

(DES)ARTICULANDO OS VEIOS DA SUSTENTABILIDADE

discursos, práticas e conexões interorganizacionais
em instituições de ensino superior

JOSÉ FLORENTINO VIEIRA DE MELO

JOSÉ FLORENTINO VIEIRA DE MELO

(DES)ARTICULANDO OS VEIOS DA SUSTENTABILIDADE:

discursos, práticas e conexões interorganizacionais em Instituições de Ensino Superior

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de concentração Administração e Sociedade, linha de pesquisa Organizações e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lucia de Araújo Lima Coelho

João Pessoa – Paraíba

2025

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M528d Melo, José Florentino Vieira de.
(Des)articulando os veios da sustentabilidade : discursos, práticas e conexões interorganizacionais em Instituições de Ensino Superior / José Florentino Vieira de Melo. - João Pessoa, 2025.
388 f. : il.

Orientação: Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA/PPGA.

1. Universidades sustentáveis. 2. Constituição comunicativa das organizações. 3. Desacoplamento. 4. Isomorfismo. 5. Glocalização. 6. Análise sociológica do discurso. I. Coelho, Ana Lúcia de Araújo Lima. II. Título.

UFPB/BC CDU 378:502.131.1(043)

Elaborado por Larissa Silva Oliveira de Mesquita - CRB-15/746

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

ATA DE DEFESA DE TESE

Defesa nº 110

Ata da Sessão Pública de Defesa de Tese do(a) Doutorando(a) **José Florentino Vieira de Melo** como requisito final para obtenção do grau de Doutor em Administração, Área de Concentração em Administração e Sociedade e na Linha de Pesquisa em Organizações e Sociedade.

No dia 21 de novembro de 2025, às 09h00 horas, na UFPB – OPPA (Observatório de Pesquisa e Prática em Administração), reuniu-se a banca examinadora homologada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração, composta pelos membros: Prof.(ª) Dr.(ª) Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho (Orientador(a) – PPGA/UFPB), Prof.(ª) Dr.(ª) Anielson Barbosa da Silva (Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB), Prof.(ª) Dr.(ª) Samir Adamoglu de Oliveira (Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB), Prof.(ª) Dr.(ª) Lourdes Canós Darós (Examinador(a) Externo(a) - DOE/UPV) e Prof.(ª) Dr.(ª) Renata Paes de Barros Câmara (Examinador(a) Externo(a) – PPGCC/UFPB), com a finalidade de julgar a tese do(a) aluno(a) **José Florentino Vieira de Melo**, intitulada **"(DES)ARTICULANDO OS VEIOS DA SUSTENTABILIDADE: DISCURSOS, PRÁTICAS E CONEXÕES INTERORGANIZACIONAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR"**, para obtenção do grau de Doutor em Administração. O desenvolvimento dos trabalhos seguiu o roteiro de sessão de defesa estabelecido pela coordenação do curso, com abertura, condução e encerramento da sessão solene de defesa realizado pelo(a) presidente Prof.(ª) Dr.(ª) Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho. Após haver analisado o referido trabalho e arguido o(a) candidato(a), os membros da Banca Examinadora deliberaram por unanimidade e atribuíram o conceito (X) aprovado, ( ) insuficiente, ( ) reprovado.

Observações da Banca:
A banca destaca a qualidade e as contribuições da tese, com caráter de distinção e louvor.

Proclamados os resultados, o Presidente da Banca Examinadora, encerrou os trabalhos, e para constar, confere e assina a presente ata, juntamente aos membros da Banca Examinadora e o(a) aluno(a).

gov.br Documento assinado digitalmente
ANA LUCIA DE ARAUJO LIMA COELHO
Data: 21/11/2025 11:33:35-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

Prof.(ª) Dr.(ª) Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho

Orientador(a) – PPGA/UFPB

gov.br Documento assinado digitalmente
ANIELSON BARBOSA DA SILVA
Data: 21/11/2025 12:06:56-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

Prof.(ª) Dr.(ª) Anielson Barbosa da Silva

Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB

_____

Prof.(ª) Dr.(ª) Samir Adamoglu de Oliveira

Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB

LOURDES|CANOS|DAROS
Firmado digitalmente por LOURDES|CANOS|DAROS
Fecha: 2025.11.21 15:44:26 +01'00'

_____

Prof.(ª) Dr.(ª) Lourdes Canós Darós

Examinador(a) Externo(a) - DOE/UPV

gov.br Documento assinado digitalmente
RENATA PAES DE BARROS CAMARA
Data: 21/11/2025 14:59:55-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

Prof.(ª) Dr.(ª) Renata Paes de Barros Câmara

Examinador(a) Externo(a) - PPGCC/UFPB

gov.br Documento assinado digitalmente
JOSE FLORENTINO VIEIRA DE MELO
Data: 21/11/2025 11:36:12-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

José Florentino Vieira de Melo

Doutorando(a)

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA **FOLHA DE ASSINATURAS**
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS

Emitido em 21/11/2025

ATA Nº 00/2025 - CCSA - PPGA (11.01.13.35)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 24/11/2025 14:45)
SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2332845

Para verificar a autenticidade deste documento entre em https://sipac.ufpb.br/documentos/ informando seu número: **00**, ano: **2025**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **24/11/2025** e o código de verificação: **a888c72dc8**

AGRADECIMENTOS

Nas profundezas dos veios que desarticulam certezas e tecem novos sentidos, esta jornada acadêmica se revela não como um percurso solitário, mas como uma rede de luzes, que iluminam as sombras da dúvida. Expresso minha gratidão à Universidade Federal da Paraíba, solo fértil que nutriu esta investigação.

À minha orientadora, estendo um reconhecimento especial: sua generosidade singular foi o farol que orientou meus passos, com conselhos aguçados e, por vezes, os necessários toques de realidade que forjaram meu amadurecimento como pesquisador. Sua visão penetrante e dedicação incansável à ciência têm sido uma inspiração constante.

Durante o ano em que percorri os corredores da Universitat Politècnica de València, como quem desbrava jazidas de um saber ancestral, desvendei tesouros que transcendiam a coleta empírica – ecos de convivência que desdobraram minhas percepções. A parceria com a professora Lourdes Canós Darós, cuja sabedoria amigável transcendeu o papel de tutora para se tornar mentoria e afeto, floresceu em aprendizados e inspirações.

À CAPES, por sua ajuda financeira, que possibilitou a realização de boa parte deste trabalho. Aos pesquisadores Laís Viera Trevisan, François Cooren e Mateus Santos de Freitas Martins, pela amabilidade em compartilhar seus trabalhos, fortalecendo laços de colaboração.

Ao Professor Samir Adamoglu de Oliveira, que, com elegância e amor pela ciência, revelou-me o novo mundo da Constituição Comunicativa das Organizações, abrindo horizontes e aprofundando a compreensão que sustenta esta tese.

In memorian, à Professora Christiane Kleinübing Godoi, por contribuições inestimáveis à análise discursiva e aos estudos organizacionais.

À minha família e ao meu companheiro, por suportarem as ausências e as imersões nas cavernas do intelecto, oferecendo carinho, paciência e o apoio inabalável que me mantiveram à tona nos momentos de maior profundidade.

Por fim, dirijo-me a todos – participantes das entrevistas, colegas de programa, banca examinadora – que, direta ou indiretamente, entrelaçaram raízes e desarticularam os veios desta tese, fortalecendo esta expedição e provando que, nas profundezas, a gratidão é o eco mais duradouro; reconheço, também, que o presente trabalho extrapola a extensão convencional – consequência de uma investigação que se debruça sobre quatro instituições –, e agradeço desde já a compreensão do leitor diante desse volume, resultado do rigor e da minúcia exigidos para desvendar as tramas discursivas e sociomateriais aqui em jogo.

RESUMO

Esta pesquisa investigou discursos, práticas e conexões em torno da sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior no Brasil – Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – e na Espanha – Universitat Politècnica de València (UPV) e Universidad Complutense de Madrid (UCM). O objetivo foi analisar como a padronização retórica, oriunda de redes interinstitucionais, interfere nas ações sustentáveis dessas organizações, revelando tensões entre pressões universais e adaptações locais. Ancorada no construcionismo social, a investigação adotou abordagem qualitativa e exploratória, com estudo de múltiplos casos. Os procedimentos incluíram análise documental de relatórios, planos e sítios oficiais, além de entrevistas semiestruturadas com gestores e observação de artefatos sociomateriais. A fundamentação teórica baseou-se na Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) e a metodologia analítica se valeu da Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos (ASD), o que permitiu desvelar camadas das narrativas, estilos de fala e negociações simbólicas. Os resultados evidenciaram processos de isomorfismo, em que diretrizes internacionais – como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) –, ranqueamentos e associações interuniversitárias promovem uniformidade de falas, coexistindo com fenômenos de desacoplamento, nos quais as vozes predominantes divergem de práticas materiais, gerando ambiguidades e silenciamentos. A glocalização emergiu como mecanismo dialético, ressignificando agendas externas em contextos situados, com destaque para dimensões de governança, avaliação e alcance social. Observou-se, ainda, a sociomaterialidade como elemento constitutivo, onde objetos e espaços atuam como agentes na construção de sentidos, contrapondo-se entre inovação e reprodução de desigualdades. As conclusões apontam para trilhas colaborativas que transcendam o *greenwashing*, fomentem governança plural e incentivem diálogos interdisciplinares, convertendo os espaços acadêmicos em laboratórios vivos de experimentação. Convida-se, pois, a uma reflexão crítica sobre seu papel na reconfiguração de futuros equitativos, com potencial para combater desigualdades por meio de práticas integradas.

Palavras-chave: universidades sustentáveis; constituição comunicativa das organizações; desacoplamento; isomorfismo; glocalização; análise sociológica do discurso.

ABSTRACT

This research investigated discourses, practices, and interconnections surrounding sustainability within Higher Education Institutions in Brazil – Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – and in Spain – Universitat Politècnica de València (UPV) e Universidad Complutense de Madrid (UCM). The objective was to analyze how rhetorical standardization, stemming from inter-institutional networks, influences sustainable actions in these organizations, revealing tensions between universal pressures and local adaptations. Anchored in social constructionism, the investigation adopted a qualitative and exploratory approach through a multiple-case study. The procedures included documentary analysis of reports, plans, and official websites, as well as semi-structured interviews with managers and observation of sociomaterial artifacts. The theoretical foundation drew on the Communicative Constitution of Organizations (CCO), while the analytical methodology relied on the Sociological Analysis of Discursive Systems (SDA), which enabled the unveiling of narrative layers, speech styles, and symbolic negotiations. The findings evidenced processes of isomorphism, in which international guidelines – such as the Sustainable Development Goals (SDGs) – rankings, and interuniversity associations foster rhetorical uniformity, coexisting with decoupling phenomena where dominant voices diverge from material practices, generating ambiguities and silences. Glocalization emerged as a dialectical mechanism that re-signifies external agendas within situated contexts, highlighting dimensions of governance, evaluation, and social reach. Sociomateriality was also observed as a constitutive element, wherein objects and spaces act as agents in the social construction of meaning, mediating between innovation and the reproduction of inequalities. The conclusions point to collaborative paths that transcend greenwashing, foster plural governance, and encourage interdisciplinary dialogue, transforming academic spaces into living laboratories of experimentation. This research thus invites critical reflection on the universities' role in reconfiguring equitable futures and combating inequalities through integrated practices.

Keywords: sustainable universities; communicative constitution of organizations; decoupling; isomorphism; glocalization; sociological discourse analysis.

RESUMEN

Esta investigación analizó discursos, prácticas y conexiones en torno a la sostenibilidad en instituciones de educación superior en Brasil – Universidade de São Paulo (USP) y Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – y en España – Universitat Politècnica de València (UPV) y Universidad Complutense de Madrid (UCM). El objetivo consistió en examinar cómo la estandarización retórica derivada de redes interinstitucionales influye en las acciones sostenibles de dichas organizaciones, poniendo de manifiesto las tensiones entre presiones universales y adaptaciones locales. Anclado en el construccionismo social, el estudio adoptó un enfoque cualitativo y exploratorio mediante un análisis de casos múltiples. Los procedimientos incluyeron el análisis documental de informes, planes y páginas web oficiales, además de entrevistas semiestructuradas con gestores y observación de artefactos sociomateriales. El marco teórico se fundamentó en la Constitución Comunicativa de las Organizaciones (CCO), mientras que la metodología analítica empleó el Análisis Sociológico de los Sistemas Discursivos (ASD), permitiendo desentrañar capas narrativas, estilos de enunciación y negociaciones simbólicas. Los resultados evidenciaron procesos de isomorfismo, en los que directrices internacionales – como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) –, rankings y asociaciones interuniversitarias impulsan la uniformidad retórica, coexistiendo con fenómenos de desacoplamiento, en los que las voces predominantes difieren de las prácticas materiales, generando ambigüedades y silencios. La glocalización emergió como mecanismo dialéctico, resignificando agendas externas en contextos situados, con especial atención a dimensiones de gobernanza, evaluación e impacto social. Asimismo, se observó la sociomaterialidad como elemento constitutivo, donde objetos y espacios actúan como agentes en la construcción social de significados, oscilando entre la innovación y la reproducción de desigualdades. Las conclusiones señalan caminos colaborativos que trascienden el greenwashing, fomentan una gobernanza plural e impulsan el diálogo interdisciplinar, convirtiendo los espacios académicos en laboratorios vivos de experimentación. Se invita, en consecuencia, a una reflexión crítica sobre el papel de la universidad en la reconfiguración de futuros equitativos y en el combate a las desigualdades a través de prácticas integradas.

Palabras clave: universidades sostenibles; constitución comunicativa de las organizaciones; desacoplamiento; isomorfismo; glocalización; análisis sociológico del discurso.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CÓDIGO QR PARA ACESSO AO CORPUS....30
FIGURA 2 – ESPIRAL INTERDISCURSIVA....39
FIGURA 3 – CARACTERÍSTICAS DA ANÁLISE SOCIOLÓGICA DOS SISTEMAS DISCURSIVOS....41
FIGURA 4 – DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE....44
FIGURA 5 – PARADIGMAS EVIDENCIADOS NO ESTUDO DA SUSTENTABILIDADE....45
FIGURA 6 – DIMENSÕES CONSTITUINTES DA SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO....50
FIGURA 7 – FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS, EPISTEMOLÓGICOS E ANALÍTICOS DO ESTUDO....59
FIGURA 8 – FLUXO ANALÍTICO ENTRE NÍVEIS INSTITUCIONAL, COMUNICATIVO E PRÁTICO....60
FIGURA 9 – INFORMAÇÕES SOBRE AS UNIVERSIDADES SELECIONADAS PARA A INVESTIGAÇÃO....61
FIGURA 10 – MAPA ESQUEMÁTICO COM A LOCALIZAÇÃO APROXIMADA DAS UNIVERSIDADES ESTUDADAS....65
FIGURA 11 – PERCURSO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO....65
FIGURA 12 – SÍNTESE DAS FASES DA INVESTIGAÇÃO....66
FIGURA 13 – PERGUNTAS INTRODUTÓRIAS PARA CADA BLOCO DAS ENTREVISTAS....68
FIGURA 14 – CRITÉRIOS ADOTADOS PARA SELEÇÃO DO CORPUS....70
FIGURA 15 – ETAPAS DAS ANÁLISES DISCURSIVAS, À LUZ DAS TEORIAS DA ASD E DA CCO....71
FIGURA 16 – FLUXO ANALÍTICO APLICADO INDIVIDUALMENTE A CADA IES....72
FIGURA 17 – ABORDAGENS CONSIDERADAS NAS ANÁLISES COMPARATIVAS....75
FIGURA 18 – CRITÉRIOS, OBJETIVOS E CATEGORIAS APLICADOS AOS EIXOS COMPARATIVOS....76
FIGURA 19 – DISTRIBUIÇÃO QUANTITATIVA DO CORPUS EMPÍRICO POR UNIVERSIDADE....78
FIGURA 20 – BICICLETAS COMPARTILHADAS....98
FIGURA 21 – TOTEM DO SISTEMA DE BICICLETAS....98
FIGURA 22 – BICICLETÁRIO DE USO COMUM....99
FIGURA 23 – LINHA DE TREM À PORTA DA UPV....99
FIGURA 24 – ESTAÇÃO DE CONTROLE DE QUALIDADE DO AR....100
FIGURA 25 – PLACA DE ZONA PARA PEDESTRES....100
FIGURA 26 – FACHADA DA UNIDADE DE MEIO AMBIENTE....101
FIGURA 27 – LOCOMOTIVA EXPOSTA NO CAMPUS....101
FIGURA 28 – PAINÉIS SOLARES EM COBERTURA DE EDIFÍCIO....102
FIGURA 29 – FACHADA DE EDIFÍCIO COM BRISES....102
FIGURA 30 – CIDADE DAS ARTES E DAS CIÊNCIAS....103
FIGURA 31 – TORRE DE SERRANOS....103
FIGURA 32 – CAMPUS DE GANDÍA....104
FIGURA 33 – EDIFICAÇÃO COM FACHADAS DE VIDRO....104
FIGURA 34 – LIXEIRAS PARA COLETA SELETIVA....106
FIGURA 35 – BANNER COM A POLÍTICA AMBIENTAL DA UPV....106
FIGURA 36 – TURBINA EÓLICA....107
FIGURA 37 – MERCADO AGROECOLÓGICO....107

