibilidade.[...]. E outro [projeto] seria esse de abrir espaço para as pessoas com deficiência, esse espaço coletivo, criar espaço na Universidade, esse espaço de escuta que é importante para a gente fazer uma produção com eles mesmos. [...] Então esse espaço de escuta, esse espaço que a gente não sabe a dimensão que pode tomar, ele é muito importante (Informação Verbal)⁷⁶.

A partir da apresentação destes exemplos relacionados a atividades de capacitação infiro que esta estratégia de comunicação que se formou com articulação de alguns órgãos isoladamente começa a se disseminar e poderá constituir-se em uma estratégia planejada de comunicação interna que abrange toda a Universidade e que seja usada também para outros temas além das ações afirmativas. É possível pensar até que, em médio prazo, esta estratégia poderá ser eficaz para solucionar as deficiências de comunicação entre os órgãos da Universidade que foram relatados por alguns dos entrevistados.

A comunicação relativa à assistência estudantil deveria assumir mais importância, uma vez que trata dos mecanismos voltados a viabilizar a permanência do estudante de baixa renda na Universidade. A PRAE, como instância responsável pela operacionalização da assistência estudantil, executa ações de comunicação focadas principalmente na divulgação dos editais de acesso aos benefícios, mas se verifica que este processo apresenta falhas, e que a SECOM não vem atuando em conjunto com a PRAE. A diretora da Divisão de Seleção e Acompanhamento Pedagógico e Social relata como é este processo.

A gente tem alguns padrões de ação, mas não um plano. Algumas das nossas ações são em relação mais à seleção de estudantes, porque a gente lança editais públicos, então a gente tem a obrigação por conta disso, de manter minimamente as informações sobre os editais e a divulgação dos editais, e a divulgação de resultados. Então a gente tem esse padrão, que é trabalhar com o site próprio da PRAE, que é uma ferramenta que a gente utiliza mais. Mas

⁷⁶ Entrevista concedida pela diretora do Incluir da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em março de 2017.

a gente fala só o formal, que é divulgar edital, aí publica uma noticiuzinha, um muralzinho de notícia dizendo que o edital foi publicado, aí a gente publica os resultados, que é o mínimo, é o necessário. E sempre faz a divulgação também para a Secretaria de Comunicação para estar no portal da Universidade também. Mas é o básico, é o mínimo necessário para manter a publicidade do edital que a gente acaba fazendo. Infelizmente a gente sabe que teria que fazer mais, mas faz isso (Informação Verbal).⁷⁷

Segundo o relato da informante, o texto dos editais não é totalmente claro para os estudantes, mas até o momento não foi pensada uma forma de facilitar a compreensão dos critérios e procedimentos para acesso aos benefícios.

É o padrão que sempre foi feito, e é aquele padrão bonito, bem formal. Até posso te dizer que grande parte do nosso trabalho enquanto está aberto o período para inscrições é esclarecer o edital. Porque realmente para os estudantes não é uma linguagem fácil, ainda mais que eu acho que eles não estão acostumados, né? A gente às vezes se pega um pouco na ideia de que tem que ser pedagógico também, e ensinar para eles que eles têm que entender o mundo adulto, que eles têm que entender os editais, que vai chegar uma hora que tu já tem que passar pelo edital e o vestibular e tal. Mas que ao mesmo tempo isso tudo é meio complicado, porque tem pessoas que acho que não se animam nem a ler o edital, porque tem muitas páginas. Então é assim, é complicado (Informação Verbal)⁷⁸

Uma das formas de esclarecer o conteúdo dos editais é a disponibilização de um plantão de atendimento na PRAE, por telefone e presencial, voltado ao esclarecimento de dúvidas, que tem grande procura.

As pessoas perguntam diretamente, “como eu devo proceder para pedir os benefícios”. Até a gente brinca, assim, tem colegas que são um pouquinho impacientes, “vai ler o edital”. Mas aí tem gente que precisa um pouco mais do que isso. Mas a gente é bem disponível aqui, por exemplo, tem gente que às vezes não consegue nem preencher o cadastro, só cita o nome, a gente diz, “vem aqui que eu ajudo, vamos conversar sobre a sua situação”. Se a gente consegue chegar na pessoa, e ela consegue nos dizer que ela tem uma dúvida, explicar melhor a dúvida dela, a gente consegue ajudar melhor. Mas tem realmente uma procura grande (Informação Verbal)⁷⁹.

A procura por informações junto à PRAE é intensa não só para solicitar esclarecimentos sobre os editais. A diretora identifica outras deficiências de comunicação nesta pró-reitoria.

⁷⁷ Entrevista concedida pela diretora da Divisão de Seleção e Acompanhamento Pedagógico e Social da PRAE da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

⁷⁸ Idem.

⁷⁹ Idem

A gente sempre coloca isso: “a gente precisa melhorar a comunicação com os estudantes”, “a gente precisa melhorar a comunicação com a Universidade como um todo”, “a gente precisa que as pessoas entendam o que a gente faz”, que eu acho que isso também é um pouco difícil. Então isso é sempre colocado como uma deficiência nossa, a gente sempre bate nisso. Só que tem a limitação também da forma como a Universidade lida com a questão da comunicação, que a gente não tem como ter alguém aqui dentro para pensar isso. Em outros momentos, em outros formatos, quando eu cheguei aqui, tinha, por exemplo, um bolsista da comunicação. Que aí era uma pessoa que ficava ali, que sei lá, a menina entendia um pouco de design, um pouco de comunicação, um pouco de cada coisa, e cuidava da página, e fazia as coisas mais ou menos, entendeu? Agora a gente não tem ninguém, e não tem ninguém que nos ajude a pensar que poderia ter um plano de comunicação por exemplo. [...] E tem uma necessidade bem grande, porque a gente lida com um público... a gente não tem nem rede social, o que é absurdo. E aí teve um debate interno, porque têm pessoas que entendem que não deveria ter rede social mesmo, porque a rede social tem que ser só institucional grande, porque a Secom é que responde as questões das pequenas, daí responde mesmo. Então assim, “ah, porque se a gente abre aqui, também vão começar a questionar muito aqui, como é que a gente vai dar conta disso?”. Não sei, mas eu, pessoalmente, acho importante que tivesse redes sociais (Informação Verbal).⁸⁰

Ao manter a mesmo padrão de texto e formato dos editais de inscrições para acessos aos benefícios, que sabidamente não são de fácil entendimento por parte dos estudantes, a PRAE deixa de observar uma das exigências da comunicação pública colocadas por Zémor (2012): “assegurar a pedagogia atrelada a uma mensagem complexa”. Este processo carece do envolvimento da SECOM, enquanto órgão em que atuam os profissionais de comunicação tecnicamente habilitados para qualificar as ações neste sentido, traduzindo a informação dos editais para o seu público alvo. A análise do papel da SECOM neste processo é retomada ao fim no item 6.2.3.2.

A atual gestora da PRAE afirmou que pretende estabelecer novos canais de comunicação com os estudantes, mas como no momento da entrevista ainda estava havia poucos meses no cargo, não tinha definições sobre a estratégia que seria usada. Naquele momento, via como canal mais eficaz o envio de e-mail para grupos específicos de beneficiários da assistência e a publicação de informes no site

O principal meio de divulgação é o site. Ultimamente a gente até tem duplicado a informação na página da UFRGS e da PRAE. Agora, com um episódio dos RUs [restaurantes universitários] fechados, que precisava informar que ia ser pago auxílio, a gente usou a página da Universidade. Não sei se é a melhor estratégia, porque vai a informação que não é para o

⁸⁰ Entrevista concedida pela diretora da Divisão de Seleção e Acompanhamento Pedagógico e Social da PRAE da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

conjunto todo de alunos, e a gente trabalha com um ponto de corte para quem eu vou pagar refeição durante esse período. E se eu fui cortado desse grupo? Aquela informação ali para mim é horrível. Então uma semana de comunicação que a gente vai ter que fazer para esse grupo, a gente já vai fazer só via e-mail, só para quem realmente têm direito ao benefício. Grupos de e-mail tipo “moradores da casa”, “bolsistas”, para ter uma comunicação mais personalizada, uma coisa mais direcionada para quem realmente interessa aquela informação. (Informação Verbal)⁸¹

A PRAE também atende a solicitações de algumas Comgrads para apresentar os benefícios aos calouros. Inicialmente, apenas comissões de três cursos solicitavam esta apresentação em todos os inícios de semestre e, em 2017, houve também uma demanda do diretório acadêmico da Medicina.

A análise das ações de comunicação abarcadas pela Extensão e das empreendidas pela CAF mostra pontos em comum que resultaram em formação de estratégias nestes setores, diferentemente da PRAE. Nesta pró-reitoria não está tão evidente um processo de formação de estratégia de comunicação. Pode-se, no entanto, pensar que a nova gestão, ao afirmar que pretende estabelecer canais de comunicação com os estudantes, dará início a um processo de formação de estratégia que, talvez, tenha mais características de estratégia deliberada, devido a sua intenção de fazer um plano nesse sentido.

6.2.3.2 Formação de Estratégias de Comunicação a partir da Articulação entre Diferentes Atores

Os atores envolvidos com as ações afirmativas na UFRGS formaram uma espécie de rede resultante das aproximações que ocorreram no curso das ações que são empreendidas por órgãos e profissionais da Universidade, conforme colocam os entrevistados destes setores. A coordenadora da CAF relata como se deu conta da existência desta rede e comenta sobre a importância da sua visibilidade.

Eu acho que uma das coisas importantes, quando eu entrei... porque eu já trabalhava no conselho consultivo da CAF como uma colaboradora, professora. Então sempre tive muito imersa e conhecedora, a partir da minha unidade, de alguns profissionais que trabalhavam com as ações afirmativas e cooperavam com a CAF. E eu me dei conta que a minha visão era de alguém que vive uma unidade da Universidade, então na CAF a gente tem um outro ponto de observação, de interpelar e ser interpelado por realidades diferentes

⁸¹ Entrevista concedida pela pró-reitora da PRAE da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

na mesma Universidade. Isso fez com que eu pensasse que, “bom, a gente tem que fazer alguma coisa para que essa rede de profissionais que já tem experiência acumulada se enxergue como eu estou enxergando eles agora nesse outro ponto de observação”. [...] Como rede existe. Isso para mim é o mais fascinante. Como rede que coopera, que chama as pessoas para as suas atividades, que sabe que é importante fazer junto e que funciona fazendo junto, desde cursos de capacitação até roda de conversa, isso é feito junto, então é muito fácil, “ah, vamos chamar alguém do DEDES para fazer isso”, porque a gente sabe que eles fazem muito bem. Ou “o DEDES está em cooperação com o Museu da Universidade para fazer alguma coisa”, então essa rede na prática existe. Talvez não fique tão evidente para o aluno que ingressa que essa rede já existe. Ele vai descobrir uma porta e descobrir mais cinco. Então a CAF pode, sim, ser um facilitador da visualização junto com a Secom de quem está se detendo no tema das ações afirmativas. E às vezes uma ação nova como o NEAB⁸², que está lá no ILEA, e é incrível, porque às vezes aparece, “não tem pesquisa sobre o tema na UFRGS”, tem, tem muita coisa. Então essa visualização que quando puxar um ponto da rede traz toda ela junto, é importante se aprimorar. Eu conto com a Secom para ajudar a fazer esse tipo de intensificação da visibilidade da rede (Informação Verbal)⁸³.

Em outro relato, da servidora da PRAE, também se identifica a articulação entre PRAE e CAF na participação no evento UFRGS Portas Abertas, que consiste em um sábado no mês de maio que a Universidade recebe a visita de estudantes de todo o estado, e da comunidade em geral, para apresentar seus cursos, pesquisas, projetos, instalações e infraestrutura. A entrevistada acredita que a integração deva ser maior, mais afirma que ela já ocorre em algum nível.

