

# Valores institucionais em jogo: um estudo sobre a relação entre discursos organizacionais e resultados educacionais das universidades comunitárias paulistas\*



Denise de P. C. Tangerino\*\*

Recibido: 2023-02-15 • Enviado a pares: 2023-05-20  
Aprobado por pares: 2023-09-26 • Aceptado: 2024-01-14  
Doi: <https://doi.org/10.22395/angr.v24n48a01>

## Resumo

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a relação entre os discursos organizacionais de universidades comunitárias sem fins lucrativos do Estado de São Paulo e os resultados educacionais observados em rankings nacionais e internacionais. Para tal, como referencial teórico que embasou o olhar metodológico para o campo educacional sem fins lucrativos do ensino superior brasileiro, utilizou-se a análise de discurso de linha francesa, com base nas contribuições de Orlandi, Fiorin e Citelli. Na primeira parte, o contexto do artigo é apresentado, mostrando a construção da universidade no Brasil, por meio do contexto histórico desde a colonização, passando por toda a constituição de um campo corporativo institucional que vai negociar valores ora com as autoridades governamentais, ora com os grupos educacionais internacionais e ora com as comunidades religiosas e confessionais. O preâmbulo destaca a relevância dos institutos de educação como organizações inseridas em múltiplas disputas no mercado educacional. Posteriormente, é delimitado o *corpus* de pesquisa e as teorias que o embasam, contudo com um foco especial em autores nacional que já transitam com a educomunicação e a análise de discursos que permeiam o campo conceitual da educação. Por último, já sinalizando para notas conclusivas de uma pesquisa ainda em andamento, realiza-se uma análise dos valores institucionais expressos nos sites de universidades paulistas sem fins lucrativos, dando voz ao que cada instituição tem colocado publicamente sobre aquilo que consideram base para suas práticas cotidianas junto aos públicos internos, impactando também os públicos externos.

**Palavras-chave:** Ensino superior; Universidade privada; Comunicação administrativa; Discurso; Ética da comunicação; Valores sociais; Corporação educacional; Missão educacional.

---

\* Este artigo apresenta resultados da dissertação intitulada "Reputação Corporativa e Rankings de Educação Superior: Percepção de gestores de universidades comunitárias", desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.

\*\* TANGERINO, Denise de P. C. São Paulo, Brasil. Graduada e pós-graduada em Design Gráfico pelo SENAC-SP e Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo, pela ESPM SP. Atualmente é docente do curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo/BR. Email: [denisetangerino@gmail.com](mailto:denisetangerino@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6071-1929>

# Institutional Values at Stake: A Study on the Relationship Between Organizational Discourses and Educational Outcomes in São Paulo Community Universities

## Abstract

This article aims to reflect on the relationship between the organizational discourses of non-profit community universities in the State of São Paulo and the educational outcomes observed in national and international rankings. To this end, French-style discourse analysis, based on the contributions of Orlandi, Fiorin, and Citelli, was employed as the theoretical framework underpinning the methodological approach to the non-profit field of Brazilian higher education. The first part presents the context of the article, outlining the construction of the university in Brazil from its historical context, beginning with colonization, and continuing through establishing an institutional corporate field that negotiates values with government authorities, international educational groups, and religious and denominational communities. The preamble highlights the relevance of academic institutions as organizations embedded in multiple disputes within the educational market. Subsequently, the research corpus and the theories that underpin it are defined, with a special focus on national authors who work at the intersection of media literacy and the analysis of discourses that permeate the conceptual field of education. Finally, anticipating the concluding notes of an ongoing research project, an analysis is conducted of the institutional values expressed on the websites of non-profit universities in São Paulo, giving voice to what each institution has publicly stated as the basis of daily practices with internal audiences, while also impacting external audiences.

**Keywords:** higher education; private university; administrative communication; discourse; communication ethics; social values; educational corporation; educational mission

# Valores institucionales en juego: un estudio sobre la relación entre los discursos organizacionales y los resultados educativos de las universidades comunitarias paulistas

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la relación entre los discursos organizacionales de universidades comunitarias sin fines de lucro del Estado de São Paulo y los resultados educativos observados en rankings nacionales e internacionales. Para ello, como marco teórico que sustentó la mirada metodológica sobre el campo educativo sin fines de lucro de la educación superior brasileña, se empleó el análisis del discurso de línea francesa, con base en las contribuciones de Orlandi, Fiorin y Citelli. En la primera parte, se presenta el contexto del artículo, mostrando la construcción de la universidad en Brasil a partir del contexto histórico desde la colonización, pasando por la constitución de un campo corporativo institucional que negocia valores, ora con las autoridades gubernamentales, ora con los grupos educativos internacionales y ora con las comunidades religiosas y confesionales. El preámbulo destaca la relevancia de los institutos de educación como organizaciones insertas en múltiples disputas dentro del mercado educativo. Posteriormente, se delimita el corpus de investigación y las teorías que lo sustentan, con un enfoque especial en autores nacionales que transitan entre la educomunicación y el análisis de los discursos que atraviesan el campo conceptual de la educación. Finalmente, anticipando las notas conclusivas de una investigación aún en curso, se realiza un análisis de los valores institucionales expresados en los sitios web de universidades paulistas sin fines de lucro, dando voz a lo que cada institución ha expuesto públicamente como base de sus prácticas cotidianas con los públicos internos, impactando asimismo a los públicos externos.

**Palabras clave:** educación superior; universidad privada; comunicación administrativa; discurso; ética de la comunicación; valores sociales; corporación educativa; misión educativa.