FIGURA 38 – TÍTULO DA EXPOSIÇÃO 108
FIGURA 39 – IMAGEM DA EXPOSIÇÃO (HUERTA Y CIUDAD) 108
FIGURA 40 – PERFIL DO TOURO 109
FIGURA 41 – ACAMPAMENTO DE PROTESTO 109
FIGURA 42 – ENTREGA DE BRINDES 110
FIGURA 43 – ENTREGA DE BOLSAS 110
FIGURA 44 – CAMPANHA POLICAR 110
FIGURA 45 – ESPAI PER A DONES 111
FIGURA 46 – ARTEFATO ESCULTURAL 111
FIGURA 47 – LETREIRO UPV 112
FIGURA 48 – LIXEIRAS DE COLETA EM VIA PÚBLICA 112
FIGURA 49 – CUBOS DOS ODS 131
FIGURA 50 – BANNER SOBRE VIOLÊNCIA DE GÊNERO 131
FIGURA 51 – CARTAZ SOBRE RESÍDUOS 132
FIGURA 52 – BANNER SOBRE RESÍDUOS 132
FIGURA 53 – UCM LIBRE DE LGBTIFOBIA 133
FIGURA 54 – UNA EUROPA 133
FIGURA 55 – PONTO DE ÔNIBUS 133
FIGURA 56 – BICICLETAS COMPARTILHADAS 134
FIGURA 57 – BICICLETÁRIO DE LIVRE ACESSO 134
FIGURA 58 – ENTRADA DA ESTAÇÃO DE METRÔ 134
FIGURA 59 – LIXEIRA ANTIGA 135
FIGURA 60 – DEPÓSITO PARA DESCARTE DE RESÍDUOS 135
FIGURA 61 – ESPAÇO INTERIOR COM CLARABOIAS 136
FIGURA 62 – FACHADA DA REITORIA 136
FIGURA 63 – FACULDADE DE MEDICINA 137
FIGURA 64 – ESCOLA DE EDIFICAÇÃO 137
FIGURA 65 – PLAZA MENÉNDEZ PELAYO 138
FIGURA 66 – PLAZA RAMÓN Y CAJAL 138
FIGURA 67 – LIXEIRAS PADRONIZADAS 139
FIGURA 68 – GRAFITES NA ESCOLA DE ARTES 139
FIGURA 69 – GRAFITES EM PASSAGEM 139
FIGURA 70 – INTERIOR DA ESCOLA DE ARQUITETURA 139
FIGURA 71 – *SMARTFLOWER* DE ENERGIA SOLAR 141
FIGURA 72 – CASINHAS PARA PÁSSAROS 141
FIGURA 73 – GEÓLOGOS DEL MUNDO 143
FIGURA 74 – REAL JARDÍN BOTÁNICO 143
FIGURA 75 – PSICALL 144
FIGURA 76 – DIA DA ALIMENTAÇÃO 144
FIGURA 77 – PROJETO DE ENERGIA 144

FIGURA 78 – CARTAZES DIVERSOS 145
FIGURA 79 – CASA DOS ESTUDANTES 145
FIGURA 80 – RECICLAR É FÁCIL 145
FIGURA 81 – FACULDADE DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO 146
FIGURA 82 – ESPAÇO DO JARDIM BOTÂNICO 146
FIGURA 83 – EDIFICAÇÕES QUE BROTAM DA FLORESTA 165
FIGURA 84 – PROXIMIDADE COM O NATURAL 165
FIGURA 85 – ENTRADA NO SETOR OESTE 166
FIGURA 86 – ENTRADA NO SETOR LESTE 166
FIGURA 87 – TOTEM INDICADOR 167
FIGURA 88 – PAINEL INFORMATIVO 167
FIGURA 89 – PLACA DE REGISTRO 167
FIGURA 90 – CARTAZ DE ALERTA 168
FIGURA 91 – MARIELLE VIVE 168
FIGURA 92 - PICHAÇÃO EM PAREDE 168
FIGURA 93 - PICHAÇÃO EM MURO 168
FIGURA 94 – LIXEIRAS PARA COLETA SELETIVA 169
FIGURA 95 – LIXEIRA CONVENCIONAL 169
FIGURA 96 – ESTACIONAMENTO COM COBERTURA DE PAINÉIS SOLARES 170
FIGURA 97 – SISTEMA DE ARMAZENAMENTO DE ENERGIA DESENVOLVIDO EM PARCERIA 170
FIGURA 98 – SISTEMA DE CAPTAÇÃO E REUSO DE ÁGUAS PLUVIAIS 171
FIGURA 99 – SISTEMA DE CAPTAÇÃO DE ÁGUA DOS CONDICIONADORES DE AR 171
FIGURA 100 – CANTEIROS FEITOS COM PNEUS 172
FIGURA 101 – CANTEIROS FEITOS COM GARRAFAS PET 172
FIGURA 102 – ENTRADAS DE BANHEIROS PÚBLICOS 173
FIGURA 103 – ESPAÇO AO LADO DA REITORIA 173
FIGURA 104 – FACHADA DE EDIFICAÇÃO DA DÉCADA DE 1980 175
FIGURA 105 – INTERIOR DE EDIFICAÇÃO ERGUIDA NA DÉCADA DE 2010 175
FIGURA 106 – PAINEL EM FACHADA DA REITORIA 176
FIGURA 107 – FACHADA APÓS RETIRADA DE PAINÉIS 176
FIGURA 108 – PARTE DA FACHADA DA BIBLIOTECA CENTRAL 177
FIGURA 109 – INTERIOR DA BIBLIOTECA CENTRAL 177
FIGURA 110 – RESTOS DE MATERIAIS DE OBRAS 178
FIGURA 111 – ANTIGO GINÁSIO EM RUÍNAS 178
FIGURA 112 – ELEVADOR EM FUNCIONAMENTO 179
FIGURA 113 – FOSSO VAZIO E LACRADO 179
FIGURA 114 – PASSAGEM PARA ANIMAIS SILVESTRES 180
FIGURA 115 – CONTÊINER PARA DESCARTE DE MATERIAIS 180
FIGURA 116 – FEIRA AGROECOLÓGICA ECOVÁRZEA 181
FIGURA 117 - BICICLETÁRIO 181

FIGURA 118 – COLETIVO DE ARTESÃS 182
FIGURA 119 – BITUCA ZERO 182
FIGURA 120 – PRAÇA PARA CONVÍVIO DE IDOSOS 183
FIGURA 121 – PLACA IDENTIFICADORA DA FLORA 183
FIGURA 122 – PLACA IDENTIFICADORA PINTADA 183
FIGURA 123 – CAPTURA DE PARTE DA TELA INICIAL DO *WEBSITE* DA USP 187
FIGURA 124 – PROJETO DE MITIGAÇÃO 205
FIGURA 125 – RESERVA FLORESTAL 205
FIGURA 126 – CARTAZES INFORMATIVOS 205
FIGURA 127 – PLACA INFORMATIVA 205
FIGURA 128 – LIXEIRAS NA CIDADE UNIVERSITÁRIA 206
FIGURA 129 – LIXEIRAS NA USP LESTE 206
FIGURA 130 – LIXEIRA DE CONCRETO 206
FIGURA 131 – DUPLA DE LIXEIRAS NA USP LESTE 206
FIGURA 132 – BANNER "VISÍVEIS E INVISÍVEIS" 208
FIGURA 133 – EXPOSIÇÃO "VISÍVEIS E INVISÍVEIS" 208
FIGURA 134 – MURAL "NÃO CONSIGO RESPIRAR" 209
FIGURA 135 – MURAL "LAMPIÃO" 209
FIGURA 136 – TRAVESSIAS VISUAIS 210
FIGURA 137 – EXPOSITORES NO VÃO DA FAU 210
FIGURA 138 – PICHAÇÃO "FORA PM" 210
FIGURA 139 – PICHAÇÃO "GRADES NÃO" 210
FIGURA 140 – CARTAZ SOBRE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS 212
FIGURA 141 – CARTAZ SOBRE POLÍTICA DE ESTÁGIOS 212
FIGURA 142 – ESPAÇO PARA O POVO 212
FIGURA 143 – POR COTAS TRANS 212
FIGURA 144 – MURAL DE INFORMAÇÕES 213
FIGURA 145 – CARTAZ SOBRE RACISMO AMBIENTAL 213
FIGURA 146 – CARTAZ "TOQUE SEM CONSENTIMENTO" 214
FIGURA 147 – CARTAZ "NÃO PRECISO DE APROVAÇÕES" 214
FIGURA 148 – ENTRADA DE SANITÁRIO TRANS-INCLUSIVO 215
FIGURA 149 – INTERVENÇÃO INFORMAL EM SANITÁRIO 215
FIGURA 150 – BIBLIOTECA BRASILIANA 216
FIGURA 151 – CENTRAL DE AULAS NA USP LESTE 216
FIGURA 152 – CENTRO DE DIFUSÃO INTERNACIONAL 216
FIGURA 153 – SEDE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO 216
FIGURA 154 – INTEGRAÇÃO VIDRO/NATUREZA 217
FIGURA 155 – PASSAGEM DE CONCRETO 217
FIGURA 156 – USP PRA QUEM? 218
FIGURA 157 – A USP DOS SONHOS SE FAZ NA LUTA 218

FIGURA 158 – VISTA SUPERIOR DA FAU 219
FIGURA 159 – VISTA INFERIOR DA FAU 219
FIGURA 160 – VISTA SUPERIOR DA FFLCH 219
FIGURA 161 – VISTA INFERIOR DA FFLCH 219
FIGURA 162 – QUIOSQUE DE MADEIRA 220
FIGURA 163 – PRAÇA DO RELÓGIO 220
FIGURA 164 – PAINÉIS SOLARES NA CIDADE UNIVERSITÁRIA 221
FIGURA 165 – ESTACIONAMENTO COM PAINÉIS SOLARES 221
FIGURA 166 – BICICLETÁRIO PARA USUÁRIOS 222
FIGURA 167 – BICICLETÁRIO PATROCINADO 222
FIGURA 168 – DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE NA UPV 225
FIGURA 169 - SÍNTESE DA ANÁLISE DISCURSIVA RELATIVA À UPV 231
FIGURA 170 – DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE NA UCM 233
FIGURA 171 – SÍNTESE DA ANÁLISE DISCURSIVA RELATIVA À UCM 239
FIGURA 172 – DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE NA UFPB 241
FIGURA 173 – SÍNTESE DA ANÁLISE DISCURSIVA RELATIVA À UFPB 247
FIGURA 174 – DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE NA USP 249
FIGURA 175 – SÍNTESE DA ANÁLISE DISCURSIVA RELATIVA À USP 255
FIGURA 176 – SÍNTESE DA ANÁLISE VERTICAL DAS UNIVERSIDADES ESPANHOLAS 263
FIGURA 177 – SÍNTESE DA ANÁLISE VERTICAL DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS 268
FIGURA 178 – TENSÕES GLOCAIS NAS UNIVERSIDADES DE GRANDE PORTE 274
FIGURA 179 – TENSÕES GLOCAIS NAS UNIVERSIDADES DE MÉDIO PORTE 279
FIGURA 180 – ESTILOS DE FALA PREDOMINANTES NAS INSTITUIÇÕES 284
FIGURA 181 – POSIÇÕES ASSUMIDAS PELAS UNIVERSIDADES 287
FIGURA 182 – ASPECTOS DAS RESPECTIVAS NARRATIVAS 290
FIGURA 183 – OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS TÍPICAS DE CADA ORGANIZAÇÃO 291
FIGURA 184 – OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS MAIS PRESENTES 293
FIGURA 185 – DISCURSOS NO NÍVEL INFORMACIONAL-QUANTITATIVO 295
FIGURA 186 – CONFIGURAÇÕES DISCURSIVAS NA CAMADA ESTRUTURAL-TEXTUAL 297
FIGURA 187 – DIMENSÃO SOCIAL-HERMENÊUTICA: ARTEFATOS, SILENCIAMENTOS E EXEMPLOS EMPÍRICOS 301
FIGURA 188 – INTERDISCURSOS FORMADORES DAS NARRATIVAS INSTITUCIONAIS 302
FIGURA 189 – SÍNTESE SOCIOMATERIAL DAS DIMENSÕES INSTITUCIONAIS 305
FIGURA 190 – PADRÕES SOCIOMATERIAIS DE CONVERGÊNCIA E DISPERSÃO 309
FIGURA 191 – TIPOLOGIA DO ISOMORFISMO INSTITUCIONAL NAS REDES INTERUNIVERSITÁRIAS 311
FIGURA 192 – CICLO DIALÉTICO ENTRE PRESSÕES GLOBAIS, MEDIAÇÕES INSTITUCIONAIS E PRÁTICAS LOCAIS 316
FIGURA 193 – PILARES PARA A TRANSFORMAÇÃO DISCURSIVA EM AÇÃO SUSTENTÁVEL 317
FIGURA 194 – ELEMENTOS ESTRUTURANTES DE UMA UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL 328

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

ARIUSA	Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sustentabilidad y el Ambiente
ARWU	Academic Ranking of World Universities
ASD	Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos
BASUS	Bachelor in Sustainability
CCO	Constituição Comunicativa das Organizações
CEAR	Centro de Energias Alternativas e Renováveis
CGA	Comissão de Gestão Ambiental
COP	Conferência(s) das Partes da Convenção do Clima
CRUE	Conferencia de Rectores y Rectoras de las Universidades Españolas
DANA	Depressão Isolada em Níveis Altos
EACH	Escola de Artes, Ciências e Humanidades
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FFLCH	Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas
GreenMetric	UI GreenMetric World University Ranking
GRI	Global Reporting Initiative
GUPES	Global University Partnership on Environment for Sustainability
HESI	Higher Education Sustainability Initiative
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICON-edu	International Congress: Education and Knowledge
IES	Instituição(ões) de Ensino Superior
IFES	Instituição(ões) Federal(is) de Ensino Superior
IIRC	International Integrated Report Council
IUSDRP	Inter-University Sustainable Development Research Programme
IPCC	Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas
ISCN	International Sustainable Campus Network

LAI	Lei de Acesso à Informação
LOU	Ley Orgánica de Universidades
MEC	Ministério da Educação
NPDS	Núcleo de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável
ODS	Objetivo(s) de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRIP	Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento
RCGI	Research Centre for Greenhouse Gas Innovation
REDS	Responses to Educational Disruption Survey
RG	Relatório(s) de Gestão
RS	Relatório(s) de Sustentabilidade
RUF	Ranking Universitário Folha
SDSN	Sustainable Development Solutions Network
SIRVE	Sistema d'Indicadors de Responsabilitat, Verdor i Equitat
TCU	Tribunal de Contas da União
THE	Times Higher Education Impact Ranking
UCM	Universidad Complutense de Madrid
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UMA	Unidad de Medio Ambiente
UNAI	United Nations Academic Impact
UniSustentável	Rede Brasileira de Instituições de Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável
UPV	Universitat Politècnica de València
USP	Universidade de São Paulo
ZWIA	Zero Waste International Alliance

SUMÁRIO

Capítulo 1: Na superfície, paisagens e tramas visíveis 21

1 INTRODUÇÃO 22

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DA PESQUISA 24
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 27
1.3 ARGUMENTO DA TESE 28
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 30

Capítulo 2: Raizes que esculpem argumentos e sentidos..... 31

2 ENTRE FLUXOS COMUNICATIVOS E SISTEMAS DISCURSIVOS 32

2.1 A LINGUAGEM ENQUANTO OBJETO DE ESTUDO 33
2.2 O FENÔMENO COMUNICATIVO NO UNIVERSO DA ADMINISTRAÇÃO 34
2.3 A CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DAS ORGANIZAÇÕES 35
2.4 OS DISCURSOS ENQUANTO PRÁXIS SOCIAL 37
2.5 ANÁLISE SOCIOLÓGICA DOS SISTEMAS DISCURSIVOS 38
2.6 COMUNICAÇÃO E DISCURSO NO CONTEXTO DESTA INVESTIGAÇÃO 42

3 DISSECANDO SUSTENTABILIDADES 43

3.1 O QUE É SUSTENTABILIDADE, AFINAL? 43
3.2 A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO 46
3.3 MECANISMOS DE MENSURAÇÃO 51
3.4 REDES INTERUNIVERSITÁRIAS 52
3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTA SEÇÃO 54

Capítulo 3: Explorando as profundezas metodológicas 55

4 ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO 56

4.1 CONCEPÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS 57
4.2 DEFINIÇÃO DOS LÓCUS DE INVESTIGAÇÃO 60
4.3 PANORAMA GEOGRÁFICO E URBANO DAS INSTITUIÇÕES 63
4.4 PERCURSO DA INVESTIGAÇÃO 65
4.4.1 ETAPA 1 66
4.4.2 ETAPA 2 70

4.4.3 ETAPA 3 74
4.4.4 ETAPA 4 76
4.5 COMPOSIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO CORPUS 78

Capítulo 4: Mergulho nos lagos discursivos subterrâneos 80

5 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA 81
5.1 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS 82
5.2 ENTREVISTAS 93
5.3 ARTEFATOS DISCURSIVOS 97

6 UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID 113
6.1 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS 113
6.2 ENTREVISTAS 124
6.3 ARTEFATOS DISCURSIVOS 129

7. UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA 147
6.4 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS 147
6.5 ENTREVISTAS 158
6.6 ARTEFATOS DISCURSIVOS 164

8 UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO 185
8.1 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS 186
8.2 ENTREVISTAS 197
8.3 ARTEFATOS DISCURSIVOS 204

9 MAPEAMENTO DE CAVERNAS E ESTRUTURAS SOCIAIS 224
9.1 UPV: ENTRE O CIENTÍFICO E O VERNACULAR 225
9.2 UCM: ENTRE A TRADIÇÃO E A VANGUARDA 233
9.3 UFPB: ENTRE O MOMENTÂNEO E O DURADOURO 241
9.4 USP: ENTRE A NOTORIEDADE E A RESISTÊNCIA 249

Capítulo 5: Na escuridão, vozes ecoam e fendas se abrem .. 257

10 CAMINHOS HORIZONTAIS E VERTICAIS 258
10.1 DESCENDO PELOS VEIOS DAS ANÁLISES VERTICAIS 259
10.1.1 UNIVERSIDADES DA ESPANHA 259

10.1.2 Universidades do Brasil 263
10.2 Reverberações sonoras nas análises horizontais 269
10.2.1 Universidades de grande porte 269
10.2.2 Universidades de médio porte 274
11 O DESVANECER DOS MITOS NA SAÍDA DA CAVERNA 280
11.1 Um pouco de luz no alvorecer das revelações 281
11.1.1 Estilos de fala 282
11.1.2 Posições assumidas 285
11.1.3 Aspectos das narrativas 288
11.1.4 Ocupações semânticas 291
11.1.5 Imersão discursiva, da superfície ao núcleo 294
11.1.5.1 Nível informacional-quantitativo 294
11.1.5.2 Nível estrutural-textual 296
11.1.5.3 Nível social-hermenêutico 299
11.2 Desafios e descobertas no caminho para a saída 304
11.3 Joias encontradas em um horizonte de possibilidades 310
Capítulo 6: À luz do dia, o tesouro se revela 319
12 ALÉM DA CLAREIRA: EXPANSÕES E FUTURAS AVENTURAS 320
12.1 Impasses e potencialidades das redes institucionais 321
12.2 Desnaturalizando ranqueamentos 322
12.3 Diálogos entre corpo docente, tecnologia e currículos 324
12.4 Trilhas colaborativas nas universidades 326
13 CONCLUSÕES 330
Referências 336
Apêndices 374
Apêndice A: modelo de carta de apresentação 375
Apêndice B: modelo de carta de consentimento 377
Apêndice C: roteiros para as entrevistas 379
Apêndice D: mapas dos campi e das figuras expostas ao longo da tese 384
Epílogo: Piquenique no horizonte dos sentidos 387



NA SUPERFÍCIE, PAISAGENS E TRAMAS VISÍVEIS

CAPITÚLO 1

1 INTRODUÇÃO

Em meio à penumbra, a entrada se revela como um convite: uma fissura na rocha que guarda segredos ancestrais. O ar denso e o silêncio profundo anunciam a travessia não apenas física, mas das camadas invisíveis do discurso e da estrutura social. A cada passo, a luz do mundo exterior se esvai, abrindo espaço para o mergulho em veios imponderáveis, onde as vozes se entrelaçam em ecos antigos e instigam sentidos ocultos. Aqui, desvelar se torna desafio e descoberta – uma aventura nas profundezas da complexidade sociológica.