A gente tem institucionalmente estado sempre [no Portas Abertas]. Aí, por uma conversa nossa anterior, sempre junto à CAF. Com a CAF a gente organiza o material junto. Não tem nem como, “ah, ações informativas etc. e aqui os benefícios, aí vai junto e tal”. [...] Mas eles têm uma estratégia mais deles, a gente tem a estratégia de ficar junto com eles ali. A nossa estratégia é: fica do lado da CAF (Informação Verbal)⁸⁴.

As ações realizadas pelo DEDES, conforme já apresentado, também se baseiam em parcerias com esta rede interna. A diretora do DEDES relata como se dá a articulação.

Na UFRGS, os nossos parceiros são os que se relacionam com ações afirmativas de um modo geral: a CAF; o Museu que é um parceiro também; por vezes a Prograd, dependendo do público, por exemplo, quando temos

⁸² Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros, Indígenas e Africanos da UFRGS, criado em 2014, vinculado ao DEDES/PROEXT. <https://www.ufrgs.br/neab/index.php/sobre-o-neab/>

⁸³ Entrevista concedida pela coordenadora da CAF da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em fevereiro de 2017.

⁸⁴ Entrevista concedida pela diretora da Divisão de Seleção e Acompanhamento Pedagógico e Social da PRAE da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

alguma atividade voltada para estudantes africanos, a Prograd é uma instância que a gente recorre; o projeto do PET Conexões, que é de políticas públicas para a juventude, no cursinho nós temos também uma ação que também é vinculada a ações afirmativas, que é um programa de apoio ao acesso no ensino superior; [...] o cursinho da Restinga, que nasceu lá no Conexões, e propõe uma articulação entre outras experiências de pré-vestibulares populares aqui da Universidade, na verdade... da universidade não exclusivamente, mas que tenham participação de docente ou de técnico da universidade, sendo ou não registrado como ação de extensão. Então tem experiência do PEAC, o Alternativa Cidadã, que funciona no Campus do Vale; o Resgate, que funciona aqui na FABICO, então articulamos em termos de formação, participação em eventos, em atos de finalização como a festa das tintas. [...] sempre tem uma afinização entre DEDS e CAF, porque a CAF, quando foi criada, veio imediatamente conversar conosco, buscar o que a gente já fazia e que eles conheciam para poder propor alguma coisa. [...] PRAE vem vindo junto, todas as possibilidades em que a CAF pensa PRAE como parceiro nas ações, DEDS, PRAE e CAF vão atuando juntos (Informação Verbal)⁸⁵.

Com base nos relatos acima expostos e na análise realizada, é possível afirmar que emergiu na UFRGS uma estratégia de trabalhar as ações afirmativas de forma articulada entre os setores. As estruturas que têm atuação ligada ao tema naturalmente se aproximaram, por força dos relacionamentos pessoais e funcionais já existentes, independentemente de deliberações da Administração Central da Universidade. No conjunto de iniciativas empreendidas por esta rede, estão presentes estratégias de comunicação que contemplam as funções da comunicação pública. Todos os atores são identificados como instância da Universidade responsável pelo tema, pois atendem a demandas para participar de eventos em escolas públicas ou em cursinhos populares de pré-vestibular apresentando as oportunidades de ingresso e de assistência estudantil e, principalmente, têm na sua agenda a realização de oportunidades de dialogar sobre as ações afirmativas. O que é bastante explícito na análise destas articulações intersetoriais é que a SECOM praticamente não está envolvida em nenhuma delas. A atuação da Secretaria é apenas na divulgação prévia dos eventos no portal e nos perfis institucionais nas redes sociais, confirmando o exposto no início deste item acerca do funcionamento da SECOM e sua desvinculação com as ações afirmativas. Mas a análise das entrevistas do secretário e da vice-secretária de Comunicação mostra que há um movimento mais recente na SECOM no sentido de ampliar sua atuação e contemplar estratégias de comunicação das ações afirmativas, tanto por meio da previsão de construção de uma política de comunicação para a Universidade, que poderá contemplar este aspecto,

⁸⁵ Entrevista concedida pela diretora do DEDS da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

como também a partir do processo de aprendizagem e reflexão sobre o tema que a vice-secretária refere quando recorda o primeiro momento de implantação das ações afirmativas:

[...] entrou no mesmo rol dos assuntos importantes da universidade, mas ela não teve um plano estratégico, ela não teve um pensamento voltado para como difundir. Talvez tenha sido um erro isso, porque se ficou muito na questão dos debates, no Conselho Universitário, no contra ou a favor. Mas se tivesse feito um trabalho antes mais longo, de mostrar para a sociedade o que representava esse sistema ou o que traria, talvez ela pudesse ter diluído um pouco essa revolta que houve, e que agora, anos depois, é que a gente vê que já está bem aceito pela sociedade (Informação Verbal)⁸⁶.

Esses movimentos podem conferir à SECOM um papel mais estratégico na gestão da Universidade, fazendo com que a comunicação tenha uma atuação transversal, marcando sua presença e envolvimento nas questões com as quais a instituição lida no dia-a-dia. É possível pensar na SECOM inclusive mais do que como apenas um parceiro na rede que atua em torno das ações afirmativas na UFRGS; e sim como um setor impulsionador das iniciativas empreendidas pelos diferentes atores envolvidos. Vislumbro essa possibilidade a partir também dos relatos da coordenadora da CAF e da pró-reitora de Assuntos Estudantis, que mencionaram nas entrevistas o desejo de estabelecer aliança com a SECOM para o atingimento dos seus objetivos de gestão.

Resgatando a contribuição de Machado-da-Silva (1991) sobre o tipo de racionalidade predominante na lógica de ação dos membros das universidades, infiro que a atuação da SECOM tem se orientado predominantemente pela racionalidade formal, e não tanto pela razão política, que considera as interações e os arranjos de poder entre os grupos de interesse da organização. As interações da SECOM com os diversos atores que empreendem iniciativas de comunicação relacionadas às ações afirmativas e com os grupos de pressão internos e externos à Universidade podem ser o caminho para a valorização deste setor e da comunicação na UFRGS.

6.3 A COMUNICAÇÃO SOBRE AÇÕES AFIRMATIVAS NA UFABC E NA UFRGS: INFERÊNCIAS

⁸⁶ Entrevista concedida pela vice-secretária da SECOM da UFRGS a Patrícia Lima em Porto Alegre em janeiro de 2017.

As duas universidades estudadas integram o conjunto de IFES que não possui um plano de comunicação institucional. O estudo de Alves (2014) mostrou que esta é a situação da maioria das universidades brasileiras. No entanto, nas entrevistas e na análise documental realizadas para esta dissertação, constatei que os atuais planos de gestão das duas instituições contemplam a construção de política de comunicação, portanto existe a possibilidade de que este processo incorpore as estratégias de comunicação que emergiram tanto na UFABC como na UFRGS. Há espaço e iniciativas para que as políticas de comunicação incluam diretrizes específicas para a comunicação relativa às ações afirmativas, uma vez que em ambas as instituições verificou-se a emergência de estratégias neste sentido. Mas entendo que na UFABC há uma possibilidade maior de que isso venha a ocorrer, pois a inclusão está expressa como uma das intencionalidades da Universidade, não só nos seus documentos fundadores, mas principalmente nos relatos de alguns dos entrevistados. Também nesta Universidade foi possível identificar que as estratégias que emergiram contemplam os atributos da comunicação pública, como os aspectos relacionados à transparência, à escuta das demandas e à abordagem pedagógica das mensagens, que se concretizam nas audiências públicas, em eventos de apresentação e debate sobre o orçamento, nas melhorias implantadas nos editais e no site da PROAP, entre outros citados. Outro aspecto relevante do estudo da UFABC é que a área responsável pela comunicação, a ACI, envolve-se no dia-a-dia da comunicação das ações afirmativas em sintonia com a PROAP e com o comprometimento, inclusive, de outras pró-reitorias e do próprio gabinete do reitor.

Já em relação à UFRGS, acredito que o tema tem menos chances de ser incorporado na política de comunicação, uma vez que se percebe que a conquista da excelência em nível nacional e internacional é a intencionalidade dominante expressa nos planos de gestão dos últimos anos. Uma das possibilidades de a política de comunicação da UFRGS vir a contemplar diretrizes da comunicação pública no que tange às ações afirmativas seria por meio da atuação dos atores que protagonizaram a luta pela implantação das ações afirmativas e empreenderam as ações de comunicação relativas ao programa. Se DEDS, CAF, PRAE, docentes e servidores envolvidos nos projetos de extensão relatados buscarem intervir no processo de construção da política, pode-se, então, apostar num documento condizente com os objetivos e funções da comunicação pública. Para tal, é preciso ter presente que as oportunidades de atuação não serão concedidas naturalmente, cabendo a estes órgãos e profissionais exercer pressão neste sentido com base no que já realizaram em dez anos desde a aprovação das ações afirmativas na UFRGS. A SECOM, que possivelmente irá coordenar a

construção da política de comunicação, também precisará estar alinhada aos objetivos dos que atuam nesta rede na Universidade e integrada a estas articulações.

As intencionalidades expressas das duas universidades são o aspecto que mais as diferencia e que está relacionado à história, ao contexto de criação e à trajetória de cada uma. O processo de formação de estratégias de comunicação relativas às ações afirmativas está permeado por esta intencionalidade, ainda que não totalmente, pois também estão presentes neste processo as pressões e as disputas do ambiente político das instituições. Na UFABC, percebe-se de forma mais evidente a incorporação em nível institucional da intencionalidade de inclusão, embora, da mesma forma que a UFRGS, também tenha nos seus fundamentos a busca pela excelência. Na UFRGS, a intencionalidade relativa à excelência e ao reconhecimento nacional e internacional assume prioridade, e a inclusão, ainda que presente em objetivos dos planos de gestão analisados, não reverbera institucionalmente. Também na UFRGS, o peso da tradição, do acirrado vestibular e da distinção que historicamente foi conferida aos seus egressos se mostram presentes nos processos de formação de estratégias de comunicação relativas às ações afirmativas. Vale ressaltar que na UFABC o compromisso com a inclusão não a impediu de atingir padrões de qualidade reconhecidos nos mesmos *rankings* nacionais e internacionais em que aparece a UFRGS. Portanto, não há um fundamento que sustente o receio manifestado principalmente pelo segmento docente da UFRGS em relação à perda de qualidade da UFRGS com a implantação das ações afirmativas na Universidade.

Em relação aos novos órgãos/setores criados nas universidades para a gestão da assistência estudantil e para o acompanhamento das políticas afirmativas, em ambas as universidades estes locais constituíram-se em espaços de formação de estratégias de comunicação, extrapolando suas atribuições formais. Estes processos advêm da atuação dos indivíduos nas interações organizacionais que vão moldando estes setores e fazendo emergir deles estratégias de comunicação que, adiante, podem embasar um planejamento estratégico de comunicação institucional que caracterizará uma estratégia deliberada. Neste sentido, a PROAP da UFABC e a CAF da UFRGS são *locus* de formação de estratégias de comunicação relativas às ações afirmativas a partir da sua estruturação formal e também dos padrões de interação ocorridos na instituição.