## INTRODUÇÃO

Durante os meses que antecederam as eleições nacionais no Brasil, marcadas por forte polarização ideológica e pela disseminação de fake news, um tema recorrente foi o corte orçamentário nas universidades públicas. As discussões sobre financiamento de ensino superior público com recursos públicos são polêmicas, sobretudo diante da dificuldade de acesso das camadas mais pobres-oriundas de escolas públicas com baixo desempenho—, às universidades públicas de alta qualidade que, frequentemente atendem alunos de colégios particulares de elite.

Além disso, observa-se um processo marcante de transformação da educação formal sob uma ótica neoliberal, colocando as universidades públicas, em certa medida, à mercê de políticas governamentais e dinâmicas do capital econômico. Há, também, universidades privadas com diferentes faixas de preço e qualidade que, atendem às mais diversas demandas do mercado<sup>1</sup>. Embora o diploma esteja sendo oferecido, não há garantias de que represente, de fato, uma formação comprometida com a preparação para o mercado.

Os dados do INEP<sup>2</sup> evidenciam um crescimento expressivo no número de instituições educacionais, cursos e vagas em todo o território nacional. A análise dos dados disponíveis em portais oficiais indica um cenário aparentemente favorável para o mercado da educação formal, no entanto, os rankings internacionais revelam que a qualidade permanece aquém do esperado, quando comparada ao cenário global.

Diante desse cenário complexo, o desafio consiste em estabelecer critérios para a compreender o que define uma universidade, qual o seu papel formativo e como avaliar sua realidade frente a instituições nacionais e internacionais. Afinal, ao abordar o ensino superior, a quem exatamente nos referimos?

## CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO NO BRASIL

Na análise do discurso, a condição de produção, em sentido amplo, abrange os sujeitos, a situação e a memória. Na produção de sentidos, encontram-se as circunstâncias de enunciação, que é o contexto imediato, sendo sócio-histórico e ideológico. Falar em educação no Brasil é, antes de tudo, buscar compreender qual educação, sistema e categoria de ensino estão em questão e, sobretudo, que ideologias estão em jogo (ORLANDI, 2020: p.28 e 29).

O ensino superior brasileiro apresenta ampla capilaridade. Dividindo-se em categorias como faculdades, centros universitários, institutos federais, universidades e escola de governo. E, ainda, divide-se pela fonte de renda/financiamento do ensino

---

1 Importa destacar que, nas últimas duas décadas, observou-se um crescimento expressivo das universidades particulares voltadas às classes periféricas, com preços e qualidade de ensino significativamente baixos.

2 Link: Inep ([www.gov.br](http://www.gov.br)). Acesso: 28/10/2022, às 21h21.

no, sendo as públicas com o dinheiro do contribuinte (municipal, federal, estadual e especiais) e as particulares (com e sem fins lucrativos). Como consta na tabela a seguir, pode-se ter uma melhor noção da distribuição de todas as instituições por suas estruturas<sup>3</sup>:

Tabela 1: Tabela montada pela autora, com os dados do site do EMEC.

	Pública Municipal	Pública Federal	Pública Estadual	Privada s/fins lucrativos	Privada c/fins lucrativos	Especial
Faculdade	32	13	122	724	1511	20
Centro Universitário	5	42	24	142	218	4
Institutos Federais	0	41	21	0	0	0
Universidade	5	68	62	67	24	1
Escola de Governo	1	12	0	0	1	0

Cada uma das categorias tem a sua importância na constituição da educação nacional. Doravante, a universidade é em si um lugar *privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar um lugar de saber, mas deve buscar sua identidade própria e uma adequação à realidade nacional*' (WANDERLEY, 1983:11). No Brasil, para cada cenário há uma oferta de cursos que pode ser ofertado e adaptada às necessidades locais. Presencial ou a distância, privado ou público, com ou sem bolsa. Já a qualidade não se pode garantir em diversos desses segmentos (FIOREZI, C.: 2020).

Nos rankings de qualidade de ensino nacionais e internacionais, as universidades federais são as mais premiadas. O que revela que as instituições que estão à parte do sistema do capital entregam profissionais melhores preparados para o mercado. A maioria das universidades particulares não consegue entrar nos patamares de qualidade. Não há competição viável entre os particulares e as públicas com fins lucrativos. No entanto, existe uma modalidade de ensino particular com potencial de competitividade no mercado: as sem fins lucrativos. Segundo a Lei Nº 12.881, de 12 de Novembro de 2013<sup>4</sup>, às universidades sem fins lucrativos podem também ser comunitárias, contudo, dentre outras propositivas, o patrimônio deve pertencer à sociedade civil e/ou poder público e que os recursos são aplicados integralmente no país, descartando o capital internacional, como tem sido observado em várias particulares pertencentes a grupos como Laureate<sup>5</sup> e Kroton<sup>6</sup>. Na prática, essas instituições de ensino superior, assim como as públicas, devem servir ao crescimento do país,