Na gênese desta investigação, opto por um percurso que se desvia de trilhas convencionais. Em vez de exaltar, sem reservas, as adesões acadêmicas ao equilíbrio socioecológico, deflagro um exame mais rigoroso. Embora prolifere a produção discursiva sobre tal temática nas Instituições de Ensino Superior (IES), são raros os estudos que perscrutam a consonância – ou dissonância – entre discursos e ações, sobretudo no âmbito das redes que entrelaçam trocas retóricas e operacionais entre essas entidades.

Divergindo de visões que retratam coalizões entre centros educacionais meramente como foros de sinergia e consolidação de intervenções, adoto uma lente que expõe seu viés supressor de perspectivas periféricas, diluidor de ações ancoradas no território, e catalisador de uniformização narrativa. Ao concebê-las como campos de contenda, e não só de alinhamento, exponho como os mecanismos de ligação podem, paradoxalmente, engendrar desagregações – com laços entre retórica e execução se afrouxando – e dispersões – manifestas em esforços desconexos e mal orquestrados.

Nesse panorama, forjei o título desta obra. O prefixo (DES) transcende o ornamento linguístico, ancorando-se em pilares teóricos e analíticos que iluminam ambivalências: enquanto tais entrelaçamentos visam fortificar o engajamento ambiental nas academias, simultaneamente os sabotam, fomentando rupturas e até a evanescência de propósitos e iniciativas voltadas à coesão ecológica.

Os escritos especializados, amiúde, glorificam as academias como artífices centrais de reconfigurações socioambientalmente responsáveis, sublinhando a adoção de rotinas, escalas avaliativas e normas que as atrelam a pautas mundiais (Too; Bajracharya, 2015; Weisser, 2017; Purcell *et al.*, 2019). No entanto, segue escassa a perscrutação das dissonâncias e dubiedades

que marcam tais intervenções, em particular quando filtradas por tecidos interinstitucionais (Melo, 2024b).

Dessa sorte, o termo (DES)ARTICULANDO resume o cerne argumentativo deste inquérito; as interligações forjadas por enredos colaborativos nem sempre deságuam em avanços tangíveis para a coesão sustentável. Pelo contrário, revelam-se como engrenagens de estandardização – um traço neoinstitucional, batizado de isomorfismo, onde agrupamentos se veem compelidos a assimilar narrativas e posturas em busca de legitimidade (Hasselbladh; Kallinikos, 2000; Hwang, 2023)[1].

Tal dinâmica costuma abafar matizes subalternos e negligenciar ações imersas no contexto, desvelando mecanismos de exclusão e mudez, mas também nichos de resistência, recriação e religação, brotados de cenários locais e anseios coletivos. Por essa via, recuso endossar relatos dominantes, optando por tensionar as fronteiras entre o proclamado e o efetivado, o universal e o situado, o pacto verbal e sua materialização concreta – ecoando o *decoupling* e a glocalização como lentes sociomateriais para decifrar essas fraturas (Moura; Bispo, 2021; Trivinho, 2022).

A eleição de VEIOS, no título, evoca as camadas subterrâneas e fluxos ocultos da sustentabilidade, como se esta fosse uma jazida mineral a ser escavada para fazer sair não apenas riquezas, mas também fraturas e impurezas. Tal metáfora dialoga com a alegoria platônica da caverna, onde a jornada rumo à luz desmascara ilusões superficiais – aqui, ecoando os níveis de análise discursiva que emprego para perscrutar do aparente ao latente, do retórico ao material, questionando as sombras entre compromissos declarados e realidades encobertas.

Para além das contribuições teóricas e metodológicas aos estudos organizacionais, esta investigação aspira a gerar repercussões sociais. Ao demonstrar como a uniformização retórica pode descolar narrativas de ações concretas, o trabalho subsidia administradores, elaboradores de diretrizes e participantes de coalizões entre Instituições de Ensino Superior a construírem abordagens que transcendam a conformidade simbólica com pautas externas.

O exame das mecânicas de supressão de perspectivas e diluição de intervenções ancoradas localmente ilumina rotas para o robustecimento de empreendimentos autenticamente integrados às realidades regionais e atentos à pluralidade humana. Assim, tal empreitada fomenta universidades mais íntegras, inclusivas e dedicadas a mutações societárias, ao mesmo tempo em que adverte contra os perigos do disfarce ecológico corporativo e da validação ancorada em indicadores superficiais (Delmas; Burbano, 2011; Lyon; Montgomery, 2015).

[1] Ao longo do trabalho, utilizo ‘padronização discursiva’ para designar o efeito visível dessas pressões institucionais, e ‘isomorfismo institucional’ para nomear o mecanismo teórico que as explica.

Este estudo, portanto, junta-se ao debate acadêmico das esferas de Gestão, Teoria das Organizações, Comunicação Corporativa e Manejo Ambiental, além de se dirigir a dirigentes e especialistas em políticas ambientais e alianças entre centros educacionais. Meu intuito é guiá-lo, estimado leitor, por uma trajetória reflexiva que desmascare como essas coalizões conformam enunciações sobre equilíbrio nas faculdades e em que medida isto produz efeitos substantivos – ou apenas solilóquios ornamentados para aplacar noções vulgares.

Por fim, a investigação propicia à disciplina da Administração uma perspectiva sobre articulação comunicativa, administração universitária e equilíbrio organizacional, ao interpelar os desdobramentos de relatos estandardizados sobre as circunstâncias territoriais. Com isso, almejo fertilizar o intercâmbio teórico e aplicado sobre as opções que entidades podem abraçar, em suas deliberações, perante exigências transnacionais e particularidades ambientais.

Convido-o a acompanhar este percurso. Ao explorar ambiguidades entre narrativa e ação, espero que possamos, juntos, identificar possibilidades mais genuínas para o compromisso da sustentabilidade no ensino superior.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DA PESQUISA

A atividade comunicativa não se limita às interações humanas diretas, mas abrange documentos, situações, elementos arquitetônicos, princípios e normas que acomodam condutas e transmitem sentimentos ou identidades (Vásquez *et al.*, 2018). Por meio dela, construímos significados e edificamos a realidade, compreendida como uma construção consensual e prática social (Schoeneborn *et al.*, 2014).

Quando indivíduos se comunicam e forjam acordos acerca de suas visões de mundo, engendram entidades sociais – vistas, em essência, como agregados que brotam de dinâmicas interativas (Nicotera, 2020b). Nesse cenário, essas coletividades, autoridade, governança e intercâmbio simbólico se revelam elementos indissociáveis, uma vez que é por meio dessa troca retórica que se materializa a habilidade de modular condutas e tecer laços (Conde, 2009).

Portanto, investigar esses sistemas requer não só examinar sua pulsação comunicacional, mas também decifrar como tais componentes se misturam para esculpir enunciações, posturas e rotinas. Dentro dessas estruturas, as interações constroem um panorama que, com frequência, espelha as aspirações e doutrinas daqueles que detêm ascendência (Bourdieu, 1989). Assim, a retórica de uma entidade jamais se isola; integra uma rede intrincada de sentidos e influxos, frequentemente velados, que modelam atos e expressões – ecoando, sob

lentes construcionistas, como forças sociomateriais que tanto unem quanto dissimulam assimetrias de poder (Godoi *et al.*, 2020)[2].

Esses fundamentos se alinham a duas correntes teóricas, que privilegiam a expressão e a interação simbólica como eixos da construção social: a Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) e a Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos (ASD), ambas inseridas no movimento da Virada Linguístico-Pragmática (Araújo, 2004; Alves; Adamoglu de Oliveira, 2017; Faria, 2022)[3], cuja premissa visava ultrapassar lentes positivistas ao conceber a realidade como produto de processos sociais.

Fundamentado nos postulados da CCO (Cooren; Seidl, 2022), assumo que toda entidade surge da troca retórica entre seus membros e, uma vez consolidada, mobiliza artefatos e vozes para veicular sua enunciação. A ASD enriquece esse panorama, ao transcender perspectivas internas, absorvendo ideologias e influxos externos (Godoi *et al.*, 2020). Enquanto a CCO postula, ontologicamente, a emergência comunicativa das coletividades, a ASD oferece uma sondagem empírica das narrativas como rotinas situadas, impregnadas por contextos geradores.

Diante dessas reflexões, lanço-me ao exame de como as enunciações sobre equilíbrio socioecológico se moldam em IES imersas em cenários econômicos, culturais e societários variados. Almejo decifrar em que extensão tais relatos sofrem influências de homogeneização retórica, orquestrada por coalizões interacadêmicas – que, ao fomentar trocas e convergências, atuam como tessituras interinstitucionais – e quais desdobramentos isso acarreta para a integridade, genuinidade e eficácia das intervenções ambientais.

Você, leitor, pode estar se perguntando por que a sustentabilidade é o foco deste estudo. Embora seja um tema amplamente discutido, sua complexidade e multidimensionalidade demandam uma análise cuidadosa de interações e de estratégias desenvolvidas para enfrentar desafios globais. Este, de acordo com autores como Johnston (2016) e Weisser (2017), é um conceito dinâmico, aplicável a diversas situações.

Nos últimos decênios, noções como "equilíbrio socioecológico" e "progresso ambiental" impregnaram enunciações. De informes das Nações Unidas a classificações

[2] O princípio adotado nesta tese pressupõe uma estreita relação de dependência e simbiose entre os conceitos de comunicação e discurso (Kuhn; Putnam, 2014). O discurso desempenha um papel fundamental na prática comunicativa, influenciando-a e sendo por ela influenciado em meio a seus padrões dinâmicos de interação e significado. Desta forma, ele é constantemente redefinido pelas situações comunicativas em que ocorre, ao mesmo tempo em que contribui para a criação destas situações. Detalho mais sobre este tema no Capítulo 2.

[3] A CCO observa o fenômeno organizacional como uma derivação direta do fenômeno comunicativo (Putnam; Mumby, 2014; Schoeneborn *et al.*, 2014). A ASD representa uma dentre inúmeras possibilidades de abordagem metodológica para o estudo de discursos, criada por estudiosos espanhóis como um avanço das práticas de análise discursiva (Ibáñez, 1985; Alonso, 1998). Essas escolas, apesar de distintas, compartilham aproximações que permitem um diálogo potencialmente frutífero, como exponho no Capítulo 2.

acadêmicas e fóruns transnacionais, essa narrativa se propagou. No âmbito das IES, emerge um movimento palpável: diretrizes são forjadas, iniciativas exibidas, balanços divulgados, tudo com o fito de ostentar proximidade e dedicação à causa. Contudo, escasseia o escrutínio das contendas semânticas nesse terreno, bem como das sequelas dessa conformidade emblemática.

Uma revisão de literatura que conduzi, publicada como artigo na Revista Gestão & Conexões (Melo, 2024b), demonstrou que a maioria das investigações direcionadas ao equilíbrio socioambiental no âmbito da educação superior abraça um enfoque pragmático, sobretudo atrelado à ordem econômica neoliberal. Raros exames abordam o assunto de modo reflexivo, interrogando as restrições impostas por conceitos amplos e o ajustamento de intervenções a circunstâncias regionais.

Além disso, investigações como as de Matos *et al.* (2015) e Mulà *et al.* (2017) sugerem que uma perspectiva pedagógica mais ancorada no contexto, que incorpore dilemas territoriais e potencialize expressões de fragmentos sociais subalternos, pode conceber repercussões mais substantivas nesse domínio. A consolidação de malhas institucionais, por seu turno, tem sido encarada como via para estimular o compartilhamento de saberes e a participação comunitária. Contudo, subsiste um vácuo na produção acadêmica sobre de que modo tais arranjos influenciam, explícita ou tacitamente, a unificação de enunciações e em que medida isso afeta intervenções em centros de ensino superior, notadamente quanto ao ajustamento de iniciativas às particularidades de cada paisagem.

A partir dessa questão, pretendo examinar a articulação entre a unificação retórica orquestrada por agendas transnacionais e coalizões interacadêmicas, e o peso das circunstâncias territoriais na formulação e execução de intervenções ambientais em IES. Formulo, assim, a questão central deste estudo: **Como as articulações interorganizacionais, agenciadas por redes interuniversitárias, influenciam os discursos e as práticas relacionadas à sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior?** A partir dela, apresento um exame das enunciações acerca do equilíbrio socioambiental no âmbito dessas coalizões, com a intenção de trazer à luz configurações convergentes. Pretendo examinar se tais relatos se guiam por padrões universalizados e de que forma essa direção afeta – favorável ou desfavoravelmente – intervenções acadêmicas.

Para delinear o *corpus* empírico, adotei o UI GreenMetric World University Ranking como alicerce (UI GreenMetric World University Rankings, 2025). Esse índice é renomado por sua avaliação minuciosa de rotinas ambientais no ensino superior (Lauder *et al.*, 2015). Dele, extrai quatro IES, repartidas entre Brasil e Espanha, ponderando sua proeminência demográfica, econômica e em diretrizes ambientais (United Nations Development Programme,

2023). As entidades examinadas – Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no Brasil, além de Universidad Complutense de Madrid (UCM) e Universitat Politècnica de València (UPV), na Espanha – integram tal classificação. USP e UCM, gigantes em seus territórios, ocupam posições elevadas; já UFPB e UPV, apesar de listadas, destacam-se menos, ancoradas em urbes de porte médio. Essa escolha propicia contrastes territoriais, iluminando peculiaridades regionais e dilemas comuns na administração acadêmica.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta investigação assume caráter qualitativo e se fundamenta em uma perspectiva ontológica que concebe a realidade como edificação social, forjada comunicativamente e delineada por cada coletividade que se apropria, transmuta, gera e perpetua o verbo. Neste sentido, o objetivo da pesquisa é **avaliar a influência das articulações interorganizacionais promovidas por redes interuniversitárias sobre os discursos e as práticas de sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior.**

A partir do objetivo geral, delimitei os seguintes objetivos específicos:

a. Identificar, nos discursos organizacionais, elementos que revelem a influência das articulações interorganizacionais em redes interuniversitárias;
b. Mapear a presença de elementos compartilhados nos discursos institucionais, com ênfase em padrões discursivos relacionados à sustentabilidade;
c. Examinar como discursos compartilhados influenciam as práticas sustentáveis promovidas pelas Instituições de Ensino Superior.

Importa sublinhar que esta investigação não visa escrutinar o equilíbrio socioambiental acadêmico *per se*, tampouco sugerir parâmetros de performance ecológica ou comunitária para as entidades examinadas. Almejo, na verdade, perscrutar os influxos de ligações retóricas sobre a genuinidade, integridade e eficácia das iniciativas e rotinas institucionais, ponderando os dilemas entre homogeneização universal e peculiaridades de cenários específicos.

Reconheço que o exame de uma coletividade demanda atenção aos tecidos sociais que a conformam. Assim, percebo que as IES não funcionam em isolamento, mas se aglomeram em redes que se entretecem via interação discursiva, manejando narrativas como ferramentas de articulação, disjunção e dinâmica de ascendência. O inquérito, por conseguinte, abraça-se no exame de fontes documentais, conversas dirigidas com administradores e exames de campo nos sítios das organizações selecionadas, em uma busca por *insights* sobre a sociomaterialidade que modela seus domínios e sobre a participação desses agrupamentos na determinação de suas

falas e atitudes. A obra se situa na Linha de Pesquisa “Organizações, Gestão de Pessoas e Educação” do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, notadamente no âmbito da gestão organizacional.

1.3 ARGUMENTO DA TESE

As Instituições de Ensino Superior despontam como vetores essenciais na propagação do saber e na capacitação de indivíduos para confrontar dilemas emergentes, inclusive aqueles atinentes ao equilíbrio socioambiental (Noyola-Cherpitel *et al.*, 2016; Arroyo, 2017; Leal Filho *et al.*, 2018; Giesenbauer; Tegeler, 2020). Nesse panorama, coalizões interacadêmicas surgem como canais privilegiados para intercâmbio de conceitos, rotinas e abordagens, sobre este e outros temas, entre centros de diferentes latitudes. Contudo, sua capacidade de afeiçoar intervenções territoriais segue envolta em interrogações.

Tais tecidos, ao propiciarem sinergias, forjam palcos para convergência narrativa e execução de medidas que respondam a debates transnacionais. No entanto, essa harmonização pode obstruir ajustes a circunstâncias particulares. Sob ótica neoinstitucional, tal padrão decorre do isomorfismo organizacional (DiMaggio; Powell, 2000; Choi; Woo, 2022; Sakib, 2022): estruturas afins se inclinam à similitude, impulsionadas não só por demandas técnicas, mas por anseios de validação e perenidade. Assim, ao se mesclarem, as IES tendem a assimilar enunciações desalinhadas de suas realidades regionais, onde compromissos verbais nem sempre se convertem em resoluções concretas.