Acrescento ainda que nas duas universidades ocorreram episódios que, por vezes, se constituíram em barreiras à efetiva implantação das ações afirmativas, evidenciando haver pontos de resistência diante dos quais houve algum tipo de enfrentamento também por meio de ações de comunicação que vieram a formar um padrão no sentido de formação de

estratégia, conforme a perspectiva de Mintzberg (2006). Na UFRGS isso é mais evidente quando se verifica a ocorrência de iniciativas surgidas principalmente no âmbito da Extensão diante do “silêncio estratégico” institucionalmente adotado nos primeiros anos. O caso UFRGS, com o histórico de luta, conflito e tensões que marcou o debate sobre ações afirmativas desde 2005, principalmente nos episódios de 2007, 2012 e 2016, assume uma dimensão mais complexa porque, em que pese haver uma articulação entre órgãos/atores atuando no sentido de transformar a instituição, este objetivo não está disseminado nas instâncias de deliberação nem na Administração Central. Batista (2015) aborda os conflitos e tensões no âmbito do CONSUN em torno da apreciação da continuidade das ações afirmativas em 2012 e coloca que neste espaço se enfrentam grupos em disputa, no qual há desigualdade na representação dos segmentos nos atos decisórios. Observando-se os embates ocorridos novamente em 2016 no CONSUN, relatados no item 6.2.2, sobre mudanças no formato de seleção dos cotistas, ficam evidentes ainda a atuação dos grupos de pressão, as disputas internas e a prevalência da vontade oficial presente na proposta da PROGRAD, construída sem a participação dos atores e órgãos diretamente envolvidos com as ações afirmativas. No âmbito da rede referenciada pelos entrevistados se verifica a formação de estratégias de consenso, mas em relação à Administração Central, estas estratégias têm características de desconectadas, em que membros ou unidades produzem padrões em contradição com as intenções centrais (MINTZBERG, 2006).

Na UFABC, o processo de formação de estratégia de comunicação relativa às ações afirmativas apresenta as características de um processo predominantemente emergente, haja vista que não houve planejamento de comunicação relacionado às ações afirmativas nem definição de uma política institucional neste sentido. Há certo grau de deliberação, quando se percebe também características da estratégia ideológica da tipologia de Mintzberg (2006) e de Mintzberg e Waters (1985), no que se refere à existência de “[...] intenções como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controladas por normas fortemente compartilhadas.” (MINTZBERG, 2006, p. 26). Resgatando-se aqui o que foi colocado anteriormente acerca da intencionalidade explícita da UFABC, infiro que esta visão coletiva advém do próprio processo de constituição, criação e legitimação desta universidade, pautado por um compromisso com a comunidade da região e pela inclusão social. Mintzberg e Waters (1985), ao descreverem a estratégia ideológica afirmam que ela é “[...] positivamente adotada pelos membros da organização.” (p. 262). A intencionalidade da UFABC revela ser um elemento importante a partir do qual ocorreram as ações de comunicação relativas às ações afirmativas diante da ausência de uma política formal neste sentido. Neste processo há um

protagonismo da área de Assessoria de Comunicação e Imprensa, respaldado pela própria administração superior da Universidade, que se junta às iniciativas de promoção da transparência, do diálogo e do entendimento verificadas nas ações de comunicação empreendidas na UFABC.

Uma reflexão importante em relação à UFRGS pode ser feita a partir de Eisenberg (1984) acerca da ambiguidade como uma estratégia de comunicação organizacional. O autor coloca que, contrariamente às prescrições da literatura de Administração e de Comunicação organizacional que enfatizam a clareza da comunicação para a eficácia da organização, a comunicação pode ser propositalmente ambígua quando há o objetivo de minimizar conflitos e diferenças. No contexto de tensões e de embates que marcaram os momentos mais decisivos de deliberação sobre as ações afirmativas nesta Universidade, pode-se pensar que a ausência de uma diretriz formal e clara de comunicação para este tema não se atribui ao desinteresse, que, conforme Hardy e Fachin (2000), caracteriza o processo decisório nas anarquias organizadas. É pertinente pensar que esta ausência de deliberação sobre a comunicação das ações afirmativas, o mencionado “silêncio estratégico”, possa ter tido o objetivo de constringer a continuidade dos acalorados debates que marcaram o processo decisório. Invisibilizar, não falar, não debater, não ouvir, não estabelecer canais de comunicação são decorrentes desta estratégia. Como visto em Baldrige (1971), o modelo decisório político da organização universitária é marcado por disputas, por atos políticos, em que vários grupos de interesse tentam moldar o destino da universidade. Entendo que as estratégias de comunicação que emergiram nas articulações ocorridas na UFRGS subverteram a estratégia da invisibilidade e mantêm um grupo de atores nos segmentos de técnico-administrativos, docentes e discentes em estado de alerta na luta por uma universidade mais inclusiva, como verificado no episódio de 2016, em que houve a articulação de vários destes atores para garantir a continuidade dos critérios de classificação dos cotistas.

7 CONCLUSÃO

As políticas de ações afirmativas são um fato recente na história do ensino superior brasileiro. As primeiras experiências em universidades federais têm pouco mais de dez anos e têm sido objeto de estudos em várias áreas. Nesta dissertação, me propus a olhar para este fenômeno valendo-me de abordagens dos campos da Administração e da Comunicação Pública e ainda de referenciais da área da Educação. O desafio de articular estes diferentes campos mostrou-se relevante para a compreensão de como as instituições universitárias brasileiras, no contexto de ampliação do acesso ao ensino superior, atuam por meio de suas estratégias de comunicação para promover a inclusão e a acolhida de um novo contingente de estudantes universitários historicamente privados do acesso à universidade pública.

O caminho para esta compreensão se construiu primeiramente a partir da identificação e descrição das políticas de ações afirmativas das duas universidades estudadas e a relação destas políticas com a história e as intencionalidades destas instituições. Neste percurso foi possível identificar setores e atores responsáveis pela implantação, acompanhamento e gestão das ações afirmativas e observar nestes espaços a formação das estratégias de comunicação relacionadas ao tema, algumas vezes extrapolando as atribuições formais destas estruturas. Os processos de formação de estratégias de comunicação identificados e analisados apresentam características emergentes e deliberadas, em consonância com a perspectiva de Mintzberg (2006) que coloca que a maioria das estratégias se localiza numa linha contínua que reflete aspectos deliberados e também emergentes. Neste sentido, o aporte teórico escolhido permitiu compreender como se formam as estratégias de comunicação de universidades federais em relação às ações afirmativas nos dois casos estudados.

Percorrendo este caminho, foi possível chegar à resposta à pergunta de pesquisa: o estudo dos casos escolhidos mostra que as estratégias de comunicação das universidades federais relativas às ações afirmativas se formam a partir da combinação de processos deliberados e emergentes, em que interagem grupos/atores de diferentes origens e estruturas. Estes processos ocorrem, por vezes, em resposta a necessidades evidenciadas no dia-a-dia da instituição, assumindo características de um processo de aprendizagem no qual os atores envolvidos têm a compreensão retrospectiva das suas ações, a partir da reflexão e do exame do que foi realizado, conforme a visão de Weick, um dos autores da Escola de Aprendizado, apontado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Estes são processos de formação de estratégias com características mais emergentes. Também identifiquei a ocorrência de

formação de estratégias de consenso, desconectadas e ideológicas, evidenciando a mescla de deliberação e emergência nos processos estudados. Foi possível também compreender que as estratégias de comunicação se formam sob a influência de disputas e de pressões que ocorrem no ambiente das universidades e nas suas relações com a sociedade. Neste aspecto, foram relevantes as contribuições de Baldrige (1971), Machado-da-Silva (1991) e Cecilio (2001) para a identificação dos múltiplos atores, dos consensos surgidos, das omissões e dos conflitos envolvidos nestes processos.

Diante da ausência de planejamento estratégico de comunicação nas universidades estudadas, a perspectiva da estratégia emergente de Mintzberg mostrou-se adequada, permitindo uma análise para a qual as abordagens de cunho prescritivo da área da comunicação se revelariam limitadas em um contexto em que não há deliberação prévia de estratégia de comunicação. Portanto, ao assumir o desafio de articular os três campos (Administração, Comunicação e Educação), foi possível chegar a uma compreensão mais ampla, que analisa o processo que ocorre nas interações internas e externas da instituição nas ações que se conformam diariamente nestes ambientes. Acredito que esta articulação pode promover uma maior aproximação entre os campos dos Estudos Organizacionais e da Comunicação Organizacional não só em estudos que tenham a universidade como objeto, mas também em estudos sobre outros tipos de organizações.

A título de conclusão, apresento ainda o entendimento de que estratégias emergentes de comunicação podem contemplar os princípios da comunicação pública, independentemente de haver uma política de comunicação resultante do planejamento estratégico da instituição, o que permite elaborar uma contraposição às abordagens da Comunicação Organizacional e da Comunicação Pública expostas no referencial teórico-empírico. A intencionalidade expressa da universidade, disseminada e incorporada, releva-se determinante para o estabelecimento de estratégias de comunicação alinhadas aos seus fundamentos institucionais, mais até do que planos que em alguns casos podem ter caráter apenas formalístico. Esse fato aponta para a necessidade de se refletir sobre a responsabilidade das universidades federais diante das políticas nacionais de ampliação do acesso ao ensino superior e de ações afirmativas. Conforme Chauí (2000), a universidade, enquanto instituição social, tem presentes traços antidemocráticos e anti-republicanos da sociedade brasileira que a distanciam da sua responsabilidade de informar o cidadão e de promover a visibilidade das suas ações. Portanto, principalmente nos espaços historicamente elitistas em que não há intencionalidade de inclusão, as finalidades da comunicação pública têm de ser contempladas nas estratégias de comunicação, pois se entende que a promoção da cidadania decorre também do

estabelecimento do diálogo entre a universidade e a sociedade voltado para informar, escutar e promover a interação.

Os dois casos estudados se complementam ao evidenciar tanto a ocorrência de processos diferenciados de formação de estratégias de comunicação, como também algumas semelhanças. Porém, cabe sugerir a realização de estudos semelhantes em outras universidades, também contemplando instituições novas criadas no contexto de ampliação do acesso ao ensino superior e instituições tradicionais, buscando-se comparativamente encontrar semelhanças nestes processos ou identificar singularidades em alguns casos. Em relação às novas instituições, sugiro a realização de estudos em universidades multicampi, criadas a partir de 2003, no âmbito das políticas do MEC de interiorização da oferta de ensino superior público. Acredito que a interação destas instituições nas pequenas comunidades pode apresentar singularidades, cuja análise contribuiria para um entendimento mais amplo sobre a comunicação das universidades federais no atual contexto. Como mais uma sugestão de estudo futuro, não há como deixar de pensar na contribuição que a análise da construção da política de comunicação de cada uma das duas universidades pode propiciar, principalmente na identificação dos atores envolvidos neste processo e nas relações de poder que nele ocorrem, pois são aspectos que podem determinar os nexos entre as diretrizes de comunicação e a intencionalidade das universidades.

Para a análise acima sugerida, penso que seria pertinente buscar outros aportes teóricos que considerem os elementos que envolvem disputa e poder neste processo, os quais não são contemplados em profundidade na perspectiva de Mintzberg aqui adotada. Neste aspecto, esta é entendida como uma limitação do referencial adotado que foi possível perceber no percurso deste estudo. Outras limitações desta pesquisa que devem ser apontadas dizem respeito aos procedimentos metodológicos. Um deles refere-se ao fato de que a compreensão do processo de formação de estratégia em uma determinada organização exige mais tempo e imersão no objeto de estudo do que foi possível realizar principalmente na UFABC, onde tive a oportunidade de permanecer por apenas dois dias para a realização das entrevistas. Para tentar minimizar esta limitação, dediquei-me à leitura e análise de um vasto conjunto de documentos da Universidade e de acompanhamento praticamente diário das suas publicações no portal e nas redes sociais.

Coloco ainda que o fato de eu ser servidora da Secretaria de Comunicação da UFRGS se constitui também em uma limitação da pesquisa, principalmente na condução das entrevistas com colegas, pois os entrevistados podem ter evitado externar algumas informações e percepções acerca das ações de comunicação empreendidas na Universidade.