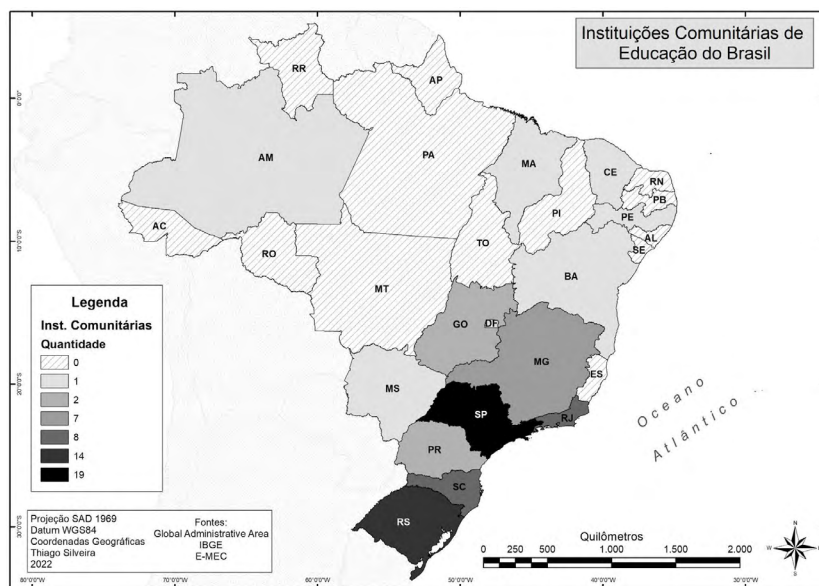
3 Dados retirados do site: e-MEC - Sistema de Regulação do Ensino Superior. Acesso: 20/10/2022, às 15h.

4 Lei encontrada no site: [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%2012.881-2013?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2012.881-2013?OpenDocument). Acesso: 28/10/2022, às 5h.

5 Link: Laureate International Universities

6 Link: Kroton | Institucional

mantendo seus esforços internamente. Em âmbito nacional, como vê-se na tabela, esta modalidade representa 67 universidades, estando praticamente lado a lado com as públicas estaduais e federais.



Legenda: Mapa construído por meio dos dados do E-MEC, 2022<sup>7</sup>.

A segunda coisa importante a ser colocada é a distribuição dessas universidades pelo território nacional. Os Estados mais ricos financeiramente da federação estão no Sudeste e no Sul do país, locais em que também se localizam a maior parte das matrículas regulares no ensino superior, em todas as modalidades. As universidades sem fins lucrativos acabam seguindo a mesma lógica, centralizadas perto dos Estados mais populosos e com maior renda per capita. Segundo o mapa, destacam-se São Paulo, com 19 instituições, e Rio Grande do Sul, com 14.

Sem dúvida, o Estado de São Paulo se mostra o grande lócus dessas universidades, tendo praticamente um terço a mais de instituições do que as demais. Além do mais, o Brasil possui cerca de 922.000 matrículas nesta modalidade de ensino, sendo praticamente 560.000 no Estado paulista, representando quase dois terços dos alunos das universidades sem fins lucrativos. Dessa forma, São Paulo configura-se como cenário privilegiado para o estudo da qualidade do ensino e do papel dessas instituições no país.

7 Link: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso: 21/10/2022, às 19h.

Por último, cabe pontuar que dentro deste universo, que não está pautado pela lógica do capital, há instituições laicas e confessionais, associadas a alguma mantenedora com vinculação religiosa, como a PUC e o Mackenzie. E, aqui, lembra-se que as ideologias que estão em questão - e que serão futuramente trabalhadas - vão recorrer à construção da memória bíblica para a constituição de sua missão, visão e valores educacionais, em oposição aos discursos das laicas, geralmente públicas (ORLANDI, 2020b; ANTONELO, C.; LARENTIS, F.; SLONGO, L. A., 2018). No Estado de São Paulo, das 19 universidades localizadas, 9 são laicas, 7 católicas e 3 evangélicas (Presbiteriana e Metodistas).

As condições de produção da criação das universidades sem fins-lucrativos confessionais no Brasil são bastante peculiares e importantes para a compreensão do seu papel social. Quando a família real portuguesa chegou ao Brasil, trouxe a reforma pombalina como parâmetro educacional a ser implantado como referência à nova terra. Entretanto, a monarquia está rompida com a visão católica da educação, colocando os jesuítas à parte do ensino superior.

Em outros países da América Latina, colonizados por povoamento, como o México e o Peru, já havia universidades desde o século XVI, quando a família real portuguesa começou a instaurar suas primeiras instituições de ensino superior. Contudo, não instituíram uma universidade no sentido amplo do conceito. Este ensino superior era voltado para a elite branca, masculina e servia para formar profissionais para trabalhar diretamente para os órgãos públicos. A educação era centrada em um perfil social. A primeira universidade brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro, foi criada em 1920, pela união da Escola Politécnica, da Escola de Medicina e da Faculdade de Direito. Ela era laica, sem nenhuma ligação com órgãos religiosos e aberta para discussões nacionais e globais, dentro do possível na época.

Somente em 1937, com Francisco Campos, houve a redação da Constituição do Estado Novo *‘usando o artifício da aproximação política entre Getúlio Vargas e a Igreja Católica, através de um pacto que daria à Igreja o controle do sistema educacional, e ao Estado o apoio da Igreja’* (SAMPAIO, 2020: p.10; 2019: p.03). Instigante pensar que a mesma discussão que se dava na época sobre a relação entre a Igreja e o conhecimento continua a ser evocada atualmente, em especial quando se pensa na intervenção do sistema neoliberal nas universidades particulares dos grandes grupos internacionais. Esse tema também ressoa nos discursos políticos da direita brasileira, que, nas últimas eleições de 2018 e 2022, cresceram de forma alarmante (MA, J.; VIEIRA, D.: 2021).