Prosseguindo nessa trilha, Pitsakis *et al.* (2012), e Jastram e Foersterling (2024) elucidam que coletividades, frequentemente, endossam diretrizes e relatos socialmente aceitos, mas os descolam de rotinas diárias. Logo, abraçar tal retórica pode servir à credibilidade externa, sem alterar núcleos operacionais. Apesar de seu valor conceitual, essas coalizões geram efeitos mais emblemáticos que substantivos (Schorr *et al.*, 2021), carecendo de alavancas para impor mutações palpáveis, atuando, deste modo, como fóruns de ideias sem vigor.

Sustento que a homogeneização verbal, impulsionada por coalizões interacadêmicas, escava um abismo entre narrativas sustentadas e intervenções exigidas territorialmente, desconsiderando peculiaridades locais. Alicerçada no neoinstitucionalismo – com realce em isomorfismo e desconexão organizacional –, esta premissa indica que assimilar enunciações universalizadas nem sempre propicia avanços tangíveis, desvelando a fissura entre legitimação retórica e execução situada. Em contraponto, a glocalização (Roudometof; Dessì, 2022; Roudometof, 2025) desponta como prisma heurístico para interpretar como preceitos coletivos

são reelaborados em interações culturais específicas, gerando arranjos híbridos que tanto ecoam quanto contestam paradigmas hegemônicos – possibilidade a ser aferida ao desfecho deste inquérito.

Nos panoramas examinados, suponho que exista uma incorporação seletiva de métricas, moldadas a urgências regionais, ainda que confinadas ao simbólico. Isso pode se acentuar quando o equilíbrio socioambiental atua como narrativa coletiva, com adesões voltadas mais à validação externa que a renovações palpáveis. Contudo, estudos sobre governança em redes (Wang *et al.*, 2023; Kostica, 2025) advertem contra pessimismo: em cenários com direções dedicadas, controle participativo e experimentos, tais arranjos podem catalisar trocas eficazes. O cerne reside em superar imitações para edificar ecossistemas cognitivos que unam amplitude e profundidade, convertendo dilemas globais-locais em catalisadores de avanços.

Diante desse mosaico, a adoção do neoinstitucionalismo, imerso em epistemologia construtivista social, justifica-se por elucidar dinâmicas de convergência verbal sob influxos internacionais (Berger; Luckmann, 2014). A CCO, como eixo conceitual, faculta perscrutar como eles são discursivamente erguidos e reelaborados territorialmente. Já a ASD, como ferramenta analítica, propicia desmontar como relatos são gerados, perpetuados ou desafiados, descobrindo assimetrias entre poder, enunciação e execução. Essa fusão reinterpreta pressões miméticas e dissociações como eventos verbalmente encenados, onde diretrizes brotam de trocas que as endossam, ajustam ou refutam.

Enquanto o neoinstitucionalismo esclarece por que as redes impõem similitude e adesão, a ótica construcionista ilustra como essas forças são barganhadas, incorporadas e, por vezes, subvertidas no cotidiano. Complementam-se ao mostrar que preceitos universais não se impõem unilateralmente, mas emergem, ganham tangibilidade e são reescritos em cursos verbais, registros, rituais e objetos que tecem a vida organizacional.

Sob tal prisma, a convergência semântica desponta não como decreto, mas como negociação tecida em rotinas coletivas, mediada por falas e dimensões materiais (Moura; Bispo, 2021; Cooren; Seidl, 2022). O construcionismo, ao realçar a edificação social da realidade via linguagem, arma o quadro para decifrar como IES forjam sentidos – ora ecoando paradigmas, ora os recriando de modo incisivo. Tal leitura não desqualifica as redes, mas clama por sua reorientação: o real calibre de sua influência jaz na habilidade de transmutar impulsos miméticos em traduções culturais, onde enunciações renascem como intervenções enraizadas – premissa para que o equilíbrio socioambiental transcenda o verbal e realize sua força mutante.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Caro leitor, se aqui chegou ansiando pela linearidade reconfortante de um guia prosaico, prepare-se: esta tese ecoa os sussurros da caverna, onde sombras dançam e verdades aparecem em camadas inesperadas – uma jornada para inquietar certezas, não para embalar sonos tranquilos. Seis capítulos se desenham como veios, cada qual pulsando com perturbações. Na sequência deste, o Capítulo 2, "Raízes que esculpem argumentos e sentidos", apresenta troncos vigorosos, que se misturam para forjar fundamentos, explorando fluxos comunicativos, sistemas discursivos e os muitos sentidos da sustentabilidade como teias ancestrais.

O Capítulo 3, "Explorando as profundezas metodológicas", adentra as galerias ocultas dos caminhos investigativos, revelando escolhas como ecos nas paredes rochosas. O Capítulo 4, "Mergulho nos lagos discursivos subterrâneos", imerge nas anatomias das IES, desvendando mosaicos de contradições em documentos, vozes e artefatos que sussurram segredos.

O Capítulo 5, "Na escuridão, vozes ecoam e fendas se abrem", provoca embates comparativos, onde análises verticais, horizontais e globais rompem silêncios, questionando conexões e desconexões. Por fim, o Capítulo 6, "À luz do dia, o tesouro se revela", emerge à claridade, interpretando achados como joias lapidadas, antes de fincar raízes em considerações que instigam novas explorações. Toda a tessitura empírica está disponível para o mais audaz explorador, seja pela porta do enlace https://drive.google.com/drive/folders/1KMx0MAlT-DNGt1MsajlukTqtISIBfKJD?usp=share_link, seja pelo olhar ao código QR na Figura 1. Que o eco da caverna ressoe em suas reflexões, convidando-o a desbravar jazidas inexploradas.

Figura 1 – Código QR para acesso ao corpus



Fonte: Criado pelo autor (2025) por meio do software Canva.



RAÍZES QUE ESCULPEM ARGUMENTOS E SENTIDOS

CAPITÚLO 2



2 ENTRE FLUXOS COMUNICATIVOS E SISTEMAS DISCURSIVOS

Adentrando ainda mais na sombra, as raízes se mostram – entrelaçadas e vigorosas, sustentando o que a superfície apenas sugere. Cada fibra pulsa com histórias não ditas, moldando a base dos argumentos e sentidos que emergem ao olhar. O terreno subterrâneo se revela vivo, um palco onde discursos se enraízam, se transformam e desafiam as aparências. Este é o solo fértil ao qual nos expomos, onde o visível encontra o invisível, em um diálogo constante e inquietante.

A comunicação é central para a experiência humana, fundamento da expressão de ideias, construção de significados e formação de identidades compartilhadas. No contexto organizacional, diversas teorias investigam como processos a ela ligados modelam dinâmicas sociais, culturais e de poder, influenciando diretamente o funcionamento das instituições (Cooren, 2012; Nicotera, 2020a; Gond; Carton, 2022; Cluley; Parker, 2023). Entre elas, avultam-se a Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) e a Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos (ASD).

Esta seção, que tem como base o artigo por mim escrito, publicado na Revista Alcance (Melo, 2024a), parte da premissa de que transmissão de informações e práticas discursivas são fenômenos indissociáveis das dinâmicas organizacionais. Comunicar não é meramente informar, mas um exercício constitutivo. Por sua vez, o discurso carrega intencionalidades e conforma percepções, sendo, assim, definidor de identidades (Putnam *et al.*, 2016; Schoeneborn *et al.*, 2019; Castor, 2022).

Ao explorar essas perspectivas, destaco a relevância da CCO e da ASD no campo dos Estudos Organizacionais. A primeira ressalta o processo comunicativo como formador da própria existência das organizações (Cooren; Seidl, 2022), enquanto a segunda se debruça sobre a análise crítica de expressões discursivas, revelando camadas de domínio e intenção presentes nas interações sociais (Conde, 2009; Godoi *et al.*, 2020). A escolha de priorizar essas duas vertentes é motivada por suas contribuições para a apreensão das práticas institucionais, notadamente no que tange à relação entre fala e influência. Ambas oferecem ferramentas analíticas que permitem um olhar mais crítico sobre como as associações se legitimam e se transformam.

Nesta seção, apresento seus fundamentos e discuto sua função no universo da gestão. Destaco ainda seu potencial analítico para pesquisas que busquem compreender as complexidades presentes em interações.

2.1 A LINGUAGEM ENQUANTO OBJETO DE ESTUDO

A linguagem tem sido considerada um dos elementos centrais da experiência humana. A virada linguístico-pragmática, particularmente atuante ao longo do século XX, impulsionou seu enquadramento não apenas como um meio de transmissão de informações, mas como um processo que constrói e transforma realidades sociais (Teixeira Júnior, 2020; Faria, 2022). Essa guinada teórica marcou um afastamento de visões tradicionais, que a limitavam a um sistema estático de símbolos, reconhecendo-a, então, como uma prática diligente e criativa, fundamental para a construção de identidades, sentidos e ações. Com isso, abriram-se novos caminhos para o estudo de fenômenos comunicativos.

Esse movimento influenciou disciplinas como a filosofia, a sociologia, a linguística e os estudos organizacionais. Autores como Wittgenstein, Heidegger e Foucault destacaram como a mediação verbal conforma interações em níveis ontológicos e epistemológicos. Para o primeiro, ela é inseparável das práticas que lhe dão vida, sendo essencial para compreender como os indivíduos agem e se organizam (Alves; Adamoglu de Oliveira, 2017). Heidegger, por sua vez, realçou sua posição como meio de abertura para o ser, situando-a no núcleo das experiências humanas. Foucault dispôs a ação discursiva como prática coletiva que não apenas reflete, mas constitui afinidades, grifando sua função reguladora para dinâmicas de exclusão e controle (Foucault, 2008).

Essas ideias fundamentaram abordagens que passaram a compreender comunicação e discurso como artifícios formadores de arcabouços. Sob essa ótica, a linguagem transcende sua função instrumental para se tornar uma energia ativa, organizadora de interações em contextos específicos, influenciando comportamentos e construção de normas (Putnam; Mumby, 2014). Essa perspectiva desloca o foco teórico-analítico de esboços fixos para processos contínuos, sugerindo que as instituições não são apenas formadas pelo diálogo, mas continuamente redefinidas por ele.

A elocução, deste modo, oferece base para práticas organizacionais. Por meio de narrativas ou metáforas, intérpretes criam e reforçam identidades, legitimam suas ações e constroem fronteiras simbólicas, que diferenciam grupos e indivíduos (Keyton, 2017). Essa visão expande o entendimento de que cada interação informa, reforça ou contesta valores

compartilhados. Assim, a troca não é apenas um meio articulador, mas um processo de construção de realidades.

A virada linguístico-pragmática também possibilitou o desenvolvimento de metodologias críticas, permitindo a pesquisadores a análise de composições discursivas e de seus impactos em dinâmicas de domínio, exclusão e inclusão (Schoeneborn *et al.*, 2019), a partir da investigação de como operam para legitimar práticas, sustentar hierarquias ou resistir a disposições preestabelecidas. Ao compreender que a linguagem organiza e regula aprendizados, estudos organizacionais se fazem mais capazes de explorar a complexidade das interações, desenvolvendo, assim, a possibilidade de melhor compreender as organizações contemporâneas. Suas práticas revelam não apenas como se formam, mas também como são negociadas, transformadas e contestadas, em resposta a variantes conjunturas sociopolíticas.

2.2 O FENÔMENO COMUNICATIVO NO UNIVERSO DA ADMINISTRAÇÃO

No campo da Administração, o estudo do fenômeno comunicativo vem se adaptando para refletir mudanças conceituais. Teorias clássicas, como as propostas por Taylor e Fayol, o compreendiam de maneira funcionalista e instrumental, priorizando sua eficiência como ferramenta de controle e coordenação dentro das hierarquias (Carvalho, 2020). Nessa perspectiva, era visto como um meio técnico para assegurar a previsibilidade de processos e a produtividade, em uma situação de ênfase em padronização e divisão do trabalho.

Com o advento da Abordagem das Relações Humanas, a comunicação passou a ser analisada sob uma nova ótica. Essa investida, que ganhou força a partir dos estudos de Elton Mayo e colegas no início do século XX, trouxe à tona a relevância de se considerar aspectos humanos e sociais no ambiente de trabalho (Lacombe, 2009; Monego *et al.*, 2021). A interação ganhou status de fundamento para a criação de vínculos interpessoais, promoção da coesão de grupo e manutenção de um clima favorável (Pordeus *et al.*, 2023). Tais ideias marcaram uma transição: o fenômeno deixou de ser canal técnico e se assumiu mediador de relacionamentos.

O desenvolvimento de abordagens mais críticas e reflexivas, nas décadas seguintes, consolidou uma visão ampliada, baseada em uma percepção social e constitutiva. A Teoria da Ação Comunicativa, de Habermas, foi particularmente influente, ao propor que a conversação deveria ser orientada para o entendimento mútuo e para o consenso, sublinhando a transparência e a participação em processos decisórios (Sánchez, 2015).

Outra contribuição veio da Análise Crítica do Discurso, representada por autores como Norman Fairclough, que destacam a função das práticas discursivas na sustentação ou

contestação de relações de poder (Fairclough, 1995). Aqui, não há neutralidade: opera-se para legitimar ou desafiar ideologias e práticas estruturantes – a retórica se decompõe em ferramenta para compreender como organizações reproduzem ou contestam dinâmicas de dominação.

O avanço tecnológico vivido ao final do século XX e início do XXI, em particular relacionado à ascensão da rede mundial de computadores, aportou novas camadas de complexidade a este campo de estudo. Com as tecnologias digitais, as organizações puderam expandir suas possibilidades comunicativas, tanto interna quanto externamente. Plataformas colaborativas, redes sociais e sistemas de conversação instantânea transformaram os fluxos informacionais, possibilitando composições menos hierárquicas e mais horizontais (Allard-Poesi; Cabantous, 2021). Aumentou-se a interação, ao passo que se desafiaram formas tradicionais de controle e gestão.

Práticas contemporâneas colocam em evidência a comunicação como elemento estratégico para a gestão de reputação, narrativa institucional e engajamento com partes interessadas. O discurso organizacional age, desta forma, em campanhas de responsabilidade social e políticas de diversidade, reforçando sua proeminência na construção de imagens públicas coerentes (Driscoll *et al.*, 2017).

O discurso se faz responsável por estabelecer identidades coletivas, negociar fronteiras simbólicas e reconfigurar relações (Conde, 2009). Esse entendimento destaca que as instituições não são apenas espaços funcionais, mas também arenas simbólicas, onde valores, normas e identidades são produzidos e reproduzidos (Kuhn; Putnam, 2014) – no ambiente corporativo contemporâneo, comunicar é um elemento estratégico para lidar com a complexidade e a volatilidade. Ferramentas de comunicação digital, práticas colaborativas e narrativas internas têm se mostrado imperativas para a construção de imagens, gestão de crises e promoção de culturas inclusivas (Keyton, 2017).

A CCO e a ASD emergem, assim, como investidas para uma análise mais imersiva, capaz de questionar dinâmicas de influência, identidades e valores. Essas teorias contribuem para uma compreensão mais ampla da prática comunicativa, revelando como ela conforma, regula e desafia as realizações que definem o universo organizacional. As seções seguintes são dedicadas a seu estudo.

2.3 A CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

A Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) concebe os processos comunicativos como instâncias geradoras da própria existência organizacional, superando a

noção de mera troca informacional. Embora tenha raízes na tradição funcionalista, evolui para uma perspectiva mais dinâmica e performativa (Cooren; Seidl, 2022; Putnam, 2022).

O funcionalismo via a conversação como um instrumento para garantir coordenação, controle e eficiência, preservando composições e facilitando o fluxo informacional (Carvalho, 2020). Assim, essa atividade tinha a função clara de transmitir mensagens e instruções de modo eficaz, fundamentando o sucesso empresarial. Entretanto, com a virada linguístico-pragmática, surgem interpretações mais complexas do que esse modelo sugeria.

A CCO, por exemplo, afirma que a organização emerge da interação não como uma atividade acessória, mas como expressão substancial que lhe confere existência. (Putnam; Mumby, 2014). Autores como James R. Taylor e Linda Putnam argumentam que, por meio de atos de fala, os membros de uma entidade produzem, contestam e revisam identidades, fronteiras, normas e práticas.

Esta vertente apresenta diferentes correntes teóricas, que incluem a Escola de Montreal, a Teoria dos Quatro Fluxos e a abordagem de Luhmann sobre sistemas sociais; cada uma explora diferentes aspectos. A primeira ressalta que elementos textuais e materiais, como documentos e símbolos, possuem agência e contribuem para o estabelecimento da organização (Chaput; Basque, 2022). Já a Teoria dos Quatro Fluxos destaca quatro processos centrais – negociação de membros, autoestruturação, coordenação de atividades e posicionamento institucional – que, juntos, a constituem como um sistema de práticas coordenadas (Schoeneborn *et al.*, 2014). A abordagem de Luhmann, por sua vez, a interpreta como um princípio autopoiético, onde a conversação a cria e sustenta, independentemente de seus membros (Cooren; Seidl, 2022).

Adota-se uma concepção que vai além do utilitarismo. Não há que se pensar em entidade estática, mas em procedimentos contínuos e interativos de formação e transformação. Isso significa que identidades e fronteiras interinstitucionais são continuamente (re)produzidas. Esse entendimento performativo abre espaço para uma análise que considera não apenas o que a organização faz, mas como ela se torna o que é por meio do fazer comunicativo (Putnam, 2022). Deste modo, desloca o foco analítico de mecanismos estáticos para demandas emergentes.

Sua articulação com o neoinstitucionalismo (Alcântara, 2022; Sakib, 2022) – que explica a homogeneização estrutural por meio do isomorfismo – é fértil para analisar como pressões padronizadoras são performadas em práticas discursivas, e não apenas refletidas por elas. O isomorfismo institucional, conforme DiMaggio e Powell (2000), refere-se ao artifício pelo qual agrupamentos tendem a se assemelhar, e pode se manifestar de três formas: coercitivo, quando regulamentos e normas externas impõem conformidade; mimético, quando

organizações imitam outras em face de incertezas; e normativo, decorrente da influência de códigos profissionais e sociais.

Sob a epistemologia construcionista social, tais movimentos são entendidos como edificações performadas nas interações, e não como forças externas autônomas. Isso permite analisar como universidades negociam, adaptam ou contestam referentes globais, conformando-os a contextos situados. Ainda, ao reconhecer a agência dos artefatos não-humanos, desvela-se a materialidade que sustenta essas práticas isomórficas (Cooren, 2012).