Em relação à UFABC, a interação entre pesquisador e entrevistado também pode ser vista como uma limitação, pois o entrevistado, sabendo que eu sou servidora de uma reconhecida universidade brasileira, pode ter-se motivado a falar sobre as ações de comunicação focando-se no que ele pensa que deveria ser, e não no que de fato é executado na UFABC. Consciente destas possíveis limitações, entendo que o referencial teórico-empírico e o esforço de interpretação contribuíram para minimizá-las.

Acrescento ainda que o contato com o público alvo das políticas, os estudantes cotistas, poderia ser algo importante para a compreensão abrangente de todo o processo da comunicação destas instituições, mas esta abordagem extrapola o objetivo desta dissertação. No entanto, principalmente na UFRGS, verifiquei por meio da leitura de estudos realizados por outros pesquisadores e a partir da análise das entrevistas, que os discentes exerceram algum protagonismo em momentos importantes da implantação e da manutenção da política na Universidade. Desse modo, sugiro como tema para estudo futuro a análise das ações de comunicação das universidades a partir da perspectiva do público das políticas afirmativas.

Por fim, manifesto meu desejo de que as reflexões aqui expostas contribuam para um agir comprometido nas e das universidades nas interações com os cidadãos, promovendo a escuta e o diálogo que possam se revelar transformadores destes espaços.

REFERÊNCIAS

ABC. **Subsídios para a reforma da educação superior**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://www.abc.org.br/IMG/pdf/doc-29.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

ALVES, Cristiano Alvarenga. **Gestão da Comunicação das universidades federais: mapeamento das ações e omissões**. 2014. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual Paulista, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2014.

ANHAIA, Bruna Cruz. **Educação superior e inclusão social - um estudo comparado de duas ações afirmativas no Brasil: dos debates à prática**. 2013. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2013.

ANJOS, José Carlos Gomes. A religiosidade afro-brasileira e a política de reserva de vagas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. In: SANTOS, Jocélio Teles. **Cotas nas Universidades: análises dos processos de decisão**. Salvador: CEAQ, 2012 p 183-207.

ARENHALDT, R. ; BERGAMASCHI, M. A. ; SILVEIRA, N. . Territórios de diálogo entre a Universidade e as comunidades populares. In: TETTAMANZY, A.L.L. et al. (Org.). **Por uma política de ações afirmativas: problematizações do Programa Conexões de Saberes/UFRGS**. 1 ed. Porto Alegre, 2008, v. 1, p. 31-39.

BALDRIDGE, J. Victor. **Academic Governance**. Berkeley, Califórnia: Mc Cutchan Publishing Corporation, 1971.

BARICHELLO, Eugenia M. da Rocha. **Comunicação e comunidade do saber**. Santa Maria: Palloti, 2001.

BARICHELLO, Eugenia M. da Rocha. **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004.

BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. **Universidade e comunicação: identidade institucional, legitimidade e territorialidade na cena da nova ordem tecnocultural**. 2000. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura, Rio de Janeiro, 2000.

BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. **Universidade e comunicação**. Santa Maria: UFSM, 1998.

BATISTA, Neusa Chaves. Políticas públicas de ações afirmativas para a educação superior: o Conselho Universitário como arena de disputas. **Ensaio** (Fundação Cesgranrio. Impresso), Rio de Janeiro, v. 23, p. 95-128, 2015.

BELLO, Luciane. **Política de ações afirmativas na UFRGS : o processo de resiliência na trajetória de vida de estudantes cotistas negros com bom desempenho acadêmico**. 2011. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação, UFRGS, 2011.

BRANDÃO, Elizabeth. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. MEC. **Alinhamento estratégico do MEC 2003**. 2003. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=25095>. Acesso em: 03 nov. 2016.

BRASIL. MEC. **Análise sobre a expansão das universidades federais: 2003 a 2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 03 nov. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto**. 2012a. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm>. Acesso em 05 dez. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 7.824, de 11 de outubro de 2012**. 2012b. Regulamenta a Lei no 12.711, de 29 de agosto de 2012, que dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/D7824.htm>. Acesso em 05 dez. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Documento orientador programa INCLUIR - acessibilidade na educação superior SECADI/SESu-2013**. 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12737-documento-orientador-programa-incluir-pdf&category_slug=marco-2013-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 11 março 2017.

BRASIL. MEC. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014**. Balanço Social SESU 2013-2014. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&category_slug=dezembro-2014-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 23 jan. 2016.

BRASIL. MPOG. **Plano Plurianual 2004-2007**: relatório de avaliação. v. 1, Tomo I. Brasília, 2008. Disponível em: <http://bibspi.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/529/PPA_2004_2007_RelatorioAvaliacao2008_Vol_I_TomoI_Texto.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 nov. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto 68.908, 13 julho de 1971**. 1971. Dispõe sobre Concurso Vestibular para admissão aos cursos superiores de graduação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D68908.htm>. Acesso em: 07 fev 2017.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.933/2004, de 11 de agosto de 2004**. 2004. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2004/2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.933.htm>. Acesso em: 03 nov. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. 2005. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm. Acesso em: 02 mar. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.145, de 26 de julho de 2005**. 2005. Institui a Fundação Universidade Federal do ABC – UFABC e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11145.htm#art1p.>. Acesso em: 02 nov. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso em 05 dez. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm>. Acesso em 02 mar. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm>. Acesso em: 05 dez.2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.110, de 25 de março de 2015**. 2015. Altera a Lei no 11.145, de 26 de julho de 2005, que institui a Fundação Universidade Federal do ABC - UFABC, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13110.htm>. Acesso em: 02 nov. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei 13.409, de 28 de dezembro de 2016**. 2016. Altera a Lei no 12.711, de 29 de agosto de 2012, para dispor sobre a reserva de vagas para pessoas com deficiência nos cursos técnico de nível médio e superior das instituições federais de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13409.htm>. Acesso em: 29 jan. 2017.

BUCHWEITZ, B. O concurso vestibular na UFRGS. **Educação e seleção**, São Paulo, n. 13, p. 59-65, jan./jun. 1986.

BUENO, Rita de Cássia Soares de Souza. **Políticas públicas na educação superior**: as ações de permanência para estudantes cotistas no programa de ações afirmativas da UFRGS. Dissertação de mestrado. 2015. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015.

BUENO, Wilson da Costa. A construção de uma política de comunicação como processo de legitimação da comunicação pública no Brasil. **Revista Comunicação Midiática** (online), Bauru/SP, v. 9, n. 3, p. 11-24, set./dez. 2014. Disponível em <<http://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/comunicacaomidiatica/article/view/591>>. Acesso em 21 fev. 2016.

BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo, Atlas, 2007.

CARVALHO, José Murilo. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

CASTILHO, Alessandra. **A construção discursiva da imagem da organização pública em um contexto regional político**: o caso da UFABC. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. Pensando o planejamento na universidade. **RAE Light**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 2-7, abr./jun. 2001.

CHAUÍ, Marilena. A Universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, n. 24, set./out./nov./dez., 2003.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre universidade**. São Paulo: Editora da UNESP, 2000.

CONSUN. **Ata 1064/2007** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário em 11 de outubro de 2007. Porto Alegre: UFRGS, 2007a.

CONSUN. **Ata 1059/2007** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário em 15 de junho de 2007. Porto Alegre: UFRGS, 2007b.

CONSUN. **Ata 1151/2012** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário de 20 julho de 2012. Porto Alegre: UFRGS, 2012.

CONSUNI. **Ata 07/2007** da Reunião do Conselho Universitário em 25 de setembro de 2007. Santo André: UFABC, 2007a

CONSUNI. **Ata 03/2007** da Reunião do Conselho Universitário em 22 de maio de 2007. Santo André: UFABC, 2007b

CONSUNI. **Ata 04/2008** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário de 23 de setembro de 2008. Santo André: UFABC, 2008a.

CONSUNI. **Ata 03/2008** da Reunião do Conselho Universitário de 22 de julho de 2008. Santo André: UFABC, 2008b.

CONSUNI. **Ata 01/2009** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário de 16 de abril de 2009. Santo André: UFABC, 2009a.

CONSUNI. **Ata 03/2009** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário de 28 de julho de 2009. Santo André: UFABC, 2009b.

CONSUNI. **Ata 02/2009** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário de 25 de maio de 2009. Santo André: UFABC, 2009c.

CONSUNI. **Ata 01/2010** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário em 23 de março de 2010. Santo André: UFABC, 2010a.

CONSUNI. **Ata 02/2010** da Reunião do Conselho Universitário em 22 de junho de 2010. Santo André: UFABC, 2010c.

CONSUNI. **Ata 05/2010** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário em 11 de agosto de 2010. Santo André: UFABC 2010d.

CONSUNI. **Ata 04/2010** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário em 14 DE dezembro de 2010. Santo André: UFABC, 2010e.

CONSUNI. **Ata 01/2011** da Reunião do Conselho Universitário de 08 de fevereiro de 2011. Santo André: UFABC, 2011a.

CONSUNI. **Ata 04/2011** da Reunião do Conselho Universitário em 13 de dezembro de 2011. Santo André: UFABC, 2011b.

CONSUNI. **Ata 01/2012** da Reunião extraordinária do Conselho Universitário de 24 de abril de 2012. Santo André: UFABC, 2012.

COSTA, Simone Gomes. **A equidade na educação superior**: uma análise das políticas de assistência estudantil. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

DAFLON, Verônica Toste; FERES JÚNIOR, João; MORATELLI, Gabriela. **Levantamento das políticas de ação afirmativa 2014**: evolução temporal e impacto da Lei nº 12.711 sobre as universidades federais (IESP-UERJ), **GEMAA**, n. 4, 2014, pp. 1-10.

Disponível em: <http://gemma.iesp.uerj.br/wp-content/uploads/2014/04/files_Levantamento_federais_2014b.pdf>. Acesso em: 15 maio 2017.

DAGNINO, Renato. Como é a universidade de que o Brasil precisa? **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 2, p. 293-333, jul. 2015.

DÉCIA, Ana Cristina Muniz. **Programa de ações afirmativas na UFBA à luz da visibilidade midiática no ambiente virtual**: entre ações institucionais e percepções dos sujeitos (estudo de caso do curso de odontologia). Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia. 2013.

DOEBBER, Michele Barcelos. **Reconhecer-se diferente é a condição de entrada: tornar-se igual é a estratégia de permanência**: das práticas institucionais à constituição de estudantes

cotistas negros na UFRGS. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande Sul. Porto Alegre. 2011

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**, São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

EISENBERG, E. M. Ambiguity as strategy in organizational communication. **Communication Monographs**, v. 51, p. 227-242, 1984.

ENE. **Lançamento da Cartilha do ENE para mobilizar as lutas em defesa da educação pública**. 2014. Disponível em: <<https://ene2014.wordpress.com/2015/03/30/lançamento-da-cartilha-do-ene-para-mobilizar-as-lutas-em-defesa-da-educacao-publica/>> Acesso em 15 fev. 2016.

EURÍSTENES, Poema; FERES JÚNIOR, JOÃO & CAMPOS, Luiz Augusto. **Evolução da Lei nº 12.711 nas universidades federais (2015)**. Levantamento das políticas de ação afirmativa (GEMAA), IESP-UERJ, dezembro, 2016, p. 1-25.

FERES JÚNIOR, J.; DAFLON, V. T.; CAMPOS, L. A. Ação afirmativa, raça e racismo: uma análise das ações de inclusão racial nos mandatos de Lula e Dilma. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 12, n. 2, p. 399-414, jul./dez. 2012.