Com essa aproximação do Estado com a Igreja, entre os anos de 1940 e 1960, o sistema educacional confessional ganha corpo com o estabelecimento da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), a primeira de uma série de universidades católicas e particulares que viriam se implantar, com um amplo sistema estadual

em São Paulo. Para alguns historiadores, como Helena Sampaio (2019; 2020: p.19), em comparação com a história de outros países da América Latina, o Brasil foi preservado da disputa entre Igreja e Estado na construção do seu ensino superior, inclusive por não ter a tradição das Universidades católicas europeias. Por essa razão, tornou-se inviável a existência de uma universidade pública com gestão conservadora e confessional, então a pontifícia optou pela criação de universidades próprias, como as PUC's espalhadas pelo território nacional. "*Contudo, apesar de suas origens confessionais, no entanto, estas universidades pouco distinguem pelo conteúdo das demais instituições de ensino superior do país*". (SAMPAIO, 2020: p.19; 2019: p.10)

A constituição do sistema educacional brasileiro, em seu recorte apresentado, como todo produto do campo discursivo, demonstra uma condição de produção, que opera com interdiscursos e polifonias. Não há memória sem interdiscurso, afinal o que se enuncia parte de uma série de influências e vozes que se misturam, anulam, decalam etc. A constituição de um campo de estudo é em si interdiscursivo, alicerçado no que já foi apontando para o que há de ser. A universidade sem fins lucrativos e/ou comunitária foi constituída por um viés ideológico e se mantém por meio dele. A polifonia constitutiva abraça a missão, a visão e os valores (BACCEGA, 1999; CITELLI, 2004; ORLANDI, 2020: p. 29; FIORIN, 2007 e 2014). Há uma relação entre contexto, ideologia e discurso institucional, que serão tratados em breve.

## METODOLOGIA E RELAÇÕES DISCURSIVAS: IDEOLOGIAS, MEMÓRIAS E REVELAÇÕES

Os discursos, independentemente de sua natureza, são sempre efeitos de sentido entre os interlocutores. Não se limitam à transmissão de mensagens, mas operam no funcionamento da linguagem, na relação entre sujeitos e sentidos moldados pela língua e pela história. . No contexto dessa complexa rede de sentidos, a identificação dos sujeitos, a produção de significados, a construção da realidade e a subjetivação vão sendo constituídas (Orlandi, 2020, p. 27).

Como seus efeitos de sentido são produzidos em determinadas circunstâncias e se manifestam no modo de dizer, sempre deixam vestígios que devem ser investigados para compreender sua capilaridade discursiva. Desse modo, não importa o que é dito ali, naquele momento, mas, também, a maneira com que se agiganta e faz sentido para os demais discursos que por ele são constituídos. Trata-se de uma simbiose entre discursos, seus efeitos e novos discursos, continuamente ressignificados em um sistema discursivo de natureza fractal. Aquilo que não é dito — o que permanece à margem do discurso — também constitui efeito de sentido discursivo (ORLANDI, 2020, p. 29).



E, para identificar os efeitos de um discurso institucional, conforme estabelecido, é necessário compreender seus contextos, a memória que o sustenta, os interdiscursos e os esquecimentos (Orlandi, 2020b). Esses contextos podem ser classificados como: imediato — ligado ao enfrentamento da tecnologia e aos sujeitos que enunciam (o censor e o historiador); amplo — relacionado às classes sociais e instituições; e histórico — baseado nas interpretações do historiador. No caso da análise específica dos valores institucionais, o contexto imediato é estabelecido no contexto de produção, na qual a constituição do sistema educacional brasileiro, de maneira sintética, é apresentada. O contexto histórico manifesta-se na retomada de pontos que evidenciam a disputa entre um sistema educacional laico, representado pelo Estado, e um sistema confessional, vinculado às Igrejas.. Cabe, neste momento, delimitar o contexto amplo por meio da identificação dos discursos em jogo.

Adilson Citelli (2004), ao propor uma abordagem sobre os discursos, apresenta a seguinte tipologia: dominante, autorizado, polêmico, lúdico e autoritário. Cada tipo discursivo possui uma natureza específica e é empregado para produzir efeitos de sentido particulares. Para o autor, no contexto do discurso organizacional — como na formulação da missão, visão e valores — o sentido está ancorado no discurso autoritário, uma vez que o enunciador (a instituição de ensino) impõe sua vontade sobre os interlocutores, sejam públicos internos ou externos, sem possibilitar resposta ou questionamento. É a representação da vontade de poder, de influenciar os comportamentos e as práticas que devem ser regradas dentro daquele estabelecimento, numa visão de que elas trarão a obtenção de vantagens.

Corroborando com o posicionamento, Orlandi (1996) diz que o discurso autoritário traz em si o desejo de ser único e ocultar o referente pelo que se diz. Sob essa perspectiva, o autoritarismo também se manifesta nos discursos religiosos, o que permite compreender a missão, a visão e os valores institucionais das universidades confessionais — que compõem mais da metade do corpus da pesquisa — como duplamente autoritários. Scorsolini-Comin, F., Inocente, D.F. & Miura, I.K (2012, p. 328) propõem que nesta relação entre interlocutores com o objeto do discurso *"é que vai permitir ou não que haja um maior ou menor grau de polissemia, sendo que os discursos é que possuem uma tendência ao autoritário, e não os falantes — essa distinção se faz necessária, a fim de que não se confunda a posição ocupada pelo falante com a tipologia do discurso expressa por ele"*. Sendo assim a reversibilidade do discurso entre seus interlocutores é inclinada a zero, pois a organização tenta controlar os sentidos discursivos.