A adoção de indicadores não se reduz a uma ação técnica, mas estabelece um ato performativo que expressa adesão a padrões (Diniz; Pimentel, 2022). Analisado sob a ótica do isomorfismo mimético (Sakib, 2022), esse fenômeno expõe como as instituições reproduzem discursos para assegurar sua legitimidade, mesmo que suas práticas sejam distintas. Esse descolamento, conhecido como *decoupling*, não indica falha operacional, mas representa uma estratégia deliberada: a conformidade atua como rito de legitimação, enquanto práticas locais seguem lógicas próprias, não captadas por instrumentos formais de avaliação (Pitsakis *et al.*, 2012).

2.4 OS DISCURSOS ENQUANTO PRÁXIS SOCIAL

O discurso não é uma representação estática de ideias, mas uma prática ativa, que acomoda e modifica a realidade. Partindo de Foucault (2008), compreende-se como constitutivo de práticas sociais, definidoras e delimitadoras de conhecimento e poder. É uma atividade que, ao mesmo tempo em que reflete uma realidade, a modela, servindo de veículo para negociações, estabelecimento de identidades e articulação de valores.

Sob essa ótica, a análise do discurso vai além de uma abordagem descritiva; ela permite examinar como se mantêm e legitimam estruturas organizacionais. Narrativas internas e jargões específicos definem o que é permitido, quem pode falar e quais temas devem ser abordados ou evitados (Gee, 2015).

É compreendido como uma práxis que atravessa e organiza dinâmicas sociais, sendo uma ação simultaneamente produtora e reguladora de sentidos. A partir das interações, constrói-se a coletividade, estabelecem-se posições e reforçam-se hierarquias. Para Wittgenstein, a linguagem é inseparável das práticas sociais, e é nas interações que o discurso exerce um papel formador de realidades (Alves; Adamoglu de Oliveira, 2017). Assim, a práxis discursiva se manifesta de maneira contínua e recursiva, traduzindo-se em exercícios cotidianos, que garantem a adaptação das organizações aos desafios que enfrentam.

Essa concepção encontra suporte em metodologias como a Análise Crítica do Discurso (ACD) e a Análise Retórica (Fairclough, 1995; Mumby; Ashcraft, 2017). A ACD, por exemplo, o examina em seu conjunto sociopolítico, permitindo a identificação de composições que sustentam desigualdades e perpetuam dinâmicas de controle. Já a Análise Retórica explora como líderes o utilizam para influenciar percepções, promover a coesão e legitimar decisões.

Ao adotar essa visão, um investigador pode estudar as organizações de maneira multifacetada, onde cada prática contribui para a constituição da identidade e para a manutenção de divisões. Esse entendimento abre espaço para um exame integrado, na qual o discurso organiza e sustenta processos internos, conformando não apenas interações, mas também o próprio esqueleto que as sustenta. Dessa forma, abrem-se caminhos para revelações de forças invisíveis que orientam comportamentos.

2.5 ANÁLISE SOCIOLÓGICA DOS SISTEMAS DISCURSIVOS

A Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos, enquanto abordagem teórica e metodológica, busca investigar as práticas discursivas em sua complexidade formadora. Incorpora influências variadas, desde o estruturalismo e o pós-estruturalismo até enfoques fenomenológicos e críticos. Essa diversidade epistemológica se justifica pela própria natureza do objeto de estudo: os discursos não são fenômenos simples e unidimensionais, mas exercícios complexos, constituídos por elementos históricos, ideológicos e simbólicos (Conde, 2009; Godoi *et al.*, 2020).

A influência estruturalista, inspirada por Lévi-Strauss e Saussure, oferece uma base para compreender as disposições subjacentes que organizam práticas culturais e sistemas de significação (Collins, 2021). Já o pós-estruturalismo, representado por autores como Foucault e Derrida, introduz uma perspectiva que conduz à análise de relações de dominação, legitimadoras de certas práticas e excludentes de outras, ao mesmo tempo em que desafia noções fixas de verdade e identidade (Alonso, 1998; Foucault, 2008).

A fenomenologia contribui ao introduzir a ideia de que discursos são vivenciados e interpretados subjetivamente. Com o conceito de intencionalidade, induz à investigação de como os sujeitos estabelecem e reinterpretam significados ao interagir, oferecendo uma camada adicional para entender a construção de identidades e relações (Serrano, 2008). Também, ao congregar o behaviorismo metodológico, inclui uma dimensão empírica indutiva de exames baseados em evidências observáveis (Godoi; Uchôa, 2019).

Essa combinação epistemológica, embora multidimensional, é coerente com a complexidade das práticas discursivas e suas implicações sociais. A ASD não busca uma integração completa entre diferentes vertentes, mas um diálogo interdisciplinar que agencie a exploração de camadas estruturais, subjetivas e críticas. Esse arranjo oferece uma flexibilidade metodológica que a torna capaz de analisar fenômenos multifacetados, desvendando práticas ocultas e contendas identitárias.

Isto posto, não há que se falar em um discurso isolado. Cada um seria resultado de muitos outros, proferidos em momentos anteriores, aos poucos apagados do consciente, esquecidos pela memória, mas atrelados a modelos mentais, internalizados como partes da construção, individual e coletiva, da realidade (Godoi *et al.*, 2020). Este encadeamento subjetivo e inconsciente é chamado por Conde (2009) de sistema discursivo e é a ele que o analista se volta: como em uma espiral e por meio dos atos de fala, as alocuções se articulam, interagem, são ressignificadas e reformuladas. Michel Pêcheux (1978) denomina tal construto de interdiscurso. Como ilustrado na Figura 2, uma fala analisada em um momento é o ponto focal de uma espiral que a liga a outras, cada vez mais distantes no tempo e no espaço.

Figura 2 – Espiral interdiscursiva



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Pêcheux e Fuchs (1997) observam que preleções antigas são esquecidas pela atividade cognitiva, porém permanecem vivas no inconsciente: a isto eles chamam de *esquecimento enunciativo* – o que leva alguém a utilizar um signo e não outro quando está se comunicando? – e *esquecimento ideológico* – que condições o fizeram ser como é para que pudesse compartilhar algo de um jeito e não de outro? É nesta interdiscursividade que a ação comunicativa se dá, e é na arqueologia dos discursos, como defendido por Foucault (Dias; El-Jaick, 2021), que se consegue abranger as condições condutoras de determinado estado.

Como diferenciação de outros formatos, como a Análise Automática de Pêcheux (1978), ou a ACD (Fairclough, 1995), os teóricos da ASD propõem três níveis de aproximação. Para Ángel Gordo (2008), com isto preenchem-se lacunas observadas em outros métodos, visto que, para ele, a escola francesa, por exemplo, teria uma abordagem demasiadamente internalista – cognitiva e conceitual – enquanto a escola crítica seria totalmente externalista, ao priorizar contextos políticos, sociais e econômicos.

A ASD engloba ambas as perspectivas (Godoi *et al.*, 2020) e, neste sentindo, Conde (2009) joga luz sobre seus níveis de aproximação: informacional-quantitativo, que tende a priorizar dimensões mais denotativas e manifestas dos enunciados, como uma análise de conteúdo, frequente em pesquisas de cunho social; estrutural-textual, que considera os textos como resultantes de armações formais invariantes e universais, cujo desentranhamento seria alcançado por meio da análise semiótica; e social-hermenêutico, que imagina textos de forma vinculada à pragmática da linguagem, com a análise de seus usos sociais.

Fazendo eco a esta divisão, Jesús Ibáñez (2010) desenvolve a ideia de diferentes focos investigativos. O distributivo aponta para o empirismo de abordagens funcionalistas e suas generalizações; o estrutural se preocupa com metodologias de análise de conteúdo; e o dialético se volta para o estudo do latente, do reprimido no argumento manifesto. O nível mais raso pertence ao universo quantitativo, com estatísticas e análise de dados secundários (Godoi *et al.*, 2020). O estrutural abre espaço para grupos de discussão e entrevistas em profundidade, mas ainda com a separação pesquisador-pesquisado, enquanto no campo dialético, submerge-se no objeto de pesquisa para vivenciar conjunturas formadoras (Alonso, 1998).

Os três enfoques são válidos e úteis para o estudo da sociedade, uma vez que cada um se volta para uma camada, com um maior ou menor nível de provocação (Godoi; Uchôa, 2019). Ao suscitar o latente, no nível mais profundo, o investigador o retira de seu lugar camuflado para fazê-lo falar abertamente (Godoi *et al.*, 2014). No nível distributivo esta provocação é anulada, enquanto no dialético ela atinge seu ápice ao mirar o inconsciente, individual e coletivo, e a formação de ideologias (Serrano, 2008).

Assim, pode-se valer, concomitantemente, das três perspectivas para revelar disposições que definem a formação comunicativa das organizações (Coelho *et al.*, 2012). Epistemologicamente, aproxima-se da Teoria dos Quatro Fluxos, uma das correntes da CCO citadas neste trabalho, por seu grifo em como diferentes tipos comunicativos as constituem (Cooren; Seidl, 2022).

Para a ASD, a neutralidade não é concebível (Godoi *et al.*, 2014). Considerando-se sua elasticidade epistemológica (Conde, 2009), é possível analisar o discurso que levou à formação

de uma estrutura social ou pode-se reificar uma organização, compreendendo-a como entidade estável preexistente (Alonso, 1998; Nicotera, 2020a), mas o que o pesquisador não pode e não consegue é apagar a si.

Fazer emergirem os interdiscursos que culminaram naquele sob escrutínio demanda um processo dialógico entre textos, contextos e práticas, no que Araceli Serrano (2008) denomina como análise sociohermenêutica e pragmática. Ao invés de apartar as comunicações, o analista deve uni-las em um conjunto onde a espiral possa ficar aparente, descobrindo as pragmáticas nela imbricadas (Godoi; Uchôa, 2019). Desta forma, o discurso só obteria seu significado completo se quem o ouve compreende as forças que o originaram.

Estas linhas intentaram demonstrar que, mesmo pouco conhecida no meio acadêmico, se comparada a outras concepções (Godoi *et al.*, 2020), a ASD é uma abordagem pertinente para estudos sociais. A Figura 3 representa sua síntese, elaborada para oferecer um panorama geral de suas origens, definições, paradigmas, relações e métodos de investigação.

Figura 3 – Características da Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos

PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS	Claude Lévi-Strauss, Michel Foucault, Jacques Lacan, Pierre Bourdieu, Ludwig Wittgenstein, John Langshaw Austin, Martin Heidegger, Michel Pêcheux, Edmund Husserl
DIMENSÃO ONTOLÓGICA	A realidade é determinada por cada grupo social que se apropria, transforma, produz e reproduz a linguagem, produto coletivo derivado de influências e discursos de outros grupos sociais (Conde, 2009)
DIMENSÃO EPISTEMOLÓGICA	Plural, se abre para análises externalistas e internalistas, ainda que, sob influência da Escola de Frankfurt e de pensadores franceses, interprete que o estudo da realidade social requer compreender processos interligados e interesses ocultos (Godoi et al., 2020)
PARADIGMAS CENTRAIS	Importância do óbvio e do raro e da relação entre manifesto e latente nos discursos; papel do objetivo e do subjetivo na interpretação; relacionamento entre análise e interpretação (Conde, 2009)
OBSERVAÇÃO DA MATERIALIDADE	O texto, humano ou não humano, como produto cultural, ganha materialidade social, e é seu estudo que permitirá adentrar no universo das intenções e relações de poder que o origina (Alonso, 1998)
RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E DISCURSO	A comunicação é uma transmissão e o discurso é uma atividade, uma prática social, um processo de argumentação, de comunicação, de tensões (Conde, 2009)
RELAÇÕES SOCIAIS	Grupos constroem e dão sentido ao que vivem ao interpretar marcos intersubjetivos de interação com outros grupos por meio da comunicação (Godoi et al., 2020)
MÉTODOS ADEQUADOS À PESQUISA	Entrevistas em profundidade, grupos de discussão, observações participantes e não participantes, estudo de documentos, imagens, filmes (Conde, 2009)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A literatura tem destacado que a padronização discursiva, frequentemente promovida por redes interuniversitárias, pode resultar em processos de dissociação entre discurso e prática (Haack *et al.*, 2012; Driscoll *et al.*, 2017; Jastram; Foersterling, 2024). Sob a ótica discursiva,

esse *decoupling* é entendido como uma ruptura: as universidades formalizam discursos alinhados a agendas e redes externas, mas, amiúde, operam sob lógicas desconectadas desses compromissos. Isto se manifesta, por exemplo, na adoção de terminologias como "neutralidade de carbono" em documentos institucionais, sem que isso necessariamente se traduza em mudanças operacionais substantivas. A ASD comporta a apreensão desse processo não como falha, mas como estratégia ativa, sustentada por silenciamentos, relevos seletivos e rituais de legitimação simbólica (Conde, 2009).

Partindo do princípio de que a comunicação cria organizações e o discurso é sua materialização (Gee, 2015), a análise discursiva é, portanto, a apreciação do processo formativo organizacional a partir de um olhar direcionado a fatores que, consciente e inconscientemente, fizeram-no sobrevir da forma observada e não de outra. Assim, essa compreensão adentra uma dimensão menos aparente e mais direcionada a intenções e desejos.

2.6 COMUNICAÇÃO E DISCURSO NO CONTEXTO DESTA INVESTIGAÇÃO

Nesta seção, analisei as contribuições da Constituição Comunicativa das Organizações e da Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos para os Estudos Organizacionais, ressaltando como práticas comunicativas constituem e transformam instituições. Na tese, essas abordagens são aplicadas para investigar os discursos de sustentabilidade nas universidades, vistos como sombras que ganham significado nas paredes da caverna social, moldados por redes que influenciam suas expressões e ações.

Este estudo vai além da composição organizacional, destacando a função do discurso no estabelecimento de sentidos e práticas, alinhado ao objetivo maior da pesquisa: uma análise crítica das práticas discursivas que moldam o engajamento universitário com temas globais, oferecendo perspectivas para compreender desafios e oportunidades emergentes.

A dicotomia entre global e local, central nesta investigação, é abordada pela noção de glocalização (Roudometof; Dessì, 2022; Roudometof, 2025), que adquire densidade ao ser articulada à CCO e à ASD; o termo remete ao modo como discursos amplamente aceitos são ressignificados em contextos locais. Nas IES, diretrizes globais, ranqueamentos e políticas de redes são reinterpretados e adaptados conforme demandas específicas, gerando arranjos híbridos e, por vezes, contraditórios. Esse processo, que envolve conflitos, disputas e agenciamentos materiais (Cooren, 2012), revela que a padronização discursiva é uma construção social situada, iluminando as sombras e as fissuras da caverna institucional.

3 DISSECANDO SUSTENTABILIDADES

O conceito de sustentabilidade permeia diversas áreas do conhecimento, refletindo a complexidade das questões ambientais, sociais e econômicas a ele associadas. No contexto das Instituições de Ensino Superior, o tema emerge não apenas como um desafio operacional e político, mas também como um elemento fundamental na disseminação de práticas e conhecimentos voltados ao tema (Leal Filho *et al.*, 2022). Mesmo com sua ampla adoção, o termo se mantém controverso, com significados múltiplos, por vezes conflitantes, dependendo das vertentes epistemológicas que o abordam (Massarella *et al.*, 2021).

Nesta seção, inspirada em um ensaio teórico, por mim escrito e previamente publicado na Revista Gestão & Sustentabilidade (Melo, 2025), exploro os significados da expressão e sua interação com práticas institucionais. A abordagem não segue os moldes de uma revisão sistemática da literatura, mas privilegia uma perspectiva reflexiva, alicerçada em contribuições acadêmicas previamente consolidadas. O objetivo é proporcionar uma visão ampla sobre como diferentes concepções impactam a formulação de estratégias e políticas nas IES, em particular no contexto de teias colaborativas. Analiso desafios e oportunidades na adoção de práticas sustentáveis, bem como mecanismos de mensuração e avaliação, estruturas discursivas que incorporam perspectivas institucionais, e a função das redes interuniversitárias.

3.1 O QUE É SUSTENTABILIDADE, AFINAL?

Esta é uma pergunta contestável, e, talvez, não tenha uma resposta definitiva. Ao conceituar a sustentabilidade, pesquisadores habitualmente destacam sua natureza controversa, ambígua, ampla, confusa e dinâmica (Aminpour *et al.*, 2020; Luque González *et al.*, 2021; Bova, 2022), o que, associado à sua abrangência interdisciplinar, dificulta o consenso. Para Weisser (2017), é um significante variável cujo significado muda conforme aplicação.

Quando White (2013, p. 213) questiona "*how can we hope to achieve a shared vision when we're not certain what vision we are sharing?"*, sugere que sua definição depende de consensos comunicativos entre grupos sociais, mas percepções conflitantes tornam difícil alcançar um denominador comum. A título de exemplo, pode-se comparar os enfoques das ciências sociais e das ciências naturais. As primeiras, como a sociologia, antropologia, economia, administração e ciência política, tendem a enfocar dimensões sociais e humanas.

Questões como justiça, equidade, participação política, identidades culturais e comportamento humano são centrais nas análises (Massarella *et al.*, 2021).

Por sua vez, as ciências naturais, como a biologia, ecologia e geologia, concentram-se nas interações ecológicas, dinâmicas de ecossistemas e recursos naturais, analisando a capacidade de suporte do meio ambiente e as consequências das atividades humanas, relacionadas, em grande medida, à poluição, degradação ambiental e mudanças climáticas (Haberl *et al.*, 2019). As diferenças interpretativas evidenciam que discursos ancorados em significados variados e divergentes, frutos de concepções pessoais, políticas e filosóficas distintas, tendem a ser desarmônicos (Bova, 2022).

O que se observa ao estudar o assunto é uma infinidade de definições e enfoques, como apontam Luque González *et al.* (2021) – em seu artigo, enumeram uma centena de aproximações teóricas documentadas. Certamente, uma das definições mais conhecidas e aceitas é a divulgada em 1987 no relatório *Our Common Futur*e, das Nações Unidas, talvez por sua capacidade de ser genérico e de fácil compreensão por leigos (Japiassú; Guerra, 2017). Seu ponto mais relevante, contudo, é a construção de pilares sobre os quais a sustentabilidade se sustentaria: ambiental, social e econômico.