FERES JÚNIOR, João, e DAFLON, Verônica. Políticas da Igualdade Racial no Ensino Superior. **Revista Cadernos do Desenvolvimento Fluminense**. Rio de Janeiro, n. 5, p. 31-44, 2014. Disponível em: < <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/cdf/issue/view/CDF/showToc>>. Acesso em: 15 maio 2017.

FERREIRA, Édina Maria da Rocha. **Assessoria de imprensa da UFRGS**: relato de uma trajetória de desafios e estratégias no passado e no presente. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Univeristário La Salle, UNILASALLE, Canoas, 2016.

FERREIRA, Vicente et al. Pesquisa em estratégia no setor público no brasil: avaliação da produção científica no período 2007-2012. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD, 6, 2013, **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. p. 19-21.

FNDE. Conselho Deliberativo. **Resolução n. 13, de 9 de maio de 2013**. Estabelece procedimentos para o pagamento de bolsas no âmbito do Programa de Bolsa Permanência para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, bem como para estudantes indígenas e quilombolas matriculados em cursos de graduação de instituições federais de ensino superior. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000013&seq_ato=000&vlr_ano=2013&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC>. Acesso em: 02 mar 2016.

FONAPRACE. **Revista Comemorativa 25 Anos do Fonaprace**: histórias, memórias e múltiplos olhares. Andifes. UFU, PROEX, 2012. Disponível em: <<http://www.prace.ufop.br/novo/pdfs/fonaprace/Revista%20Fonaprace%2025%20Anos.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

FONSECA JUNIOR, Wilson Correa. A comunicação organizacional para além do management: em busca de uma proposta epistemológica. **Comunicologia**, Brasília, v. 8, n. 1, p. 169-189, jan./jun. 2015.

GARRIDO, Edleusa Nery. Assistência estudantil: sua importância, atores envolvidos e panorama atual. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE SOCIEDADE. 2012, Cachoeira-BA. **Anais...** Cachoeira-BA: Instituto Kirimurê, 2012. Disponível em: <<http://www.institutokirimure.pro.br/seminario-universidade-sociedade-anais/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

GEMAA. **Ações afirmativas**. 2011. Disponível em: <http://gema.iesp.uerj.br/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=1&Itemid=217>. Acesso em: 06 mar. 2017.

GOULART, Sueli; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia.. **Universidades e desenvolvimento local: uma abordagem institucional**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2005.

GRANATO, Mariany Schievano; MIAN, Mariella Batarra; CABRAL, Raquel. A comunicação pública a favor da democratização da universidade pública: o caso UFABC nas escolas. **Cambiassu** (Ed. eletrônica). São Luís, n. 15, jul/dez 2014. Disponível em: <<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/cambiassu/article/view/3491/1507>> Acesso em: 22 mar. 2016.

GRISA, Gregório Durlo. **As ações afirmativas na UFRGS** : uma análise do processo de implantação. 2009. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2 ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2000.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação pública: bases e abrangências**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação pública 360 graus e a garantia de direitos. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2011.

IBGE. **Síntese dos indicadores sociais 2015**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicadores2015/default.shtm>>. Acesso em: 04 mar. 2016.

INEP. **Censo da educação superior 2013**: resumo técnico. Brasília, 2015. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>> Acesso em: 01 mar. 2016.

INEP. **Censo da Educação Superior 2014**: notas estatísticas. Brasília, 2015. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2016.

INEP. **Censo da educação superior 2015**: resumo técnico. Brasília, 2016. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/resumos-tecnicos>> Acesso em: 10 mar. 2017.

JARDIM, D. F. **As ações afirmativas e as políticas de estado abarcando minorias e direitos humanos de um ponto de vista antropológico**. 2010 (Participação em Audiência Pública no STF - Representação do recorrido/UFRGS). Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/processoAudienciaPublicaAcaoAfirmativa/anexo/UFRGS_APublica_3marco2010.pdf>. Acesso em 25 jan. 2017.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling . **Comunicação pública**: bases e abrangência. São Paulo: Saraiva, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling . Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, M. K. (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul – SP: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes** (Online), v. 8, p. 35-61, 2014. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/viewFile/596/pdf>> Acesso em: 29 nov. 2015.

LEITE, Janete Luzia. Política de Assistência Estudantil: direito da carência ou carência de direitos? **SER Social**, Brasília, v. 14, n. 31, p. 453-472, jul./dez. 2012.

LIMA, Helena Ibiapin; FRANÇA, Flávio Antônio de Souza. O acesso ao ensino superior no Brasil: resgatando a história do vestibular (1925-1961). **Educação brasileira**, Brasília, v. 24, n 48-49, p 125-150, jan/dez 2002.

LIMA, Patrícia B. S.; CUNHA, Gabriel. A Empresarização da Universidade Pública: uma análise a partir da utilização da posição obtida em rankings como uma característica distintiva. In: SIMPÓSIO AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2., 2016. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016. Evento organizado pela Secretaria de Avaliação Institucional/UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/avalies2016/anais-do-evento/AnaisAvalies2016RevisaoFINAL_11_01_17.pdf>. Acesso em: 15 maio 2017.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LÓPEZ, Laura Cecília. **Que América Latina se sincere**: uma análise antropológica das políticas e poéticas do ativismo negro em face às ações afirmativas e às reparações no Cone

Sul. 2009. Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades.. In: NUPEAU/UFSC. (Ed.). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991. p.78-90.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 2.599/2002**. Altera dispositivos da Lei nº 2.065, de 29 de dezembro de 1999, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Empregos e Carreiras da administração direta e indireta do Poder Executivo do Estado, e dá outras providências. 2002. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=136693>>. Acesso em: 15 maio 2017.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 2.605/2003**. Dispõe sobre a reserva de 20% das vagas da UEMS para negros. Campo Grande, 2003. Disponível em: <<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf>> Acesso em abril de 2016.

MEC. **Portaria Normativa no 18/2012**. 2012. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cotas/perguntas-frequentes.html>>. Acesso em: 20 maio 2016.

MEC. Reuni . **Reestruturação e expansão das universidades federais**: diretrizes gerais. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesReuni.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

MELLO, M. F. F.; SILVA, F. C; MOURA, L. S. A Adoção da Política de Cotas nas Universidades Públicas Brasileiras e sua Repercussão no Ensino Superior do País. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO – EnAPG, 2006. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=6&cod_evento_edicao=21&cod_edicao_subsecao=167>. Acesso em: 15 maio 2017.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study**: applications in education. Revised and expanded. 2 ed. São Francisco/CA: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. São Francisco/CA: Jossey-Bass, 2002.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**. 25 ed.. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry. A organização profissional. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006b.

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. Moldando a estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006a.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONSMA, Karl; SOUZA, João Vicente Silva; SILVA, Fernanda Oliveira. As consequências das ações afirmativas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul: uma análise preliminar. In: SANTOS, Jocélio Teles dos (Org.). **O impacto das cotas nas universidades brasileiras (2004-2012)**. Salvador: CEAQ, 2013. p 137-168

MOTTA, Fernando C. Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003.

MOURÃO, Isaura. Estratégia planejada de comunicação: um novo construto quando se considera a complexidade e a disputa de sentidos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 36., 2013, Manaus. **Anais...** Manaus: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 2013. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1614-1.pdf>>. Acesso em: 20 abril 2016.

NASCIMENTO, Clara Martins. A assistência estudantil consentida na contrarreforma universitária dos anos 2000. **Universidade e Sociedade (ANDES)**, Brasília, n. 53, p. 88-103, fev. 2014.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Ensino Superior no Brasil: expansão, diversificação e inclusão. In: CONGRESSO LASA, 2012. **Anais...**, São Francisco, Califórnia: Associação de Estudos Latino Americanos, 2012. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/geu/Artigos%202012/Clarissa%20Baeta%20Neves.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

NUNES, Ana Karin. **Avaliação da comunicação universidade-sociedade**: gestão de relacionamento face aos agentes com influência. Tese de doutorado. 2012. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 2012.

OLIVEIRA, Gustavo Adolfo Galati. **Interdisciplinaridade e inclusão social no processo de implantação da Universidade Federal do ABC**: da proposta à prática. 2010. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

OLIVEN, Arabela Campos; BARANZELI, Caroline. **Expansão da inclusão no ensino superior brasileiro**: uma análise da lei nº12.711/2012 a partir do ciclo de políticas de Ball e Bowe. *Textura*, Canoas, n. 28, p. 17-32, maio/ago. 2013.

OLIVEN, Arabela. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Caracas: IESALC/UNESCO, 2002.

Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

PAIXÃO, Cristiano; NETTO, Menelick de Carvalho. **A política de ações afirmativas da UnB e a Constituição**. Brasília: UNB, 2012. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=530>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

PEREIRA, Ilídio Medina. **Debate público e opinião da imprensa sobre a política de cotas raciais na universidade pública brasileira**. 2011. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. Apresentação. In: SOARES, Mozart Pereira; SILVA, Pery Pinto Diniz da. **Memória da Universidade Federal do Rio Grande do Sul 1934-1964**. Porto Alegre: UFRGS, 1992.

PINTO, Álvaro Vieira. **A questão da universidade**. São Paulo: Cortez Editora e Editora Autores Associados, 1986.

PROLO, Felipe. **Possibilidades e oportunidades de atuação política**: estudo sobre a formação do Grupo de Trabalho de Ações Afirmativas no processo de reivindicação por cotas de ingresso na UFRGS. 2011. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

PUTNAM, Linda, PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2014. p. 77-125.

QUINN, James Brian. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. 4 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 3524, de 28 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre os critérios de seleção e admissão de estudantes da rede pública estadual de ensino em universidades públicas estaduais, e dá outras providências. 2000. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/69d90307244602bb032567e800668618/92c5d19ef1cac546032569c40069afa7?OpenDocument>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

RIO GRANDE DO SUL. Justiça Federal. **Ação Ordinária Nº 5056372-18.2013.4.04.7100/RS**. 2015. Disponível em: <https://eproc.jfrs.jus.br/eprocV2/controlador.php?acao=acessar_documento_publico&doc=711427209014083501290000000001&evento=711427209014083501290000000001&key=41e62e32c00b8b341e5277fc420b1a3c9c18f50c46aa6338a46ca2b55ef58b74>. Acesso em: 22 março 2017.

RISTOFF, Dilvo. 21 anos de educação superior: expansão e democratização. **Cadernos do GEA**. Rio de Janeiro, n.3, jan./jun., 2013.

RISTOFF, Dilvo. O novo perfil do campus brasileiro: uma análise do perfil socioeconômico do estudante de graduação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 3, p. 723-747, nov. 2014.

RONDINA, Rafael. Notas sobre o Simpósio. In: SIMPÓSIO POLÍTICAS DE ACESSO E PERMANÊNCIA NA UFABC (2012-2022): o Papel das Ações Afirmativas. 2012. Disponível em: <<http://pdi.ufabc.edu.br/wp-content/uploads/2013/01/Sintese-do-Semin%C3%A1rio-Pol%C3%ADticas-de-Acesso-e-Perman%C3%Aancia-no-PDI.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2016.

SANTANA, Marco Aurélio; DRUCK, Maria da Graça. Terceirização e degradação do trabalho nas universidades brasileiras. **Margem Esquerda: ensaios marxistas**, São Paulo, n. 25, p. 52-57, 2015.

SANTOS, Adilson. Itinerário das ações afirmativas no ensino superior público brasileiro: dos ecos de Durban à Lei das Cotas. **Revista de C. Humanas**, Viçosa, v. 12, n. 2, p. 289-317, jul./dez. 2012.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. In: SANTOS, B. de S.; ALMEIDA FILHO, N. **A Universidade do século XXI: para uma Universidade Nova**. Coimbra: Edições Almedina S.A., 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Os (Des) caminhos da comunicação na implantação do programa de qualidade na universidade brasileira**. 2000. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação ECA/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, n. 31, p. 47-53, dez. 2006.