A filosofia institucional abrange três grandes eixos: missão, visão e valores. Para que cada um deles faça sentido aos participantes da instituição é extremamente necessário que eles sejam praticados e vistos como métricas a serem seguidas. São alvos que devem ser, antes de qualquer coisa, conhecidos pelos públicos internos e

externos. Em especial, quando se trata de instituições de ensino, em suas diversas categorias, questões relacionadas com a formação do indivíduo devem aparecer como base para toda a construção discursiva posterior. Ou, na verdade, deveria, afinal toda universidade assume diante do Ministério da Educação sua responsabilidade diante da comunidade, conforme a Lei no 10.861<sup>8</sup>.

Uma missão institucional, independentemente de seu foco, é antes de tudo uma construção discursiva marcada pela ideologia dos públicos internos envolvidos na construção da organização. E, como tal, está inserida dentro de um universo social com valores morais em constante movimento, sendo o resultado de relações de significações e ressignificações. Nesta evolução, questões que são consideradas importantes e centrais em uma determinada época acabam perdendo o valor ou ganhando novos pesos em outras, sendo central a delimitação sobre qual missão institucional se está focando. Sendo assim, propõe-se que a missão é o que a instituição está aviltando fazer e para quem.

A memória institucional, conforme citada anteriormente, é evocada pela missão como bases para a constituição de sua autoridade. Para Orlandi<sup>9</sup> (2020), a memória institucional é tudo aquilo que não se deve esquecer, mas que não tem uma 'voz' personificada. Faz parte da inserção do sujeito em uma formação social, uma cultura, um universo educacional no qual está pertencendo. Esta memória deve ser evocada para dar estrutura a todas as práticas que serão verbo na comunidade. Por isso, não por acaso, as instituições confessionais acabam evocam conceitos das suas religiões fundadoras, sendo todas, no corpus analisado de matriz cristã. Por exemplo, faz todo sentido para a comunidade da PUC-SP, destinada pela Fundação São Paulo, que sua missão seja demarcada pela doutrina católica, como forma de afirmação de suas crenças fundadoras. Vê-se:

No cumprimento de sua missão a PUC-SP orienta-se, fundamentalmente, pelos princípios da **doutrina católica**. Dentro desse espírito, assegura a liberdade de investigação, de ensino e de manifestação de pensamento, objetivando sempre a realização de sua função social, considerada a natureza e o interesse público de suas atividades<sup>10</sup>.

Da mesma maneira, uma instituição metodista também evoca seus princípios fundadores para constituir sua missão, o que em certos casos pode ser difícil para os públicos a distinção entre Igreja e instituição de ensino, ou os valores educacionais dos religiosos. Contudo, ao se estar de frente com algum embate de cunho

---

8 Link: L10861 (planalto.gov.br). Acesso: 28/10/2022, às 5h.

9 Revista Rua - Práticas sociais de fabricação da memória (unicamp.br)

10 www.pucsp.br

institucional, a própria organização já estabelece que os valores da religião serão a balança decisória. Conforme vê-se:

Contribuir efetivamente, como **instituição metodista**, por meio da educação, para a produção e socialização do conhecimento, respeitando a diversidade cultural e religiosa do ser humano e o meio ambiente, com vistas ao desenvolvimento da **sociedade justa e fraterna**, participando na construção da cidadania como patrimônio coletivo, tendo como referência os valores da **fé cristã** e a perspectiva ética como responsabilidade pública, institucional e pessoal<sup>11</sup>.

A partir dessa missão proposta, a visão segue por um caminho propositivo de futuro, o que a instituição pretende fazer e o que se quer ao longo. Ressalta-se que a visão acaba tendo mais mudanças ao longo da história, pois as metas e os objetivos institucionais vão sendo elaborados no cotidiano da comunidade. Inclusive, as mudanças tecnológicas e os novos modelos educacionais - EAD e híbrido - deram ainda mais respaldo para que esses movimentos ocorram nas universidades sem fins lucrativos. De forma geral, as instituições deixam a visão muito ampla, faltando conceitos que as delimitam e que possam ser medidos ao longo do tempo. Nas dezenove instituições sem fins lucrativos do Estado de São Paulo, a PUC-Campinas foge à regra, trazendo de maneira positivista sua visão para os próximos anos: Em 2025, ser reconhecida pela excelência na produção e difusão do conhecimento, qualidade de ensino e inovação, cumprindo sua missão e, assim, contribuindo para a transformação da sociedade, rumo à justiça e à fraternidade.

Por último, os valores são princípios ou crenças que servem de guia, ou até mesmo de critérios, para comportamentos, atitudes e práticas de todos os públicos envolvidos na instituição, de maneira a cumprir os objetivos a serem alcançados conforme a missão, por meio da visão institucional (SCHEIN, 1999). Os valores institucionais são os alicerces da organização, que ajudam a fomentar a unidade organizacional, dando uma orientação de práticas e comportamentos a serem seguidos (DEAL; KENNEDY, 1982; ALVESSON, 1989).