Eles serviram de base para inúmeros trabalhos acadêmicos e propostas governamentais, e continuam sendo referência para o assunto mesmo quatro décadas após seu lançamento (Cai; Etzkowitz, 2021; Khan *et al.*, 2023). Isto, contudo, não impediu que surgissem perspectivas alternativas para a compreensão do fenômeno (Barton; Gutiérrez-Antinopai, 2020), como é evidente no trabalho de síntese de Ignacy Sachs (1995; 2009) e Luque González *et al.* (2021) que determinaram dimensões mais representativas, como apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Dimensões da sustentabilidade

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Econômica	Pode retardar ou acelerar esforços de crescimento econômico em parâmetros protetores de ambiente e sociedade
Legal	Regulamentos, atitudes e ideologias que contribuem para o desenvolvimento de sistemas produtivos
Política	Relações de poder, comportamentos de liderança, opinião pública, relações internacionais e conflitos armados
Social	Aspectos que determinam e caracterizam a qualidade de vida humana e as relações sociais
Cultural	Sistema de valores e formas de estabelecer uma sociedade como uma construção mental baseada na identidade geográfica
Ética	Princípios morais e as virtudes do homem em relação à sua responsabilidade por suas ações
Ambiental	Sistema no qual a humanidade vive, com todos os aspectos sociais e biofísicos associados

Fonte: Adaptado de Sachs (1995; 2009) e Luque González *et al.* (2021).

Essas proposições, articulando políticas, práticas empresariais e comportamentos individuais, refletem-se na Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ainda que as sete dimensões mencionadas sejam as mais estudadas, há pesquisadores que consideram outras. Por exemplo, os ODS abrangem mais definições, incluindo a garantia de educação de qualidade para todos (Ruiz-Mallén; Heras, 2020; Capponi *et al.*, 2021).

Aminpour *et al.* (2020) se dedicaram a investigar as descrições mais comuns adotadas pela academia e, a partir disto, propuseram quatro paradigmas integradores, apresentados na Figura 5. Seu estudo revela como diferentes compreensões epistemológicas as influenciam e evidencia variações de concepção entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Figura 5 – Paradigmas evidenciados no estudo da sustentabilidade

PARADIGMA	DEFINIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE
Ambientalista	• Preocupa-se com a deterioração ambiental • Estuda fenômenos físicos com a disponibilidade de terras, níveis populacionais e taxas de crescimento • Defende a redução do consumo de combustíveis fósseis e a conservação de energia
Senso comum	• Crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental são componentes interdependentes do desenvolvimento sustentável • Diz respeito à equidade entre gerações • A escala de mudanças iniciada pela humanidade não é local, mas global
Ambientalismo neomalthusiano	• A tecnologia tem efeito predominantemente desumanizante e desorganizador • Uma economia de crescimento zero pode promover valores éticos e objetivos sociais superiores • Questionamento da validade de crescimento ser um objetivo da sociedade • Harmonização de objetivos sociais e econômicos com a gestão ecológica adequada, em espírito de solidariedade com as futuras gerações • A atividade humana pode degradar todo o planeta
Bem-estar	• Estado em que a soma dos recursos naturais e dos recursos criados pela humanidade permanecem ao menos constantes em um futuro mensurável, garantindo assim que o bem-estar de futuras gerações não seja comprometido

Fonte: Adaptado de Aminpour *et al.* (2020).

Neste ponto, torna-se necessário fazer uma separação conceitual entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Ainda que pareçam sinônimos, há na literatura uma considerável discussão relacionada às ideologias que dão sentido aos termos (Melles, 2019; Kouritzin *et al.*, 2021; O'Neill; Sinden, 2021). Para alguns autores, a retórica do desenvolvimento sustentável se alinha à agenda econômica neoliberal de países desenvolvidos e coloca em segundo plano as necessidades de nações em desenvolvimento (Healy; Debski, 2017; Du Preez *et al.*, 2022), enquanto, para outros, o desenvolvimento é um processo destinado

a induzir mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, sustentadas pela boa governança, educação e inovação (Al-Jayyousi *et al.*, 2022).

Existem visões acadêmicas para as quais o conceito desenvolvimentista se ancora em modelos colonialistas e se guia pela necessidade de expandir o acesso à educação ocidental por meio da transferência de conhecimento para resolução de problemas, e para treinar indivíduos de países em desenvolvimento dentro de instituições ocidentalizadas (Stein *et al.*, 2019). Contudo há percepções menos radicais, que denotam a existência de uma separação conceitual entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, mas sem adentrar na seara ideológica.

Barton e Gutiérrez-Antinopai (2020), por exemplo, distinguem o que significa ser sustentável e o que constitui ser desenvolvido nos seguintes termos: sustentabilidade envolveria ecossistemas, biodiversidade, suporte à vida, cultura e grupos sociais; desenvolvimento sustentável se vincularia a oportunidades de crescimento pessoal, produção, economia, instituições e capital social. Já Sheehy e Farneti (2021) apontam a sustentabilidade como um construto ético ou um modo de agir focado na ecologia, e o desenvolvimento sustentável como uma iniciativa de política pública orientada globalmente, de cima para baixo, cujo objetivo é o desenvolvimento econômico.

É perceptível a existência de uma divisão epistemológica que coloca a sustentabilidade na esfera socioambiental, e o desenvolvimento sustentável no domínio econômico. Na literatura, é possível encontrar interpretações mais críticas, associadas principalmente às perspectivas decoloniais e pós-modernas, além de visões voltadas ao crescimento socioeconômico ditado pelo *status quo* (Lotz-Sisitka *et al.*, 2015; Stein *et al.*, 2019).

Os discursos sobre o tema, neste contexto, apresentam relações de interesses que o influenciam. Seu ato ilocucionário traz consigo motivações explícitas, geralmente de caráter positivo e bem-intencionado, mas também pode envolver razões nem sempre transparentes. Quando uma organização veste o manto socioambientalmente responsável, pode buscar benefícios como maior engajamento, interesse, melhores condições financeiras e lucro. Em resumo, seu capital social é valorizado (Driscoll *et al.*, 2017); no entanto, pode-se questionar se isso reflete ações reais. Se o discurso mascarar reais intenções, a comunicação que efetivamente molda a instituição estará sob disfarce.

3.2 A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

Finnveden (2022, p. 101) afirma que "*many higher education institutions have a policy stating that they should 'promote sustainable development' or something to the effect*". Análises

de literatura ou mesmo visitas a *websites* institucionais revelarão algum documento ou algo similar que transpareça a compreensão de uma universidade, enquanto organização, a respeito da sustentabilidade. Todavia, raramente fica evidente como a temática foi definida ou quais atividades relacionadas a ela são consideradas fundamentais.

A literatura faz referências a variadas titulações para se referir à interação das Instituições de Ensino Superior com este assunto. Hernández-Diaz *et al.* (2021) destacam que universidade verde ou sustentável consideram abordagens para operações, as chamadas atividades-meio. Enquanto isto, universidade para a sustentabilidade e sustentabilidade na universidade denotam avaliação e modelos de relatório, e laboratório vivo de sustentabilidade diz respeito a espaços preparados para lidar com multi e interdisciplinaridade em pesquisas, ensino e práticas sociais, envolvendo diversos aspectos da vida organizacional.

O fenômeno da comunicação que cria organizações (Chaput; Basque, 2022), sob este olhar, abrange diversos grupos sociais, em situações específicas, usando termos semelhantes ou diferentes para abordar um mesmo assunto. Cada um deles privilegia uma nuance, de acordo com os modelos mentais de seus criadores.

A quase onipresença do tema, contudo, deve-se, em larga medida, ao encargo desempenhado pelas IES na produção de conhecimento. Diversos autores apresentam acepções que as colocam em posição capital no fornecimento de respostas para desafios enfrentados pela sociedade (Gomera *et al.*, 2020; Leal Filho *et al.*, 2021), e também como impulsionadoras de mudanças, por educarem futuros profissionais que terão uma interferência, direta ou indireta, em seu ambiente, inclusive com a possibilidade de questionar paradigmas econômicos estabelecidos (Matos *et al.*, 2015; Kohl *et al.*, 2022).

Leal Filho, Shiel, *et al.*(2019) argumentam que elas devem contribuir para a comunidade em que estão inseridas. Ressaltam que esse caminho passa pela adaptação de currículos e sistemas de gestão, visando ampliar o conhecimento contextualizado e evitando, assim, padronizações inconsistentes. Esta visão de uma universidade ativa é difundida na literatura, embora se argumente que este tipo de organização não alcança completamente a natureza do desafio que isto implica (Mulà *et al.*, 2017).

O foco parece permanecer na integração de conteúdo no currículo de áreas temáticas ou no desenvolvimento de cursos especializados (Gaudiano *et al.*, 2015; Vargas, 2023), com a adoção do ensino por meio de abordagens integradoras aparentando estar em estágios iniciais (Kapitulčinová *et al.*, 2018). Enquanto esta tendência continuar, dizem, os estudantes levam à sociedade competências conservadoras e práticas profissionais exploradoras (Singer-Brodowski *et al.*, 2022; Sudan; Zuin, 2022).

Como se nota, este é um tema controverso, que deveria ser considerado de forma abrangente, ao incorporar toda a instituição, ao invés de ser tratado de maneira compartimentada. Para isto, todavia, seriam necessárias iniciativas que repensassem diferentes aspectos, incluindo currículo, operações, cultura organizacional, participação discente, liderança, gestão, relações comunitárias e pesquisa (Adhikari; Shah, 2021). Ferguson e Roofe (2020) destacam que, ao mirar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, as IES deveriam compreender que o assunto não se limita a pontos específicos.

Contudo, Gomera *et al.* (2020) relatam que, ao longo das últimas décadas, essas instituições teriam migrado de medidas ambientalmente responsáveis no gerenciamento de atividades para o desenvolvimento de estratégias integralmente sustentáveis, e nisto a gestão ambiental estaria incluída como elemento central. Os autores complementam, entretanto, que haveria uma tendência de foco exclusivo em aspectos ambientais.

De modo geral, as IES parecem compreender os possíveis benefícios decorrentes da adoção de ações nesse sentido, ou, pelo menos, de um discurso sustentável, como uma maneira de cultivar uma imagem positiva, melhorando, desta forma, sua posição competitiva e aumentando a confiança das partes interessadas (Del-Castillo-Feito *et al.*, 2020). Assim, a priorização desses ativos intangíveis pode ser considerada uma estratégia de sobrevivência.

Suas atividades passam, inevitavelmente, por desafios que podem dificultar a integração da temática em suas estruturas, como no caso da insuficiência de recursos financeiros para implantação de iniciativas em larga escala, a exemplo da modernização de infraestruturas e do investimento em energia limpa (Veidemane, 2022). Muitas vezes, essas restrições levam à priorização de atividades diretamente relacionadas ao ensino e à pesquisa, colocando iniciativas socioecológicas em posição secundária (Ramísio *et al.*, 2019).

Ademais, um considerável número de instituições ainda opera dentro de paradigmas tradicionais, nos quais o assunto é interpretado como um custo. Essa oposição pode ser reforçada pela falta de capacitação dos gestores, que nem sempre estão preparados para lidar com complexidades (Velazquez *et al.*, 2005). Além disso, a dificuldade em alinhar diferentes áreas em torno de um objetivo comum representa, por si, um obstáculo.

Por outro lado, existem oportunidades que podem ser aproveitadas na superação de tais barreiras. Parcerias com o setor privado e organizações não governamentais oferecem potencial para financiar projetos e incorporar inovações tecnológicas no cotidiano (Leal Filho; Vargas*; et al.*, 2019), enquanto a integração de diferentes disciplinas permite a criação de soluções mais abrangentes e eficazes, além do incentivo a uma formação mais ampla (Melles, 2019). Além de melhorar a eficiência operacional e reduzir custos, essas ações poderiam atrair estudantes, e

pesquisadores (Vargas, 2023). Dessa forma, avança-se de ser um imperativo moral ou publicitário para uma estratégia pragmática.

Autores como Bayas Aldaz *et al.* (2020) afirmam que, para contribuir significativamente com a composição de sociedades mais sustentáveis, as universidades deveriam atuar sobre desafios, problemas, estilos de vida e ações de seus grupos formadores, e mesmo externamente elas. Neste sentido, Lozano (2006) apresentou um modelo que aborda a problemática em três partes principais: governança universitária (liderança, engajamento, estrutura e políticas institucionais); alcance comunitário (pesquisa, currículos e competências); e avaliação.

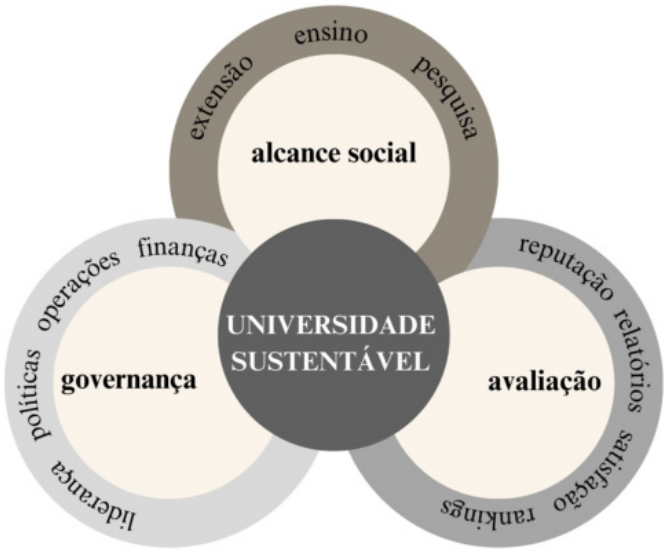
De forma complementar, Bayas Aldaz *et al.* (2020) propuseram um conjunto de nove tópicos, identificados após uma pesquisa de material publicado na imprensa espanhola ao longo de quatro anos. Seriam: agência na implementação de projetos; participação em políticas públicas e regulações; ideias para uma sociedade sustentável; compromisso dos líderes com a gestão ambiental; educação e pesquisa; sustentabilidade financeira; responsabilidade social e inovação; sistemas de consumo eficiente de água e energia; e mobilidade urbana.

Ambos os estudos destacam aspectos fundamentais para as atividades universitárias. Bayas Aldaz *et al.* (2020) realçam, ainda, como os nove tópicos atingem quatro aspectos principais: a contribuição para a sociedade por meio da transferência de conhecimento especializado; a incorporação de ideias nas operações relacionadas a missões; o compromisso em solucionar crises; e a busca pelo equilíbrio econômico da própria instituição.

Leal Filho *et al.* (2021) identificam fatores que consideram primordiais: pesquisa, operações, ensino e a chamada terceira missão. Aleixo *et al.* (2018), por sai vez, categorizaram quatro aspectos: ambiental, econômico, social/cultural e institucional/educacional/político. Estes complementariam as demais perspectivas e reforçariam a importância do engajamento abrangente em diversas áreas. Já Oliveira (2021) identifica, em trabalho quantitativo, a relação de diversas feições – sociais, econômicas, ambientais, culturais, territoriais, institucionais, materiais, políticas e espirituais – que buscariam, em conjunto, formar indivíduos comprometidos com o meio em que vivem.

Tomando-se como marco estes trabalhos, sobretudo o de Lozano (2006), proponho o esquema gráfico apresentado na Figura 6, como forma de compreender o assunto. Como demonstrado na imagem, compreendo a existência de três dimensões principais: Alcance social, Governança e Avaliação. Estas, por sua vez, se dividem em categorias direcionadas para as atividades presentes na estrutura das IES. A união destas em ações em que todas sejam contempladas constituiria uma universidade ciente de sua função e das suas necessidades.

Figura 6 – Dimensões constituintes da sustentabilidade no contexto universitário



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) a partir de Lozano (2006).

A dimensão da governança compreende sistemas de gestão e articula quatro eixos: a liderança estratégica, na incorporação transversal de princípios sustentáveis em decisões e planejamento de longo prazo; as políticas estruturantes, que englobam a elaboração de diretrizes para práticas, alcançando desde a gestão de resíduos e eficiência no uso de recursos naturais até planos de mitigação; as operações sustentáveis, com sistemas de eficiência energética, adoção de critérios socioambientais em licitações e compras, e transformação de processos administrativos; e gestão financeira, alinhada à alocação de recursos que priorize investimentos em projetos sustentáveis e incorpore avaliações de impacto nas decisões.

O alcance social se refere a dimensões acadêmicas e comunitárias. No campo do ensino, essa integração se exprime por meio de: inserção transversal da temática nos currículos; desenvolvimento de disciplinas específicas; adoção de práticas pedagógicas inovadoras; e estímulo à inter e multidisciplinaridade como estratégia formativa. Na pesquisa, apresenta-se por meio de produção orientada à resolução de problemas complexos, gerando inovações.

A extensão se concretiza no engajamento ativo com territórios e comunidades, oferecendo: programas de transferência de conhecimento; projetos colaborativos; prestação de serviços técnicos especializados; e iniciativas de capacitação. Essa atuação busca não apenas responder a demandas imediatas, mas fomentar processos transformadores, que articulem saber acadêmico e saberes locais.

A dimensão de avaliação compreende os sistemas de mensuração de desempenho em quatro eixos: reputação, relatórios, satisfação e ranqueamentos. O primeiro está relacionado à percepção construída junto à comunidade sobre a consistência e efetividade do compromisso

sustentável. Os relatórios sistematizam práticas, metas e resultados, garantindo transparência e prestação de contas. A satisfação se refere ao nível de atendimento a expectativas de diferentes grupos de interesses. Por fim, os ranqueamentos são avaliações comparativas, que posicionam a instituição em indicadores nacionais e internacionais.

3.3 MECANISMOS DE MENSURAÇÃO

Os relatórios funcionam como veículos comunicativos fortalecedores de reputação diante de públicos de interesse. Juntamente com outros documentos e meios de divulgação, eles são utilizados por organizações promotoras de ranqueamentos (Leal Filho *et al.*, 2022), e ser incluído nesses instrumentos de mensuração se torna uma motivação para sua elaboração. A relevância desses mecanismos é reforçada pelas próprias estratégias de publicidade institucional, que destacam seus posicionamentos, se favoráveis.