SILVA, Maria das Graças M. da Silva; VELOSO, Tereza Cristina M. A. Acesso nas políticas da educação superior: dimensões e indicadores em questão. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 18, n. 3, p. 727-747, nov. 2013.

SILVA, Sidney Jard; PINEZI, Ana Keila Mosca; ZIMERMAN, Artur. Ações Afirmativas e inclusão regional: a experiência da Universidade Federal do ABC. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos – RBEP**, Brasília, v. 93, n. 233, p. 147-165, jan./abr. 2012.

SILVA, Suzy Meire. **Cidadania, comunicação pública e educação superior**: estudo de caso sobre ações afirmativas da UFG. 2014. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2014.

SITO, Luanda Rejane Soares; FERREIRA, Junara Nascimento; RODRIGUES, Tatiana do Prado. O processo de implementação das ações afirmativas na UFRGS. In: TETTAMANZY et al (Orgs.). **Por uma política de ações afirmativas: problematizações do programa conexões de saberes/UFRGS**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008. p. 119-125.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **The sage handbook of qualitative research**. 3. ed. London: Sage, 2005. p.443-466

STEWART, Jenny. The meaning of strategy in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**. v. 63, n. 4, p. 16-21, dec. 2004.

STF. **STF julga constitucional política de cotas na UnB**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=206042&caixaBusca=N>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

STF. **STF confirma validade de sistema de cotas em universidade pública**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=207003&caixaBusca=N>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

STF. **STF disponibiliza em seu site publicação específica sobre sistema de cotas para subsidiar audiência pública**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=120026&caixaBusca=N>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

TANIKADO, Grace Vali Freitag. **Ações afirmativas na UFRGS: um percurso cartográfico**. 2015. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

TETTAMANZY et al. Por uma política de ações afirmativas. In: TETTAMANZY et al (Org.). **Problematizações do programa conexões de saberes/UFRGS**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

UFABC. **Criação**. [200?]. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=71>. Acesso em: 02 nov. 2016.

UFABC. **Projeto Pedagógico**. 2006. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/institucional/projetopedagogico.pdf>> Acesso em: 05 nov. 2016.

UFABC. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFABC - Histórico**. [2006]. Disponível em: <<http://pdi.ufabc.edu.br/historico/>>. Acesso em 13 dez. 2006.

UFABC. **Relatório de Gestão: 2006**. Santo André, 2007. Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/images/relatorio_gestao/relatorio_de_gestao_2006.pdf> Acesso em: 12 nov. 2016.

UFABC. **Prestação de contas**. 2008. Disponível em: <<http://antigo.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/planejamento/prestacaodecontas2007.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

UFABC. **Edital N° 160/2009: ingresso aos Cursos de Graduação em 2010**. Santo André: UFABC, 2009. Disponível em: <http://prograd.ufabc.edu.br/images/pdf/edital_n_160_2009_ingresso_2010.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2016.

UFABC. **Relatório de Gestão 2009**. Santo André, 2010a. Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/images/relatorio_gestao/relatorio_de_gestao_2009.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2016.

UFABC. **Resolução ConsUni nº 50**. 2010b. Disponível em: <http://antigo.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4449&Itemid=42> Acesso em: 13 dez. 2016.

UFABC. **Resolução ConsEPE nº 105**. 2011a. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/administracao/conselhos/consepe/resolucoes/resolucao-consepe-no-105-100511-incluir-o-nome-social-de-travestis-e-transexuais-nos-registros-academicos-da-ufabc>>. Acesso em: 08 out. 2016.

UFABC. **Pesquisa censo e opinião discente**: UFABC 2009, 2010, 2011. 2011b. Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/images/perfil_aluno/relatorio_final_perfil_do_aluno_2009_2010_2011.pdf> Acesso em: 30 nov. de 2016.

UFABC. **Relatório de autoavaliação institucional 2010-2012**. Santo André. 2012. Disponível em: <http://antigo.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/CPA/28-05-12_relatorio-de-autoavaliacao-ufabc-ciclo2010-2012.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2016

UFABC. Assessoria de Comunicação e Imprensa da UFABC. **Projeto UFABC nas escolas**. Santo André, 2012b. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=UpQYpOxREjs/>>. Acesso em: 30 dez. 2016.

UFABC. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2013-2022**. Santo André, 2013. Disponível em: <<http://pdi.ufabc.edu.br>>. Acesso em: 09 out. 2016.

UFABC. **Resolução ConsEPE nº 163**. 2013b. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/administracao/conselhos/consepe/resolucoes/resolucao-consepe-no-163-institui-o-programa-de-ensino-e-aprendizagem-tutorial-peat-da-ufabc>> Acesso em: 27 nov. 2016.

UFABC. **Resolução ConsUni nº 107**. 2013c. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/administracao/conselhos/consuni/resolucoes/resolucao-consuni-no-107-institui-a-comissao-de-politicas-afirmativas-da-ufabc>>. Acesso em: 08 out. 2016.

UFABC. **Resolução ConsUni nº 121**. 2013d. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/administracao/conselhos/consuni/resolucoes/resolucao-consuni-no-107-institui-a-comissao-de-politicas-afirmativas-da-ufabc>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

UFABC. **Planejamento institucional**. 2014. Disponível em: <<http://propladi.ufabc.edu.br/desenvol-institucional/planejamento-institucional>>. Acesso em 12 set. 2016.

UFABC. **Relatório de Gestão 2014**. Santo André: UFABC, 2015a.

UFABC. **Perfil do ingressante na graduação 2015**. 2015b. Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/images/perfil_aluno/apresentacao.pdf> Acesso em: 30 nov. 2016.

UFABC. **UFABC em números**. 2016a. Disponível em:

<<http://propladi.ufabc.edu.br/informacoes/ufabc-em-numeros>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

UFABC. **Qualidade da UFABC reconhecida em novo ranking internacional**. 2016b.

Disponível em:

<http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10051:qualidade-da-ufabc-reconhecida-em-novo-ranking-internacional&catid=731:noticias&Itemid=183>
Acesso em: 14 nov. 2016.

UFABC. **Universidade alcança sexta posição em ranking da Nature**. 2016c. Disponível em:

<http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9920:universidade-alcanca-sexta-posicao-em-ranking-da-nature&catid=731:noticias&Itemid=183> Acesso em: 14 nov. 2016

UFABC. **Pesquisa censo e opinião discente: graduandos 2015**. Santo André, 2016d.

Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/images/perfil_aluno/perfil_aluno_2015_v1-1.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2016.

UFABC. **Ato decisório ConsUni nº 131**. 2016e. Disponível em:

<http://www.ufabc.edu.br/administracao/conselhos/consuni/atos-decisorios/ato-decisorio-n-131-de-14-de-outubro-de-2016-suspende-o-efeito-do-inciso-iv-do-paragrafo-2-do-art-1-da-resolucao-consuni-n-121-de-30-de-setembro-de-2013>>. Acesso em: 13 dez. 2016.

UFABC. **Anuário 2016**. 2016f. Disponível em:

<<http://propladi.ufabc.edu.br/informacoes/anuario>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

UFABC. **Relatório parcial de autoavaliação institucional 2016**. Santo André, 2016f.

Disponível em: <http://antigo.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/CPA/relatorio-parcial_2016.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2016

UFABC. Ocupa UFABC. Santo André, 2016g. Disponível em: <

https://www.facebook.com/ocupaufabc/?hc_ref=PAGES_TIMELINE>. Acesso em: 05 dez. 2016.

UFABC. **A coordenadoria de Direitos Humanos**. [201?]. Disponível em:

<http://proap.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=241&Itemid=263>. Acesso em 09 jan 2017.

UFABC. **UFABC nas escolas**: projeto de extensão. Santo André. 2017. 12 slides.

Apresentação em Power-point.

UFABC. **UFABC para todos**. 2017b. Disponível em: <<http://paratodos.ufabc.edu.br>>.

Acesso em 03 jan. 2017.

UFRGS. **Histórico [2000a]**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>>

Acesso em: 04 maio 2017.

UFRGS. **A UFRGS em números [2000a]**. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/proplan/servicos/ufrgs-em-numeros#Apres>>. Acesso em: 04 maio 2017.

UFRGS. **Valorizando a diversidade**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

UFRGS. **Plano de gestão 2004-2008: compromisso com a universidade**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2006>>. Acesso em 23 jan. 2017.

UFRGS. **Relatório de Gestão 2007**. 2008. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2007>>. Acesso em: 11 jan.. 2017

UFRGS. **Relatório de Gestão 2008**. 2009a. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2008>>. Acesso em 02 jan. de 2017.

UFRGS. **Plano de gestão período: 2008-2012**: planejamento de atividades de órgão da administração central Porto Alegre – Março de 2009. 2009b. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/plano-de-gestao/plano-de-gestao-2008-2012>>. Acesso em: 23 jan. 2017

UFRGS. **Plano de desenvolvimento institucional 2011-2015**. 2010. Disponível em
<<http://www.ufrgs.br/pdi/edicoes-antiores/PDI2010Dec4932010PDI.pdf>>. Acesso em 23 jan. 2017.

UFRGS. **Prestação de contas ordinárias anual - relatório de gestão do exercício de 2010**. 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RG2011.pdf>>. Acesso em 26 jan. 2017

UFRGS. **Relatório REUNI/UFRGS**. 2012. Disponível em:
<www.ufrgs.br/prograd/prograd-1/artigos/RelatorioREUNI2012.pdf>. Acesso em 06 fev. 2017.

UFRGS. **Programa de ações afirmativas da UFRGS: 2008-2012**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2013a.

UFRGS. **Prestação de contas ordinária anual relatório de gestão do exercício de 2012**. 2013b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RelatriodeGesto2012versofinal.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

UFRGS. **Relatório de avaliação do plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2011-2015**. 2015a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/pdi/edicoes-antiores/RelatoriodeAvaliacaodoPDI20112015.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2017

UFRGS. **Relatório de autoavaliação UFRGS 2014 projeto PAIPUFRGS/SINAES: 10º CICLO**. 2015b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sai/teste1/raai>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

UFRGS. **Relatório de autoavaliação institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 11º Ciclo.** Porto Alegre: UFRGS, 2016a.

UFRGS. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2016 – 2026** : construa o futuro da UFRGS. 2016b. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.

UFRGS. **Prestação de contas ordinária anual relatório de gestão do exercício de 2015.** Porto Alegre, 2016c. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RelatorioGestao2015.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

UFRGS. **Densidade do Concurso vestibular** 2017a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/vestibular/cv2017/densidade/>>. Acesso em: 13 maio 2017

UFRGS. **Tabela de ações para o plano de gestão.** Porto Alegre. 2017b. 1 Tabela. Excell. Mensagem recebida por <secretariosecom@ufrgs.br> em 29 mar. 2017.

VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro. Editora FGV, 2004.

WEICK, K. **Sensemaking in organizations.** London: Sage, 1995.

ZÉMOR, Pierre. As formas da comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication publique.** Paris: PUF, 1995. Disponível em: <<https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf>>. Acesso em: 12 dez 2015.

ZITKOSKI, Jaime José; GENRO, Maria Elly Herz; CAREGNATO, Célia Elizabete. Democratização da educação superior: apontamentos para a valorização de experiências alternativas no contexto latino-americano. **Revista de Ciências Humanas - Educação - FW** - v. 16, n. 27, p. 56-71, dez. 2015.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa orientada pela professora Dra. Sueli Goulart, cujo objetivo é compreender como se formam as estratégias de comunicação nas universidades federais em relação às políticas afirmativas.