Oliveira e Tamayo (2004), ao observarem os valores enquanto eixos, entendem que eles servem como geradores de controles nas áreas de pesquisa, diagnóstico e gestão. Por meio deles, se estabelece a possibilidade de uma visão corporativa que abarca parâmetros de julgamento do funcionamento e da vida institucional. Como propõem FLORENCIO, SOUSA e BEZERRA (2011: p.6):

Eles expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, os valores são uma dimensão

---

11 [www.unimep.br](http://www.unimep.br)

da cultura tal como ela é vivenciada pelos membros. (...) Eles predizem o dia-a-dia da empresa e podem até serem considerados como um projeto da organização, de forma a alcançar metas da mesma. Os trabalhadores criam entre si modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas. FLORENCIO, SOUSA e BEZERRA (2011: p.6)

Uma vez que os valores servem de guia, é de extrema importância que todos os públicos os conheçam. Contudo, ao analisarmos os discursos das instituições em questão, encontra-se um panorama bastante único, pois muitas delas não se dão ao trabalho de informar quais são seus valores. Reforça-se que o cotidiano dos públicos nas universidades, especialmente de seus funcionários administrativos e acadêmicos, deve ser pautado por esses valores que são, em muitos casos, desconhecidos. Deve-se seguir algo que não se sabe exatamente o quê, gerando, entre outras coisas, insegurança no trabalho, falta de comprometimento enquanto base de comportamentos e, conseqüentemente, muito do que se chama de rádio peão. A falta de comunicação traz um problema institucional interno afetando a produção dos envolvidos.

Das dezenove instituições selecionadas para a pesquisa, conforme a condição de produção já observada, treze delas não apresentaram seus valores em seus sites institucionais. Neste caso, as universidades escolhem não se comprometerem com seus públicos, não deixando revelado o que e como querem entregar a comunidade. É diferente do proposto por análise do discurso como não-dito, que está subentendido na linguagem, mas uma ausência de discursos referentes a serem analisados. O não comprometimento se faz presente, seja por receios diversos, ou pela própria falta de estrutura para refletir sobre sua missão, visão e valores na corporação.

Instituição(IES)	Valores
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUC- CAMPINAS)	Para cumprir a sua missão institucional, a PUC-Campinas norteará a execução de suas atividades pelos seguintes valores e condições de desempenho: 1. Fraternidade e Solidariedade 2. Compromisso Social 3. Participação e Corresponsabilidade 4. Respeito à pluralidade e à diversidade 5. Proatividade e Inovação 6. Compromisso com a Formação Integral das Pessoas Humanas 7. Desenvolvimento com Sustentabilidade ambiental e econômico-financeira
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)	Atuar com honestidade e transparência; respeitar as pessoas independentemente de sua origem, formação, crença ou raça; Valorizar o trabalho em equipe; Disseminar entusiasmo e motivação; Estimular a busca e reciclagem do conhecimento; Trabalhar com ética.

<i>Instituição(IES)</i>	<i>Valores</i>
UNIVERSIDADE BRASIL (UB)	Integridade de processos; foco na sustentabilidade das ações; impactar o bem-estar social; compreensão da individualidade; ensinamento contemporâneo com propósito humano.
UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA (UNOESTE)	Atuar com rigor e competência; » Cultivar o diálogo aberto e transformador com a sociedade; » Estimular a capacidade crítica e reflexiva; » Estimular a autonomia, a criatividade, o dinamismo e a capacidade de inovação; » Ser um espaço de construção, transformação e abertura para novas fronteiras e novos saberes; » Cultivar a ética nas relações; » Atuar na promoção dos direitos humanos; » Educar para a tolerância; e » Atuar com responsabilidade social e ambiental.
UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA (UNIMEP)	VALORIZAÇÃO DA VIDA: Compromisso com a dignidade da vida e os direitos humanos. Responsabilidade social com inclusão. Desenvolvimento sustentável e preservação ambiental. Bem estar físico, mental e espiritual. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE Formação integral, aliando competências técnico-administrativas com a capacidade inovadora, crítico-participativa e o exercício da cidadania. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Desenvolvimento cultural, científico e tecnológico. PROCESSOS DE GESTÃO: Focados em pessoas. Com autonomia. Baseados em políticas. Com sustentabilidade econômica e financeira. Colegiados. Em contínua avaliação e aprimoramento
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)	Na conduta pessoal: dignidade, caráter, integridade e espírito mackenzista; No exercício da atividade profissional: ética, competência, criatividade, disciplina, dedicação e disposição para o trabalho voluntário; No relacionamento interpessoal: lealdade, respeito mútuo, compreensão, honestidade e humildade; No processo de decisão: busca de consenso, de justiça, de verdade, de igualdade de oportunidades para todos; No relacionamento entre órgãos colegiados, unidades e departamentos: cooperação, espírito de equipe, profissionalismo e comunicação adequada; No relacionamento com outras instituições: responsabilidade, independência e transparência; Na sociedade: participação e prestação de serviços à comunidade; E, em todas as circunstâncias, agir com amor que é o vínculo da perfeição, para a maior glória de Jesus Cristo.
UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO (USF)	Educação Integral Transformadora, Humanismo Solidário, Respeito à Diversidade e Inovação Sustentável

Ao traçar uma linha que liga os valores corporativos encontrados, percebe-se que há características próprias e similares, como o discurso autoritário sugestionado

por Orlandi (2020) e Citelli (2004), que não deixam margem para questionamentos e intervenções. A Universidade Presbiteriana Mackenzie, por exemplo, chega a delimitar quais são seus valores em quesitos bem específicos, não deixando nenhuma dúvida do que se espera de seus públicos: na conduta pessoal; no exercício da atividade profissional; no relacionamento interpessoal; no processo de decisão; no relacionamento entre órgãos colegiados, unidades e departamentos; no relacionamento com outras instituições: responsabilidade, independência e transparência; na sociedade. E, em todas as circunstâncias, agir com amor, que é o vínculo da perfeição, para a maior glória de Jesus Cristo. Ao finalizar, evoca a memória confessional e das tradições da instituição, trazendo ao centro a figura de Jesus Cristo: em todas as circunstâncias, agir com amor, que é o vínculo da perfeição, para a maior glória de Jesus Cristo. Parece que ao voltar para o discurso cristão há uma credibilidade maior à instituição, uma vez que nesta concepção Cristo é soberano em sabedoria.