Um dos ranqueamentos mais conhecidos e aceitos é o *UI GreenMetric World University Ranking*, criado em 2010 por uma instituição indonésia. Ele se baseia em pesquisas avaliadoras de políticas e práticas sustentáveis em Instituições de Ensino Superior de todo o mundo. Publicado anualmente, parte do princípio de que as IES desempenham função integral no esforço conjunto entre partes interessadas e comunidades para combater mudanças climáticas. Seu objetivo é incentivá-las a se tornarem modelos para a sociedade e parceiras para governos (UI GreenMetric World University Rankings, 2024).

A organização coleta dados fornecidos pelas próprias instituições, que são processados para gerar uma única pontuação – a classificação se dá tomando por base esse valor e, em 2024, somavam mais de mil e quinhentas participantes (UI GreenMetric World University Rankings, 2024). Essas diretrizes oferecem princípios e conteúdo para pautar gestores na apresentação de uma imagem confiável e equilibrada (Moggi, 2019).

Outro mecanismo mensurador reconhecido internacionalmente é o *Times Higher Education Impact Ranking* (THE), iniciado em 2019, que, em 2024, classificava mais de mil universidades globalmente. Seu objetivo, de acordo com seus idealizadores, é capacitar líderes, governo e indústria para a tomada de decisões embasadas em dados que causem impactos mensuráveis. A organização combina informes para fornecer *insights*, consultoria e soluções personalizadas (Times Higher Education, 2024).

Tanto o *UI GreenMetric* quanto o *Times Higher Education* reconhecem e valorizam instituições que produzem relatórios de sustentabilidade. No entanto, esses tipos de ranqueamentos são rotineiramente criticados por serem demasiadamente amplos e pouco

precisos (Leal Filho *et al.*, 2022). Mais do que isto, seriam reflexo da mercantilização do ensino superior, com um prestígio crescente à oferta educacional privada e uma maior pressão para cortes de financiamento e autonomia de universidades públicas, reforçada pela imposição de critérios e indicadores que ponderam a qualidade e a excelência acadêmicas em função da sua rentabilidade econômica e da sua capacidade de responder a exigências do mercado, em detrimento da qualidade da produção intelectual (Gaudiano *et al.*, 2015).

O próprio conceito de medição de qualidade e desempenho é difícil de abranger – mensuração de ideias subjetivas em organizações que não têm operações padronizadas. Isto significa que criar classificações completamente objetivas é praticamente impossível, como evidencia o trabalho de Muñoz-Suárez *et al.* (2020). Nele, demonstrou-se que nem sempre as universidades incluídas nos ranqueamentos são as melhores em questões de sustentabilidade, e que isto indica uma baixa associação entre desempenho e compromisso com o tema.

Embora esses engenhos recebam estas e outras críticas, sua abrangência e parâmetros analíticos podem auxiliar na definição de objetivos e planos de ação, com estímulo à ascensão de compromissos ambientais e ao agir como exemplo para outras fazerem o mesmo (Muñoz-Suárez *et al.*, 2020). Ao mesmo tempo, funcionam como auxiliares de pesquisadores e acadêmicos na conformação de seus trabalhos investigativos (Bautista-Puig *et al.*, 2022).

Assim, os ranqueamentos emergem como organizações criadas pelo ato comunicativo de pessoas e organizações que compartilham compreensões. Sua criação e sua divulgação, enquanto atividade discursiva, carrega as intenções de seus formuladores. Desta forma, analisar os discursos de instituições neles incluídas pode revelar os interdiscursos que as atraem, inconscientemente, para um mesmo núcleo.

3.4 REDES INTERUNIVERSITÁRIAS

Ao longo dos anos, as universidades têm buscado uma interação mais próxima, não apenas com o intuito de melhorar suas posições em ranqueamentos, mas, sobretudo, para promover a troca de conhecimentos e habilidades relacionadas a questões diversas, mormente a sustentabilidade. Esse compromisso não é recente e remonta à Declaração de Talloires, em 1990, quando inúmeras instituições de ensino, em âmbito global, assumiram oficialmente uma posição quanto a demandas inerentes ao tema (Matos *et al.*, 2015).

Afora Talloires, alguns marcos têm impulsionado esse movimento, como a *Higher Education Sustainability Initiative* (HESI), lançada durante a Conferência Rio+20, promovida pelas Nações Unidas: contou com a adesão de mais de trezentas instituições, que se

comprometeram a integrar princípios sustentáveis em suas atividades (Higher Education Sustainability Initiative, 2024). Destaca-se ainda a *Global University Partnership on Environment for Sustainability* (GUPES), que promove a interação entre o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Global Universities Partnership on Environment for Sustainability, 2024). É cabível mencionar que um dos objetivos da Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, estabelecida pelas Nações Unidas entre 2005 e 2014, foi o fortalecimento de alianças e redes regionais (Uchoa, 2018).

A partir do referencial neoinstitucionalista, notadamente do conceito de isomorfismo institucional (Sakib, 2022), é possível compreender como essas tramas funcionam como campos que induzem à homogeneização de discursos e práticas. Esta pode ocorrer por mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos, levando à adoção de arquétipos com vistas a garantir legitimidade e reputação. Entretanto, tais padrões não são apenas impostos, mas performados: aderir a eles constitui ato de fala que produz efeitos de verdade e estabiliza sentidos compartilhados, mesmo quando práticas situadas divergem dessas narrativas.

Especialistas como Norton *et al.* (2022) sublinham a necessidade de existência das articulações interuniversitárias para o alcance de metas relacionadas à socioecologia. Seu valor na partilha de informações, no fortalecimento das capacidades, na obtenção de legitimação e no *lobby* em âmbito público tem sido reconhecido na literatura (Leal Filho *et al.*, 2017); as parcerias seriam, inclusive, basilares para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Corazza; Saluto, 2021).

A Declaração de Talloires aponta os processos de trabalho compartilhados como fundamentais para agenciar a transição sustentável (Lozano; Lukman*; et al.*, 2013), no entanto, apesar dessa relevância estratégica, a pesquisa nesse campo é relativamente nova, embora crescente (Norton *et al.*, 2022). As investigações têm explorado suas contribuições para currículos, sua influência no desenvolvimento de capacitações e sua relevância na construção de capital social e confiança (Ferguson; Roofe, 2020; Ramaswamy *et al.*, 2021).

Kahle *et al.* (2018) identificam quatro funções principais cumpridas pelas redes universitárias: incentivadora, política, informativa e psicológica. Elas proveem incentivos a indivíduos e grupos, atuam como plataformas políticas para impulsionar engajamento e o trabalho colaborativo. Também facilitam o fluxo de informações e a aquisição de novas habilidades. Além disso, desempenham uma função respeitável no aspecto psicológico, ao fomentar o senso de pertencimento entre membros, equipes e indivíduos. De forma sintética, Bohunovsky *et al.* (2020) enumeram as seguintes funções: transmissão de dados, informações

e conhecimentos; facilitação para a tomada de decisões; apoio a inovações; e contribuição para meta-efeitos derivados de processos de direção.

Ruiz-Mallén e Heras (2020) apontam um caminho seguido por essas interconexões: elas concentram seus esforços em mudar comportamentos por meio da integração de valores ambientais no planejamento estratégico e no trabalho acadêmico. Este enfoque pode ser visto em um *continuum* de práticas, desde ações destinadas ao desenvolvimento criativo, até a institucionalização do tema e o agenciamento da capacidade de resposta a necessidades sociais.

As redes conduziriam ações alinhadas com valores como responsabilidade social, compromisso, colaboração, equidade e inclusão, plataformas para diálogo multi e interdisciplinar, medidas destinadas a mudanças sistêmicas ou esforços orientados para garantir a capacidade de entregar mudanças transformacionais (Ruiz-Mallén; Heras, 2020). Também possibilitariam que IES menos familiarizadas com a temática aprendessem com aquelas reconhecidas por suas práticas, configurando-se assim um processo de isomorfismo mimético (Argento *et al.*, 2020). No entanto, algumas universidades podem sentir-se compelidas a ingressar em tais organizações em razão de pressões por melhores resultados em suas ações, o que, por vezes, coloca em segundo plano seus imperativos decorrentes de contextos regionais, perdendo-se, assim, a compreensão de relações causais (Schorr *et al.*, 2021).

3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTA SEÇÃO

Nesta seção, explorei as múltiplas interpretações do conceito de sustentabilidade e seu reflexo nos discursos, práticas e políticas das Instituições de Ensino Superior, como se iluminasse diferentes sombras projetadas na parede da caverna epistemológica. Analisei a função das redes interuniversitárias e dos ranqueamentos na disseminação e padronização dessas práticas, destacando tanto seu potencial para ampliar visibilidade quanto suas limitações diante das demandas locais, que permanecem, por vezes, ocultas. Ressaltei a relevância da interdisciplinaridade e das parcerias como ferramentas para romper as amarras dessa caverna, ampliando a inovação e a adaptação institucional.

Concluo que as IES ocupam uma posição estratégica na promoção da sustentabilidade, influenciando políticas e práticas que ultrapassam os contornos da caverna para atuar em escala global. Esta análise fundamenta a investigação das articulações entre discurso e ação sustentável nos contextos interorganizacionais, que serão aprofundados nos capítulos seguintes. Na sequência, apresento o percurso metodológico que norteou essa empreitada, buscando iluminar com rigor e criticidade os caminhos trilhados pela pesquisa.



EXPLORANDO AS PROFUNDEZAS METODOLÓGICAS

CAPITÚLO 3

4

ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

No interior da caverna, as estalactites pendem como testemunhas silenciosas do tempo e dos processos invisíveis à superfície. A escuridão acolhe os passos cautelosos da exploração metodológica, onde cada gota que cai carrega em si fragmentos de sentidos e desafios. Caminhar por essa geografia oculta exige sensibilidade para perceber as nuances e resistências que se revelam na penumbra, desvendando estruturas que sustentam e, por vezes, contradizem o discurso dominante. A jornada se adensa, convocando o rigor e a atenção à complexidade subterrânea.

Os capítulos anteriores situaram esta pesquisa, delineando a base teórica que sustenta as inquietações que me conduzem. Agora, é chegado o momento de abrir as cortinas sobre o que tradicionalmente se denomina “procedimentos metodológicos”. Prometo, contudo, fazê-lo sem parecer que estou lendo um manual de instruções, pois reconheço que a ciência raramente cabe em roteiros padronizados.

Neste capítulo, explico como selecionei o corpus, quais lentes analíticas adotei para examiná-lo e de que modo articulei as etapas da análise. Mais do que relatar decisões técnicas, busco tornar visível o caminho investigativo e suas motivações – incluindo desvios, tropeços e escolhas pragmáticas que, como todo pesquisador honesto reconhece, integram inevitavelmente o fazer científico. Afinal, a transparência metodológica não é apenas um imperativo ético, mas também um convite ao diálogo com a comunidade acadêmica.

Conforme indiquei no início, esta tese dirige seu olhar aos discursos institucionais sobre sustentabilidade produzidos por universidades inseridas em redes interorganizacionais. A provocação que guiou meus primeiros passos foi direta: será que essa inserção leva as instituições a falarem – e agirem – de forma semelhante? O argumento era sedutor – imaginar as redes como catalisadoras de boas práticas, capazes de inspirar ações replicáveis e, quem sabe, acelerar processos decisórios, embora, como veremos, a realidade raramente se curva docilmente às expectativas teóricas.

Com base nesse questionamento, delineei uma investigação qualitativa, de caráter exploratório e abordagem indutiva. O estudo de caso múltiplo serviu como moldura analítica, enquanto a Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos constituiu a lamparina com a qual

percorri os recantos da caverna, permitindo distinguir as formas, projeções e silêncios que atravessam os discursos.

Cruzei três tipos de material: documentos institucionais publicados nos *websites* das universidades, entrevistas com gestores e observações de campo (sim, fotografei ambientes, percorri corredores e levei a sério cada lixeira seletiva encontrada no percurso). Essa triangulação foi fundamental para captar não o que se diz, mas como se diz, o que se omite e como os discursos circulam, se repetem, se ressignificam (ou não) nas tramas locais, evidenciando os tensionamentos entre o prescrito e o praticado, entre o global e o local.

4.1 CONCEPÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS

Parto da convicção de que o social não se apresenta como dado natural, à espera de observação neutra e objetiva, mas como instalação continuada, entrelaçada por práticas simbólicas situadas historicamente. No campo das ciências sociais, a promessa de leis universais e verdades atemporais é menos aspiração legítima e mais ilusão retórica – quando não, atalho para o apagamento de contradições e ambivalências que obstruem a vida coletiva. Opto, assim, por trilhar o terreno instável, porém epistemologicamente mais honesto, das construções intersubjetivas e contingentes.

Assumo que a realidade social é constituída por práticas comunicativas. As universidades, foco deste estudo, não são fatos evidentes ou entidades autônomas, mas arranjos discursivos em permanente negociação, ancorados em práticas que produzem, estabilizam e transformam sentidos. Como destacam Man *et al.* (2024), a ordem social é uma construção humana, sustentada pela legitimação simbólica e pela reprodução interativa dos significados.

Epistemologicamente, a investigação se ancora no construcionismo social, entendido como perspectiva que reconhece toda realidade como produto de processos históricos de comunicação, interação e interpretação (Weinberg, 2008; Rios, 2024; Tasos, 2024). Conceitos como isomorfismo institucional e *decoupling* são tratados não como forças externas determinantes, mas como fenômenos performados e negociados nos contextos das redes e das instituições de ensino superior.

Sob este paradigma, a linguagem deixa de ser mero instrumento de representação para se converter em condição de possibilidade do mundo social. Conhecer, nesta ótica, não é revelar essências ocultas, mas compreender os modos pelos quais certos enunciados adquirem estabilidade e conformam aquilo que, em determinadas conjunturas, é tomado como legítimo, natural ou necessário.

Essa abordagem exige do pesquisador mais do que a identificação de sentidos dominantes: implica investigar como foram constituídos, que disputas os atravessam e que resistências, muitas vezes silenciosas, os desafiam. A análise das práticas sociais demanda atenção aos processos de construção, naturalização e hegemonização dos significados. Como enfatiza Gergen (2015), toda configuração social é também de poder, pois autoriza interpretações e marginaliza alternativas.

É nesse horizonte que adoto a Constituição Comunicativa das Organizações como aporte teórico central. Conforme Taylor e Van Every (2000), Putnam (2022), e Cooren e Seidl (2022), tal abordagem parte da premissa de que coletivos institucionais não são entidades substanciais e pré-existentes, mas efeitos contingentes dos processos de comunicação. Emergentes da interação e dos textos que os sustentam, são trazidos à existência pelos fluxos comunicativos cotidianos e têm sua materialidade performada na circulação de atos, documentos e narrativas.

Embora a CCO não formalize um manifesto epistemológico[4], suas formulações são compatíveis com a tradição construcionista: rejeitam ontologias substantivas e priorizam a análise das práticas comunicativas como lócus da constituição do social. Nesse quadro, o coletivo institucional não se apresenta como entidade dada, mas como processo discursivo: frágil, disputado, instável. É precisamente nessa condição que reside seu interesse analítico – o fenômeno organizacional se torna visível no esforço de (re)produzir-se pela linguagem.

Tal concepção pressupõe uma metodologia capaz de lidar com a realidade discursivamente constituída. Se o coletivo institucional é efeito do discurso, sua análise se mostra como via privilegiada para investigar os modos pelos quais sentidos são produzidos, estabilizados e postos em circulação. É nesse ponto que a Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos se apresenta como estratégia metodológica coerente. Concebida por pesquisadores como Alonso (1998), Conde (2009) e Ibáñez (2010), a ASD compreende o fenômeno discursivo como prática social inserida em condições históricas e materiais.

Dentro da caverna, não se encontra apenas um reflexo do mundo exterior, mas uma arquitetura hesitante de sombras e ecos, onde sentidos dominantes se solidificam provisoriamente, alternativas permanecem submersas na penumbra e as cadeias – de linguagem, convenções e influência – perpetuam a naturalização da ordem vigente. A ASD conduz uma

[4] Ainda que a CCO se apoie em premissas construcionistas e rejeite ontologias substantivas, não há, na literatura, um manifesto epistemológico formalizado ou consensual. O campo é caracterizado por pluralidade de abordagens e ênfase na ontogênese organizacional via comunicação, sem prescrever um programa epistemológico unificado (Putnam *et al.*, 2016; Kuhn *et al.*, 2019; Schoeneborn *et al.*, 2019).

abordagem crítica das práticas discursivas institucionais, sensível às articulações, contradições e disputas que cruzam o processo de arranjo de sentidos. Analisar os discursos de sustentabilidade no contexto universitário, nesse horizonte, implica investigar não apenas conteúdos, mas os modos pelos quais determinadas narrativas ganham legitimidade, enquanto outras são silenciadas, marginalizadas ou desqualificadas.

A trajetória epistemológica e metodológica deste estudo, portanto, parte de uma ontologia que reconhece a constituição comunicativa do social, adota o construcionismo social como matriz, mobiliza a CCO para pensar a constituição do fenômeno organizacional e recorre à ASD para analisar criticamente os discursos que dão forma às realidades institucionais. A Figura 7 sintetiza este percurso.

Figura 7 – Fundamentos ontológicos, epistemológicos e analíticos do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para delinear o movimento entre os referenciais teóricos mobilizados e a operacionalização da análise, apresento a Figura 8. O diagrama sintetiza o percurso analítico, demonstrando como pressões institucionais (nível macro) são mediadas e (re)construídas por processos comunicativos (nível meso), resultando em práticas localizadas (nível micro) – fenômenos centrais para a compreensão dos efeitos da padronização discursiva.

No nível macro, predominam pressões isomórficas – mimetismo, coerção e normatização. O nível meso foca nos processos comunicativos, como atos de fala, documentos e protocolos, que mediam e materializam essas pressões. Já o nível micro contempla práticas, evidenciando fenômenos como *decoupling*, glocalização e tradução cultural, que expressam como as organizações adaptam ou reinterpretam discursos em situações localizadas. Dessa forma, o diagrama explicita o fluxo entre influências globais, mediações comunicativas e práticas concretas.