Trata-se de um estudo de caso instrumental múltiplo com duas universidades federais, sendo uma delas a UFRGS, selecionada por pertencer ao grupo de universidades federais consideradas tradicionais, cuja política de ações afirmativas e fenômeno de ampliação do acesso são recentes na sua história. A segunda instituição escolhida é a UFABC, por ser uma instituição jovem, concebida já no contexto das políticas de promoção do acesso ao ensino superior.

Sua participação nesta pesquisa envolve uma entrevista, por mim conduzida, que será gravada se assim você permitir, e que terá a duração aproximada de uma hora. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas por mim (patisantoslima@yahoo.com.br) ou por minha orientadora (sueli.goulart@ufrgs.br)

Atenciosamente,

Nome e assinatura do(a) estudante_____
Local e data

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante_____
Local e data

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PROPLADI

PROPLADI - Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Coordenadoria de Planejamento e Estudos Estratégicos - UFABC

DATA: _____ LOCAL: _____ NOME: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____ TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____
--

1. Como o planejamento da UFABC trata o tema políticas afirmativas? Que grau de relevância este tema tem nos processos de planejamento da instituição?
2. Quem são os atores/setores responsáveis por este tema nos processos de planejamento da instituição?
3. O planejamento relativo às políticas afirmativas inclui a definição de estratégias de comunicação?

Em caso positivo:

- a) quem são os atores/setores por este tema no planejamento relativo às políticas afirmativas?
- b) como é realizada a avaliação do cumprimento de metas e objetivos do que foi planejado em relação à comunicação das políticas afirmativas?
- c) No processo de avaliação conduzido por esta pró-reitoria sobre o cumprimento de metas e objetivos do planejamento referente às políticas afirmativas são identificadas estratégias de comunicação colocadas em prática e que não foram planejadas previamente? Em caso positivo, quais?
- d) Como os resultados do processo de avaliação são trabalhados para o próximo planejamento?

Em caso negativo:

- a) No processo de avaliação conduzido por esta pró-reitoria sobre o cumprimento de metas e objetivos do planejamento referente às políticas afirmativas são identificadas estratégias de comunicação colocadas em prática apesar de não haver planejamento prévio em relação a este tema? Em caso positivo, quais?
4. Como o planejamento da UFABC trata o tema da comunicação? Que grau de relevância este tema tem nos processos de planejamento da instituição?
 5. Quem são os atores/setores responsáveis por este tema nos processos de planejamento da instituição?

ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTA ACI

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E IMPRENSA - UFABC

DATA: _____ LOCAL: _____ NOME: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____ TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____
--

1. A UFABC tem uma estratégia formal (política, plano) que orienta as ações de comunicação da instituição relacionadas às ações afirmativas?

Se a resposta for sim:

- a) Pedir para falar sobre/ apresentar a estratégia
- b) Quais são os objetivos explicitados na estratégia?
- c) O que o entrevistado destaca como mais relevante dessa estratégia?
- d) Quando foi formulada?
- e) Quem participou da formulação?
- f) Como foi o processo de formulação?
- g) Houve alterações, incrementos ao longo do tempo? (em caso positivo: quais, por que, como foram negociadas as alterações)
- h) Quem são os responsáveis pela execução da estratégia?
- i) As ações realizadas estão alinhadas a estratégia? (em caso negativo: quais ações não estão alinhadas à estratégia? Quem as executa? Como e por que foram definidas e executadas?)
- j) Que fatores são determinantes para que uma ação de comunicação tenha continuidade e se torne periódica?
- k) Há estratégias planejadas que não foram executadas? (caso positivo: por que?)
- l) Há processo de avaliação da estratégia? (em caso positivo: como é realizado e quem participa?)
- m) Como os resultados do processo de avaliação institucional da UFABC influenciam na estratégia?
- n) Cite exemplos de novas ações ou adequação de ações motivadas pelos resultados do processo de avaliação institucional
- o) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- p) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)

Se a resposta for não:

- a) Quais ações de comunicação são realizadas em relação às ações afirmativas?
- b) Como são definidas cada uma das ações de comunicação elencadas?
- c) Quem as define?
- d) Quem as executa?
- e) Como são documentadas?
- f) Como são avaliadas?
- g) Quais das ações citadas são realizadas continuamente/periodicamente?
- h) Que fatores são determinantes para que uma ação de comunicação tenha continuidade e se torne periódica?
- i) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- j) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)
- k) Como os resultados do processo de avaliação institucional da UFABC influenciam na definição de novas ações de comunicação ou na adequação das existentes?
- l) Cite exemplos de novas ações ou adequação de ações motivadas pelos resultados do processo de avaliação institucional.

ANEXO D - ROTEIRO DE ENTREVISTA - Núcleo de Acessibilidade**Núcleo de Acessibilidade - UFABC**

DATA: _____ LOCAL: _____
NOME: _____
CARGO/FUNÇÃO: _____
TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____

1. Qual é a estrutura atual do Núcleo de Acessibilidade da UFABC?
2. Esta estrutura atual deve ser ampliada ou reformulada? Há planejamento nestes sentido?
3. Existe uma estratégia planejada pelo Núcleo de Acessibilidade para se comunicar com as pessoas com deficiência?
4. Como são as ações de comunicação do Núcleo de Acessibilidade? De que forma são contempladas todas as pessoas com os diferentes tipos de deficiência? Quem define estas ações?
5. Existe algum planejamento para os próximos anos em relação à comunicação com os PcDs? Em caso positivo, quem está envolvido neste processo?

ANEXO E - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROAP

PROAP - Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Políticas Afirmativas - UFABC

DATA: _____ LOCAL: _____ NOME: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____ TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____
--

1. Como são definidas as políticas afirmativas?
2. Quem participa da definição?
3. A PROAP tem uma estratégia formal (política, plano) que orienta as ações de comunicação das políticas afirmativas?

Se a resposta for sim:

Pedir para falar sobre/ apresentar a estratégia

- a) Quais são os objetivos explicitados na estratégia?
- b) O que o entrevistado destaca como mais relevante dessa estratégia?
- c) Quando foi formulada?
- d) Quem participou da formulação?
- e) Como foi o processo de formulação?
- f) Houve alterações, incrementos ao longo do tempo? (em caso positivo: quais, por que, como foram negociadas as alterações)
- g) Quem são os responsáveis pela execução da estratégia?
- h) As ações realizadas estão alinhadas a estratégia? (em caso negativo: quais ações não estão alinhadas à estratégia? Quem as executa? Como e por que foram definidas e executadas?)
- i) Que fatores são determinantes para que uma ação de divulgação das políticas afirmativas tenha continuidade e se torne periódica?
- j) Há estratégias planejadas que não foram executadas? (caso positivo: por que?)
- k) Há processo de avaliação da estratégia? (em caso positivo: como é realizado e quem participa?)
- l) Quais adequações/alterações são promovidas nas políticas afirmativas a partir dos resultados do processo de avaliação institucional da UFABC?
- m) Cite exemplos de adequação em políticas afirmativas oriundas do processo da avaliação institucional
- n) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- o) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)

Se a resposta for não:

- a) Como a PROAP divulga políticas afirmativas?
- b) Como são definidas as formas de divulgação?
- c) Quem as define?
- d) Quem as executa?
- e) Como são documentadas?
- f) Como são avaliadas?
- g) Que fatores são determinantes para que uma ação de divulgação das políticas afirmativas tenha continuidade e se torne periódica?
- h) Quais adequações/alterações são promovidas nas políticas afirmativas e na sua divulgação a partir dos resultados do processo de avaliação institucional da UFABC?
- i) Cite exemplos de adequação em políticas afirmativas oriundas do processo da avaliação institucional
- j) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- k) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)

ANEXO F - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROEC**PROEC - PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA - UFABC**

DATA: _____	LOCAL: _____
NOME: _____	
CARGO/FUNÇÃO: _____	
TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____	

1. Quais são as ações de extensão relacionadas a políticas afirmativas?
2. Como estas ações surgiram e com quais objetivos?
3. Quem são os setores ou as pessoas envolvidas na realização destas ações?
4. Houve mudanças na forma como estas ações são realizadas? Em caso positivo, quais e por quê?
5. Como são divulgadas estas ações?

ANEXO G - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROPLAN

PROPLAN - Pró-reitoria de Administração e Planejamento - UFRGS

DATA: _____ LOCAL: _____ NOME: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____ TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____
--

1. Como o planejamento da UFRGS trata o tema políticas afirmativas? Que grau de relevância este tema tem nos processos de planejamento da instituição?
2. Quem são os atores/setores responsáveis por este tema nos processos de planejamento da instituição?
3. O planejamento relativo às políticas afirmativas inclui a definição de estratégias de comunicação?

Em caso positivo:

- a) quem são os atores/setores por este tema no planejamento relativo às políticas afirmativas?
- b) como é realizada a avaliação do cumprimento de metas e objetivos do que foi planejado em relação à comunicação das políticas afirmativas?
- c) No processo de avaliação conduzido por esta pró-reitoria sobre o cumprimento de metas e objetivos do planejamento referente às políticas afirmativas são identificadas estratégias de comunicação colocadas em prática e que não foram planejadas previamente? Em caso positivo, quais?
- e) Como os resultados do processo de avaliação são trabalhados para o próximo planejamento?

Em caso negativo:

- a) No processo de avaliação conduzido por esta pró-reitoria sobre o cumprimento de metas e objetivos do planejamento referente às políticas afirmativas são identificadas estratégias de comunicação colocadas em prática apesar de não haver planejamento prévio em relação a este tema? Em caso positivo, quais?

6. Como o planejamento da UFRGS trata o tema da comunicação? Que grau de relevância este tema tem nos processos de planejamento da instituição?
7. Quem são os atores/setores responsáveis por este tema nos processos de planejamento da instituição?

ANEXO H - ROTEIRO DE ENTREVISTA - CAF

CAF - COORDENADORIA DE AÇÕES AFIRMATIVAS - UFRGS

DATA: _____ LOCAL: _____ NOME: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____ TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____
--

1. A CAAF tem uma estratégia formal (política, plano) que orienta as ações de comunicação da instituição relacionadas às ações afirmativas?

Se a resposta for sim:

- a) Pedir para falar sobre/ apresentar a estratégia
- b) Quais são os objetivos explicitados na estratégia?
- c) O que o entrevistado destaca como mais relevante dessa estratégia?
- d) Quando foi formulada? / Quem participou? / Como foi este processo?
- e) Houve alterações, incrementos ao longo do tempo? (em caso positivo: quais, por que, como foram negociadas as alterações)
- f) Quem são os responsáveis pela execução da estratégia?
- g) As ações realizadas estão alinhadas a estratégia? (em caso negativo: quais ações não estão alinhadas à estratégia? Quem as executa? Como e por que foram definidas e executadas?)
- h) Que fatores são determinantes para que uma ação de comunicação tenha continuidade e se torne periódica?
- i) Há estratégias planejadas que não foram executadas? (caso positivo: por quê?)
- j) Há processo de avaliação da estratégia? (em caso positivo: como é realizado e quem participa?)
- k) Como os resultados do processo de avaliação institucional da UFRGS influenciam na estratégia?
- l) Cite exemplos de novas ações ou adequação de ações motivadas pelos resultados do processo da avaliação institucional
- m) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?

Se a resposta for não:

- a) A CAAF pretende construir uma política de comunicação específica para guiar as ações de comunicação relativas às ações afirmativas?

Se a resposta for sim:

- ⇒ Por que foi identificada esta necessidade? / Quem demandou?
- ⇒ Como será o processo de construção da política? / Quem (órgãos/pessoas) que serão envolvidos?
- ⇒ Quais serão os objetivos buscados?
- ⇒ Que ideias você já tem para a política, em que vai se basear este trabalho?
- ⇒ Quem você acha que deve ser o responsável pela execução das estratégias de comunicação em relação às ações afirmativas?