Parecida com ela, a UNIMEP também deixa bastante especificado seus valores nas frentes: valorização da vida; educação de qualidade; processos e gestão. Interessante que ambas fazem questão de dividir onde os valores devem ser aplicados e reforçam a importância de pensar a gestão como um locus de aplicação desses valores. Na visão confessional de ambas, a maneira de lidar com os seres humanos dentro das corporações deve ser centrada no entendimento da responsabilidade, do amor e da qualidade de vida.

Uma coisa que chama a atenção no discurso da Mackenzie é a maneira de se relacionar com outras instituições com responsabilidade, independência e transparência, sendo a única universidade a trazer este tema em seus valores. A comunidade entende que sem as ligações com outras estruturas é impossível manter a comunidade envolvida na universidade, afinal a instituição de ensino é constituída e constituinte dessa sociedade e cultura (BACCEGA, 1999).

Já para a PUC-Campinas, também confessional, a maneira de trazer a memória à tona e as raízes católicas que a norteiam é mais positivista, trazendo a razão e a produção como centrais. Inclusive, em uma de suas frases traz a palavra "condições de desempenho", mostrando que há um foco claro, que já se viu também na visão, de ter um desenvolvimento acadêmico consistente, que envolve ranqueamento de qualidade nacional e internacional. São eles: 1. Fraternidade e Solidariedade; 2. Compromisso Social; 3. Participação e Corresponsabilidade; 4. Respeito à pluralidade e à diversidade; 5. Proatividade e Inovação 6. Compromisso com a Formação Integral das Pessoas Humanas; 7. Desenvolvimento com Sustentabilidade ambiental e econômico-financeira. Interessante que a UNOESTE, instituição laica do interior do Estado, também traz o lema do 'rigor' e 'desempenho' como discurso fundamental para a produção do conhecimento. De certa maneira, ambas evocam a 'ordem e progresso', discurso

racional e positivista, para a constituição da competência, tema tão abordado pelas corporações liberais.

Tanto a Mackenzie, quanto a PUC-Campinas e a UNOESTE, trazem a questão da responsabilidade social e o respeito à pluralidade e à diversidade. O compromisso social das instituições comunitárias é obrigatório perante a lei e o retorno que a federação apresenta. Bolsas de estudo e a inserção de funcionários PCD são previstos em lei. As universidades sabem de suas contrapartidas e as mantêm subentendidas em seus valores, para demonstrarem que já absorveram todas as questões em sua cultura, demonstrando um alinhamento com a estrutura administrativa do país. A Universidade do Brasil (UB) também traz o compromisso social como um de seus alicerces, contudo a instituição está sendo investigada por desvio de verbas e comprovação indevida de suas práticas internas. Sendo assim, há um discurso dubio entre o apresentado e o praticado.

A Universidade São Francisco (USF) é bastante sucinta na maneira de expressar seus valores, mas traz a educação integral transformadora, recorrendo ao conceito de integral que não é somente baseado no conhecimento da sala de aula, mas na concepção cristã que trará a tríade: materialidade, alma e espírito. Além do mais, um humanismo solidário, no qual os públicos da instituição são chamados a focar no humano, não na estrutura e nas burocracias, também importantes. Fala sobre respeito à diversidade, discurso que surge em diversas outras universidades confessionais e laicas e que seja, talvez, uma ponte entre a visão de mundo de todas elas. Por sinal, cabe inclusive questionar o que é diversidade e pluralidade para todas, pois pode haver diferença entre a visão cristã católica, cristã reformada e laica sobre o tema. E, também, a inovação sustentável, temática em voga nos estudos corporativos por causa do ESG (Ambiente, Social e Governamental).

A PUC-SP, para além dos tópicos já percebidos em outras corporações, traz pequenos complementos que revelam muito sobre sua postura. Por exemplo, respeitar as pessoas já se fez presente no termo de diversidade e pluralidade, contudo, ela vai além, trazendo a origem (de onde cada ser humano vem), a formação (independente de qual), a crença (não somente a católica) e a raça (sem preconceitos diversos). E, logo em seguida, evoca o trabalho em equipe, numa ideologia cristã, que acaba disseminando o entusiasmo e a motivação. Apesar de ter sido escrito em tópicos, parece que um valor desencadeia o outro, começando na honestidade e transparência, chegando no trabalho ético. É o discurso da causa e efeito, parecido com a parábola bíblica da árvore e seus frutos<sup>12</sup>.

---

12 Mateus 7: 17-20

Por último, parece haver entre todas elas, como um eixo integrativo das universidades sem fins lucrativos e comunitárias, a proposta - realizada ou não - de que os seres humanos estão no centro de todas as discussões, antes das pressões e proposições do mercado de capital. Os valores expressos vão na contramão dos grandes grupos educacionais, como Laureate e Kroton, no qual as metas econômicas são centrais na dinâmica dos públicos internos e externos.

## NOTAS CONCLUSIVAS

Nota-se que, entre os rankings internacionais de educação (THE<sup>13</sup> e QS<sup>14</sup>) e o da Folha de São Paulo (RUF<sup>15</sup>), as universidades públicas - federais, estaduais e municipais -, em geral, aparecem à frente de todas as instituições particulares do Brasil, demonstrando que gestão do orçamento público no ensino superior tem se mostrado notoriamente eficaz, embora ainda sejam necessários ajustes, investimentos e inovação.

O cenário das universidades particulares é bastante diverso. As instituições com fins lucrativos, em geral, não conseguem atingir altos indicadores educacionais e formam profissionais com limitações significativas para o mercado. Ressalta-se que muitas dessas instituições pertencem a grupos estrangeiros que vêm atuando no Brasil desde 2008, em decorrência de políticas públicas específicas, e passaram a oferecer uma educação de baixa qualidade, de custo reduzido, voltada às camadas sociais que anteriormente não tinham acesso ao ensino superior.

É importante destacar que uma parcela das universidades sem fins lucrativos, embora particulares e com mensalidades mais elevadas, alcança altos índices educacionais nos rankings nacionais e internacionais.. No Estado de São Paulo, observa-se que a PUC-SP e a Mackenzie são consistentemente bem avaliadas em diversas provas, o que demonstra que é possível conciliar qualidade com investimento privado, desde que a missão, a visão e os valores institucionais estejam ancorados em uma formação humanística. O Mackenzie aparece na faixa 1500+ no THE-2022, na posição 1200 no QS-2023, e é apontado pela RUF como a universidade particular mais reconhecida do Brasil. Já a PUC-SP figura entre as 10 melhores universidades do país no RUF-2019.

Por fim, ao relacionar os rankings de qualidade educacional com os construtos missão, visão e valores, torna-se evidente que as universidades que compreendem seu papel na sociedade — para além da cultura organizacional interna — mantêm maior estabilidade financeira e formam alunos mais bem preparados para o mercado. Portanto, o reconhecimento da integridade institucional diante dos diversos públicos

---

13 Link: World University Rankings 2022 | Times Higher Education (THE). Acesso: 28/10/2022, às 5h.

14 Link:QS | A Leading Global Education Network. Acesso: 28/10/2022, às 5h.

15 Link: RUF: Ranking Universitário Folha – Melhores universidades, instituições e cursos | Folha (uol.com.br). Acesso: 28/10/2022, às 5h.



deve ser considerado um aspecto relevante na avaliação de sua qualidade e posicionamento nos rankings.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M (1989). The culture perspective on organizations: Instrumental values and basic features of culture. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90019-5](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90019-5)
- ANTONELO, C.; LARENTIS, F.; SLOGO, L. A. (2018). Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>
- BACCEGA, M. A. (1999). A construção do campo Comunicação/Educação. *Comunicação & Educação*, (14), 7-16. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v0i14p7-16>
- BRESCHILIARE, F.; BARBORA-RINALDI, I.; BROCH, C. (2020). A expansão da educação superior no Brasil: notas sobre os desafios do trabalho docente. *Revista Avaliação: Campinas*, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-4077/S1414-40772020000200002>
- CITELLI, Adilson. *Linguagem e Persuasão*. 8ª Edição. São Paulo: Ed. Ática, 2004. ISBN: 8508028423
- DEAL, T. & KENNEDY, A. *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. London: Penguin, 1982. ISBN-10: 0201102870. ISBN-13: 978-0201102871.
- FIOREZI, C. (2020). A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo? *Revista Brasileira de Estudos da Pedagogia*. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.10i257.4356>
- FLORIN, J. L. (2007). *Semiótica e retórica*. Gragoatá, 12(23). Recuperado de <https://periodicos.uff.br/gragoata/article/view/33175>.
- FLORIN, J. L. (2014). Argumentação e Discurso. *Bakhtiniana, Rev. Estud. Discurso* 9 (1). DOI: <https://doi.org/10.1590/S2176-45732014000100005>
- FLORENCIO, C. S.; SOUSA, R.; BEZERRA, E. P.; *Relação Entre a Percepção de Valores Organizacionais e Diagnóstico da Cultura Organizacional: um Estudo na Área de Recursos Humanos de uma Empresa Calçadista Cearense*. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Rezende, 2011.
- MA, J.; VIEIRA, D. (2021). Remando ou guiando o barco? Modelos de governança para as políticas de Educação Superior no Brasil pós-1990. *Ensaio: Avaliação, política pública e educação*. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802419>
- OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. v. 369, n. 2, p. 129-140. abr/jun, 2004. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- ORLANDI, E. (1996). *Discurso e Leitura*. Campinas: UNICAMP, 1996.
- ORLANDI, E. (2020). *Análise de Discurso: princípios e procedimentos*. 13. ed. Campinas, SP: Pontes, 2020.

- ORLANDI, E. (2020b). Práticas sociais de fabricação da memória. RUA (UNICAMP), v. 26, p. 511-527, 2020. DOI: 10.20396/rua.v26i2.8663436.
- SAMPAIO, H. O Ensino Superior no Brasil - o setor privado São Paulo: Fapesp/Hucitec, 2000.
- SAMPAIO, H. Pro-Posições e o ensino superior. PRÓ-POSIÇÕES (UNICAMP. ONLINE), v. 30, p. 1-16, 2019. <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2019-0087>
- SCHEIN, E. H. Organizational culture. American Psychologist, 1999.
- SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli e MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. Rev. bras. orientac. prof [online]. 2011, vol.12, n.2, pp. 227-240. ISSN 1984-7270.
- WANDERLEY, Luiz Eduardo. O que é universidade. São Paulo: Brasiliense, 1983.