Se a resposta for não:

- ⇒ Na sua avaliação, existe a necessidade de uma política de comunicação específica para guiar as ações de comunicação relativas às ações afirmativas?
- a) Como são definidas as ações de comunicação relativas às ações afirmativas? / Quem as define? / Quem as executa? / Como são documentadas e avaliadas?/
 - b) Quais das ações citadas são realizadas continuamente/periodicamente?
 - c) Que fatores são determinantes para que uma ação tenha continuidade e se torne periódica?
 - d) Como os resultados do processo de avaliação institucional da UFRGS influenciam na definição de novas ações de comunicação ou na adequação das existentes?
 - e) Cite exemplos de novas ações ou adequação de ações motivadas pelos resultados do processo da avaliação institucional
 - f) Como você avalia as ações de comunicação empreendidas pela UFRGS em relação às ações afirmativas?

ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA - CAMPUS LITORAL NORTE - UFRGS

DATA: _____ LOCAL: _____
NOME: _____
CARGO/FUNÇÃO: _____
TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____

1. O Campus Litoral Norte tem uma estratégia formal (política, plano) que orienta as ações de comunicação da unidade?

Se a resposta for sim:

- a) Pedir para falar sobre/ apresentar a estratégia
- b) Quais são os objetivos explicitados na estratégia?
- c) O que o entrevistado destaca como mais relevante dessa estratégia?
- d) Quando foi formulada?
- e) Quem participou da formulação?
- f) Como foi o processo de formulação?
- g) Houve alterações, incrementos ao longo do tempo? (em caso positivo: quais, por que, como foram negociadas as alterações)
- h) Quem são os responsáveis pela execução da estratégia?
- i) As ações realizadas estão alinhadas a estratégia? (em caso negativo: quais ações não estão alinhadas à estratégia? Quem as executa? Como e por que foram definidas e executadas?)
- j) Que fatores são determinantes para que uma ação de comunicação tenha continuidade e se torne periódica?
- k) Há estratégias planejadas que não foram executadas? (caso positivo: por que?)
- l) Há processo de avaliação da estratégia? (em caso positivo: como é realizado e quem participa?)
- m) Como os resultados do processo de avaliação institucional da UFRGS influenciam na estratégia?
- n) Cite exemplos de novas ações ou adequação de ações motivadas pelos resultados do processo de avaliação institucional
- o) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- p) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)

Se a resposta for não:

- a) Quais ações de comunicação são realizadas para divulgar os cursos de graduação disponíveis?
- b) Quais ações de comunicação são realizadas em relação às ações afirmativas?
- c) Como são definidas cada uma das ações de comunicação elencadas?
- d) Quem as define?
- e) Quem as executa?
- f) Como são documentadas?
- g) Como são avaliadas?
- h) Quais das ações citadas são realizadas continuamente/periodicamente?
- i) Que fatores são determinantes para que uma ação de comunicação tenha continuidade e se torne periódica?
- j) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- k) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)
- l) Como os resultados do processo de avaliação institucional influenciam na definição de novas ações de comunicação ou na adequação das existentes?
- m) Cite exemplos de novas ações ou adequação de ações motivadas pelos resultados do processo de avaliação institucional.

ANEXO J - ROTEIRO DE ENTREVISTA – DEDS
PROREXT/DEDS - Pró-reitoria de extensão - Dep. de Desenvolvimento Social - UFRGS

DATA: _____ LOCAL: _____
NOME: _____
CARGO/FUNÇÃO: _____
TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____

1. Como as ações/projetos realizados pelo DEDS se relacionam com a Política de Ações Afirmativas da UFRGS?
2. Quais são os projetos/ações que têm relação com a Política de Ações Afirmativas da UFRGS?
3. Quais destas ações/projetos têm **formalmente** entre seus objetivos divulgar e/ou estabelecer uma comunicação a respeito da Política de Ações Afirmativas da UFRGS?
4. Há alguma ação/projeto que não tenha sido pensada com o objetivo de comunicar a Política de Ações Afirmativas da UFRGS e que acabou atuando neste sentido? Em caso positivo, como foi este processo?
5. Como foi elaborada e implantada cada uma destas ações?
6. Que órgãos da UFRGS estiveram envolvidos?
7. Como são divulgadas estas ações?
8. Como são avaliados os resultados?
9. Que mudanças foram implementadas nestes projetos/ações desde que se iniciaram, e por quê?
10. Quais ainda estão ocorrendo?
11. Quais foram suspensas e por quê?
12. Como é a relação do DEDS com a SECOM, a CAF e a PRAE?

**ANEXO K - ROTEIRO DE ENTREVISTA – NÚCLEO DE INCLUSÃO E
ACESSIBILIDADE**

NÚCLEO DE INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE - UFRGS

DATA: _____ LOCAL: _____
NOME: _____
CARGO/FUNÇÃO: _____
TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____

1. Qual é a estrutura atual do Núcleo de Acessibilidade da UFRGS?
2. Esta estrutura atual deve ser ampliada ou reformulada? Há planejamento nestes sentidos?
3. Existe uma estratégia planejada pelo Núcleo de Acessibilidade para se comunicar com as pessoas com deficiência?
4. Como são as ações de comunicação do Núcleo de Acessibilidade? De que forma são contempladas todas as pessoas com os diferentes tipos de deficiência? Quem define estas ações?
5. Existe algum planejamento para os próximos anos em relação à comunicação com os PcDs? Em caso positivo, quem está envolvido neste processo?

ANEXO L - ROTEIRO DE ENTREVISTA – PRAE

PRAE - Pró-reitoria de Assuntos Estudantis - UFRGS

DATA: _____ LOCAL: _____ NOME: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____ TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____
--

1. A PRAE tem uma estratégia formal (política, plano) que orienta as ações de comunicação das ações afirmativas e da assistência estudantil?

Se a resposta for sim:

- a) Pedir para falar sobre/ apresentar a estratégia
- b) Quais são os objetivos explicitados na estratégia?
- c) O que o entrevistado destaca como mais relevante dessa estratégia?
- d) Quando foi formulada?
- e) Quem participou da formulação?
- f) Como foi o processo de formulação?
- g) Houve alterações, incrementos ao longo do tempo? (em caso positivo: quais, por que, como foram negociadas as alterações)
- h) Quem são os responsáveis pela execução da estratégia?
- i) As ações realizadas estão alinhadas a estratégia? (em caso negativo: quais ações não estão alinhadas à estratégia? Quem as executa? Como e por que foram definidas e executadas?)
- j) Que fatores são determinantes para que uma ação de divulgação das ações afirmativas tenha continuidade e se torne periódica?
- k) Há estratégias planejadas que não foram executadas? (caso positivo: por que?)
- l) Há processo de avaliação da estratégia? (em caso positivo: como é realizado e quem participa?)
- m) Quais adequações/alterações são promovidas na comunicação das ações afirmativas a partir dos resultados do processo de avaliação institucional da UFRGS
- n) Cite exemplos de adequação na comunicação das ações oriundas do processo da avaliação institucional
- o) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- p) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)

Se a resposta for não:

- q) Como a PRAE divulga as ações afirmativas e a assistência estudantil?
- r) Como são definidas as formas de divulgação?
- s) Quem as define?
- t) Quem as executa?
- u) Como são documentadas?
- v) Como são avaliadas?
- w) Que fatores são determinantes para que uma ação de divulgação das políticas afirmativas tenha continuidade e se torne periódica?
- x) Quais adequações/alterações são promovidas nas políticas afirmativas e na sua divulgação a partir dos resultados do processo de avaliação institucional da UFRGS?
- y) Cite exemplos de adequação na comunicação das ações afirmativas oriundas do processo da avaliação institucional
- z) Qual é sua avaliação pessoal sobre a comunicação da PRAE?
- aa) Você tem planos de atuar nesta área? Como?
- bb) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)

ANEXO M - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SECOM

SECOM - SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - UFRGS
Secretário de Comunicação

DATA: _____ LOCAL: _____ NOME: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____ TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____
--

1. A UFRGS pretende construir uma política de comunicação específica para guiar as ações de comunicação relativas às ações afirmativas?

Se a resposta for sim:

- Por que foi identificada esta necessidade?
- Quem demandou?
- Como será o processo de construção da política?
- Quem (órgãos/pessoas) que serão envolvidos?
- Quais serão os objetivos buscados?
- Que ideias você já tem para a política, em que vai se basear este trabalho?
- Quem você acha que deve ser o responsável pela execução das estratégias de comunicação em relação às ações afirmativas?

Se a resposta for não:

- Na sua avaliação, existe a necessidade de uma política de comunicação específica para guiar as ações de comunicação relativas às ações afirmativas?

Se a resposta for sim:

- ⇒ Por que não há uma decisão para elaboração de uma política neste sentido?
- ⇒ Como são definidas as ações de comunicação relativas às ações afirmativas? / Quem as define? / Quem as executa?

Se a resposta for não:

- ⇒ Por que?
- ⇒ Como são definidas as ações de comunicação relativas às ações afirmativas? / Quem as define? / Quem as executa?

- Como você avalia que as ações de comunicação empreendidas pela UFRGS em relação às ações afirmativas?

ANEXO N - ROTEIRO DE ENTREVISTA - SECOM

SECOM - SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - UFRGS

Vice-secretária de Comunicação

DATA: _____ LOCAL: _____
NOME: _____
CARGO/FUNÇÃO: _____
TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO: _____

1. A UFRGS tem uma estratégia formal (política, plano) que orienta as ações de comunicação da instituição relacionadas às ações afirmativas?

Se a resposta for sim:

- a) Pedir para falar sobre/ apresentar a estratégia
- b) Quais são os objetivos explicitados na estratégia?
- c) O que o entrevistado destaca como mais relevante dessa estratégia?
- d) Quando foi formulada?
- e) Quem participou da formulação?
- f) Como foi o processo de formulação?
- g) Houve alterações, incrementos ao longo do tempo? (em caso positivo: quais, por que, como foram negociadas as alterações)
- h) Quem são os responsáveis pela execução da estratégia?
- i) As ações realizadas estão alinhadas a estratégia? (em caso negativo: quais ações não estão alinhadas à estratégia? Quem as executa? Como e por que foram definidas e executadas?)
- j) Que fatores são determinantes para que uma ação de comunicação tenha continuidade e se torne periódica?
- k) Há estratégias planejadas que não foram executadas? (caso positivo: por que?)
- l) Há processo de avaliação da estratégia? (em caso positivo: como é realizado e quem participa?)
- m) Como os resultados do processo de avaliação institucional da UFRGS influenciam na estratégia?
- n) Cite exemplos de novas ações ou adequação de ações motivadas pelos resultados do processo de avaliação institucional
- o) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- p) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)

Se a resposta for não:

- a) Quais ações de comunicação são realizadas em relação às ações afirmativas?
- b) Como são definidas cada uma das ações de comunicação elencadas?
- c) Quem as define?
- d) Quem as executa?
- e) Como são documentadas?
- f) Como são avaliadas?
- g) Quais das ações citadas são realizadas continuamente/periodicamente?
- h) Que fatores são determinantes para que uma ação de comunicação tenha continuidade e se torne periódica?
- i) Qual é sua avaliação pessoal sobre a estratégia?
- j) A estratégia é divulgada para as comunidades interna e externa? (caso positivo: como?)
- k) Como os resultados do processo de avaliação institucional da UFRGS influenciam na definição de novas ações de comunicação ou na adequação das existentes?
- l) Cite exemplos de novas ações ou adequação de ações motivadas pelos resultados do processo de avaliação institucional