Figura 8 – Fluxo analítico entre níveis institucional, comunicativo e prático



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2 DEFINIÇÃO DOS LÓCUS DE INVESTIGAÇÃO

A decisão de investigar Instituições de Ensino Superior (IES), e não outras organizações, decorre de sua função na produção e difusão de saberes, na formação de lideranças e na capacidade de influenciar práticas sociais mais amplas. Como destacam Gomera *et al.* (2020) e Leal Filho *et al.* (2021), elas não apenas respondem a demandas sociais, mas também as modelam, tornando-se lugar privilegiado para investigar como discursos e práticas de sustentabilidade são articulados e performados em conjuntos complexos.

Para selecioná-las, optei por utilizar o *UI GreenMetric World University Rankings* como critério. Diferentemente de outros ranqueamentos, como o *Times Higher Education*, o *Shanghai Ranking*[5] ou o *U-Ranking*[6], que privilegiam excelência acadêmica, produção científica ou reputação institucional, o GreenMetric evidencia práticas e políticas sustentáveis, oferecendo indicadores detalhados sobre gestão ambiental, infraestrutura, energia, resíduos, água, transporte e educação (Times Higher Education, 2024; UI GreenMetric World University Rankings, 2024; Shanghai Ranking, 2025). Sua abrangência internacional e o grifo em autoavaliação permitem captar tanto padrões internacionais quanto adaptações regionais, alinhando-se ao objetivo desta pesquisa.

A escolha desse índice, contudo, não ignora suas limitações. Como apontam Lauder *et al.* (2015) e Leal Filho *et al.* (2022), ranqueamentos podem ser criticados por sua dependência

[5] O ranqueamento de Shanghai, oficialmente chamado Academic Ranking of World Universities (ARWU), é uma classificação internacional anual de universidades, elaborada pela ShanghaiRanking Consultancy, que avalia instituições de ensino superior com base em critérios como produção científica, qualidade da pesquisa, número de prêmios Nobel e medalhas Fields entre ex-alunos e professores, além de publicações em periódicos de alto impacto (Atici *et al.*, 2021; Shanghai Ranking, 2025).

[6] O U-Ranking é um ranqueamento anual das universidades espanholas, elaborado pela Fundación BBVA e pelo Ivie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas), que avalia o desempenho das instituições de ensino superior em dimensões como ensino, pesquisa e inovação, com base em indicadores objetivos e comparáveis (U-Ranking Universidades Españolas, 2025).

de dados autorreportados e por refletirem, em certa medida, estratégias reputacionais. Ainda assim, o GreenMetric se destaca por ser amplamente reconhecido, estimular transparência e fomentar a adoção de práticas sustentáveis em escala global, servindo como referência comparativa relevante para o campo das IES engajadas em agendas ambientais. Ao privilegiá-lo, busquei garantir coerência metodológica e aderência ao objeto de estudo, evitando critérios que privilegiassem apenas excelência acadêmica ou visibilidade midiática.

Com base no posicionamento mais recente disponível durante a pesquisa, em 2024, selecionei quatro universidades: duas brasileiras – Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – e duas espanholas – Universidad Complutense de Madrid (UCM) e Universitat Politècnica de València (UPV). Esta escolha contempla instituições de diferentes portes, contextos socioeconômicos e ambientais, bem como distintas inserções em circuitos. Essa diversidade permite observar como capacidades, pressões e demandas acomodam tanto discursos quanto ações, enriquecendo a análise comparativa e ampliando a compreensão dos efeitos da padronização discursiva nas redes interuniversitárias. A Figura 9 apresenta uma breve descrição destas organizações.

Figura 9 – Informações sobre as universidades selecionadas para a investigação

PAÍS	ORGANIZAÇÃO	POSIÇÃO NO UI GREENMETRIC WORLD UNIVERTISY RANKINGS 2024	NÚMERO APROXIMADO DE ESTUDANTES MATRICULADOS EM 2024 (GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)	NÚMERO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM 2024	RAZÃO PARA A SELEÇÃO
Brasil	**Universidade de São Paulo (USP)**	5	97 mil	183	Melhor posicionada no Brasil e américa latina; maior universidade pública do Brasil; localizada na maior cidade daquele país
	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	974	39 mil	123	Localizada em cidade de médio porte, serve como contraponto à outra selecionada naquele país
Espanha	**Universidad Complutense de Madrid (UCM)**	36	64 mil	82 graduações e 22 duplas graduações	Melhor posicionada na Espanha; maior universidade pública da Espanha; localizada na maior cidade daquele país
	Universitat Politècnica de València (UPV)	134	31 mil	43 graduações e 14 duplas graduações	Localizada em cidade de médio porte, serve como contraponto à outra selecionada naquele país

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) tomando por base dados do *UI GreenMetric World University Rankings* (2025) e dos *websites* institucionais de cada organização (Universidade Federal da Paraíba, 2022; Universidad Complutense de Madrid, 2025a; Universidade de São Paulo, 2025b; Universitat Politècnica de València, 2025c).

No topo do grupo, a Universidade de São Paulo ocupa a quinta posição mundial e lidera entre as latino-americanas, consolidando-se como referência no assunto não apenas no Brasil, mas no continente. Isso reflete a robustez de suas políticas e sua capacidade de documentar e reportar informações compatíveis com critérios analisados. A posição evidencia como grandes IES, dotadas de recursos e expertise, tendem a maximizar sua performance em métricas desse tipo, reforçando a centralidade da visibilidade e do *benchmarking* como ativos de imagem.

A Universidade Federal da Paraíba figura entre as vinte melhores brasileiras no critério "água", destaca-se em "resíduos" e alcança a 603ª posição mundial, sendo a 24ª entre no Brasil. Seu desempenho modesto, se comparado à USP, ilustra tanto o potencial do ranqueamento como ferramenta diagnóstica para instituições em processo de estruturação de políticas ambientais, quanto os desafios enfrentados por universidades de menor inserção internacional. O resultado sugere que a consolidação de uma governança sustentável ainda depende de fatores como recursos, expertise e integração de práticas em escala institucional.

No contexto espanhol, a Universidad Complutense de Madrid ocupa a 36ª posição global, enquanto a Universitat Politècnica de València aparece em 134º lugar. A UCM, de grande porte e tradição, apresenta desempenho destacado, reflexo de uma governança centralizada e de sua capacidade de responder a pressões normativas por indicadores e relatórios. Já a UPV, embora de médio porte, apresenta iniciativas alinhadas a políticas públicas regionais e europeias, mas ainda limitada em termos de performance global. A diferença de posições entre as duas revela, preliminarmente, o peso do tamanho na performance em índices.

Essas posições, tomadas em conjunto, demonstram a heterogeneidade do grupo selecionado e justificam a escolha estratégica dos casos: ao contemplar IES de diferentes portes, conjunturas e trajetórias, a pesquisa cria condições para ponderar como capacidades internas, pressões de redes e regulações modulam a aderência (ou resistência) a padrões promovidos pelo GreenMetric. Assim, a seleção permite provocar o argumento central da tese.

A não anonimização das universidades investigadas resulta de uma decisão metodológica e ético-epistemológica. Como os documentos considerados são públicos e divulgados justamente para fortalecer imagens, a identificação dos casos assegura rastreabilidade, transparência e permite o diálogo com outros estudos (Gaskell, 2000; Fairclough, 2001). Suprimir nomes implicaria neutralizar dimensões vitais da análise, sobretudo aquelas ligadas à reputação, ao posicionamento em ranqueamentos e à articulação com outras organizações. Nomeá-las, portanto, é tanto um gesto metodológico quanto político.

A limitação a quatro instituições foi uma escolha estratégica: ampliar o número de casos diluiria a análise em generalizações frágeis. O objetivo foi captar nuances e contradições, e

garantir densidade empírica suficiente para análises robustas. A seleção em dois países permite contrastar arranjos distintos, ampliando a capacidade do estudo sobre os efeitos da padronização discursiva em realidades diversas (United Nations Development Programme, 2023)[7].

Se alguém questionar se quatro universidades bastam para desvendar algo relevante, respondo, com a serenidade de quem abraçou o desconforto epistemológico, que realidades não se medem em hectares nem se pesam em toneladas. Compreendê-las exige escutar seus ecos e suas múltiplas camadas de sentido, sem a ilusão de capturar verdades universais.

As redes interorganizacionais atuam como pano de fundo influente, embora nem sempre visíveis, no estudo do corpus quádruplo. Optei por não definir previamente quais analisar, permitindo que o material empírico revelasse aquelas projetadas nos discursos. Essa abordagem indireta capta tanto presenças quanto silêncios, mostrando-as como fios de uma trama complexa de colaboração, alinhamentos e disputas de sentido.

Os termos "médio porte" e "grande porte", utilizados nesta seção e no decorrer do estudo, baseiam-se em critérios consolidados na literatura: número de estudantes, amplitude acadêmica e relevância científica. Universidades de grande porte, conforme Schwartzman *et al.* (2021), reúnem mais de trinta mil estudantes e elevada proporção de programas de pós-graduação, padrão corroborado internacionalmente (Teichler, 2007; González, 2013). Embora a UPV e a UFPB ultrapassem o limiar numérico, seu perfil institucional e inserção internacional as posicionam como médio porte. Já a UCM e a USP, pela magnitude de suas operações, enquadram-se inequivocamente como grande porte[8].

4.3 PANORAMA GEOGRÁFICO E URBANO DAS INSTITUIÇÕES

A Universidade de São Paulo, localizada na cidade de São Paulo, Brasil, é uma das maiores IES da América Latina, com cerca de 97 mil alunos (Universidade de São Paulo, 2025b). A cidade, com 12,3 milhões de habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e

[7] É válido ressaltar que parte do financiamento para a realização da investigação veio de uma bolsa do Programa Doutorado no Exterior da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, enquanto o restante foi financiado com recursos próprios.

[8] Para caracterizar o porte das cidades onde se situam as universidades analisadas, considero tanto a classificação brasileira quanto a espanhola. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, cidades médias possuem entre 100 mil e 500 mil habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018). Já em estudos urbanos espanhóis (Gobierno de España, 2020; Escudero-Gómez *et al.*, 2024), cidades médias são aquelas com população entre 50 mil e 500 mil habitantes, embora o critério de centralidade funcional também seja considerado relevante. Embora João Pessoa e Valência superem numericamente esses intervalos, sua centralidade urbana, complexidade socioeconômica e grau de influência acadêmica diferem sensivelmente daqueles observados em metrópoles globais como São Paulo ou Madri. Por isso, para fins analíticos nesta tese, trato-as como realidades intermediárias em termos de escala urbana e influência regional.

Estatística, 2025b), apresenta um clima tropical de altitude[9], caracterizado por verões quentes e chuvosos e invernos secos e amenos, com temperatura média anual de 19,5 °C e uma pluviosidade de 1.356 mm. Apesar de variações sazonais, há um regime de chuvas significativo ao longo do ano, sendo o verão, que ocorre de dezembro a março, o período mais quente e úmido (Weather Spark, 2025b).

A Universidade Federal da Paraíba, situada em João Pessoa, Brasil, é uma instituição de médio porte, com aproximadamente 39 mil estudantes (Universidade Federal da Paraíba, 2022). A cidade, que abriga cerca de 817 mil habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2025a), possui um clima tropical, caracterizado por temperaturas elevadas ao longo do ano, com média anual de 25,8 °C, e uma pluviosidade média de 1.019 mm, concentrada entre abril e agosto. Devido à proximidade com a linha do Equador, apresenta estações pouco definidas (Weather Spark, 2025a).

A Universidad Complutense de Madrid, localizada na capital espanhola, e é uma das mais antigas e maiores da Europa, com cerca de 86 mil alunos (Universidad Complutense de Madrid, 2023b). Madrid, com 3,4 milhões de habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2025), possui um clima mediterrâneo continental, caracterizado por verões quentes e secos e invernos frios e úmidos, com temperatura média anual de 14,5 °C e pluviosidade de aproximadamente 415 mm ao ano. Situada no hemisfério norte, tem o verão entre junho e setembro (Weather Spark, 2025c).

A Universitat Politècnica de València, localizada em Valência, Espanha, é uma instituição de médio porte com aproximadamente 28 mil alunos, com foco em engenharia e tecnologia (Universitat Politècnica de València, 2024). A cidade, que abriga 825 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2025), possui um clima mediterrâneo, caracterizado por verões quentes e secos e invernos suaves e úmidos, com temperatura média anual de 17,6 °C e pluviosidade de 427 mm ao ano (Weather Spark, 2025d).

A Figura 10 apresenta um mapa simbólico, que demarca as localizações aproximadas das quatro IES, sem escala, já que o foco do trabalho não é discutir distâncias exatas.

[9] A classificação de Köppen-Geiger é um sistema amplamente utilizado para categorizar climas com base em critérios como temperatura, precipitação e sazonalidade. Desenvolvido pelo climatologista Wladimir Köppen e posteriormente refinado por Rudolf Geiger, o sistema divide os climas em cinco grupos principais: tropical, seco, temperado, continental e polar, cada um com subdivisões que refletem variações específicas (Tamayo-Ruíz *et al.*, 2024). Essa classificação é fundamental para estudos climáticos, planejamento agrícola, gestão de recursos hídricos e compreensão dos ecossistemas, pois oferece uma visão clara e organizada das condições climáticas globais e regionais. Além disso, serve como base para análises de mudanças climáticas, ajudando a identificar tendências e impactos ambientais ao longo do tempo (Andrade *et al.*, 2024). Dentro dessa classificação, destaco quatro tipos de climas fundamentais para a investigação aqui desenvolvida: o tropical de altitude, o tropical típico, o mediterrâneo continental, e o mediterrâneo, predominantes nos quatro locais onde se localizam as organizações estudadas, e melhor descritas ao longo da explanação.

Figura 10 – Mapa esquemático com a localização aproximada das universidades estudadas



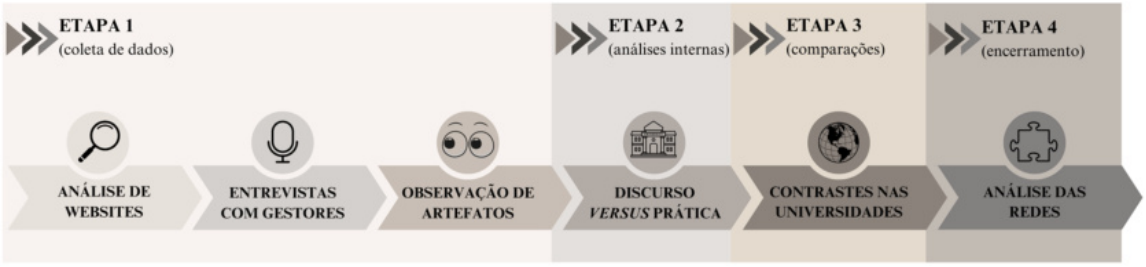
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para além deste, o Apêndice D reúne mapas dos campi visitados. Eles permitem compreender a distribuição espacial das unidades, facilitando a compreensão das dinâmicas sociomateriais observadas *in loco* e ampliando a rastreabilidade dos achados empíricos.

4.4 PERCURSO DA INVESTIGAÇÃO

Volto, agora, a atenção para as etapas do trabalho, como sistematizado na Figura 11. Cada fase foi acompanhada de procedimentos próprios, desenhados para garantir aderência aos princípios da ASD. Busquei, com isso, assegurar que a construção do corpus e seu posterior exame fossem conduzidos de maneira sistemática, respeitando a lógica exploratória e interpretativa que caracteriza essa abordagem.

Figura 11 – Percurso metodológico da investigação



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Figura 12 reúne as fases da investigação. O diagrama evidencia a lógica sequencial e articulada do percurso, facilitando a apreensão da interrelação entre as etapas.

Figura 12 – Síntese das fases da investigação

OBJETIVO	ETAPA	FONTES DE DADOS	RAZÃO PARA SELEÇÃO	RESULTADO ESPERADO
Identificar, nos discursos organizacionais, elementos que revelem a influência das articulações interorganizacionais em redes interuniversitárias	1	Normas, relatórios, publicidade	Seu valor como fonte de dados se relaciona à sua significância nos domínios sociais, com sua conectividade onipresente e contínua, que a coloca no status de fonte primária de informação (Mautner, 2005)	Revelação do discurso predominante em cada organização, dos destinatários das respectivas atividades comunicativas, bem como das ações efetivadas em cada contexto
		Entrevistas	A ASD é aplicável a entrevistas individuais, ou a outros tipos de pesquisa qualitativa, como análise do discurso da imprensa escrita (Godoi *et al.*, 2020)	
		Observações	A observação permite identificar aspectos práticos do cotidiano institucional que, muitas vezes, contradizem ou complementam os discursos formais presentes em documentos ou entrevistas (Conde, 2009)	
	2	Análise dos dados coletados na etapa 1	Diferentes fontes de informação podem apresentar um mesmo fato sob variadas perspectivas, o que pode trazer à tona disputas, contradições e silêncios que apontam jogos de poder mais amplos (Conde, 2009; Fairhurst; Putnam, 2019)	
Mapear a presença de elementos compartilhados nos discursos institucionais, com ênfase em padrões discursivos relacionados à sustentabilidade	3	Cruzamento dos dados obtidos na etapa 2	Cada discurso exporá seus interdiscursos, que podem ou não ser os mesmos ou ter origens em comum (Godoi *et al.*, 2020), e seu confronto trará à luz tais encontros ou desencontros	Obtenção de insumos críticos para avaliar a existência ou não de relações discursivas nas universidades estudadas, permitindo, ao final, corroborar ou refutar o argumento da tese
Examinar como discursos compartilhados influenciam as práticas sustentáveis promovidas pelas Instituições de Ensino Superior	4	Análise dos dados obtidos na etapa 3	Essencial para completar o ciclo de investigação e permitir uma compreensão abrangente sobre a influência das redes interorganizacionais nos discursos e práticas de sustentabilidade das universidades	Visão integrada sobre como as redes interuniversitárias influenciam a construção e a disseminação dos discursos e práticas de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A seguir, faço o detalhamento de cada uma das etapas do estudo.

4.4.1 Etapa 1

A primeira parte consistiu na construção do corpus empírico, a partir da coleta de três tipos de dados: documentos institucionais, entrevistas com gestores e observação de artefatos materiais. A triangulação dessas fontes, conforme propõe a ASD (Godoi *et al.*, 2014), buscou captar diferentes dimensões dos sentidos atribuídos à sustentabilidade, articulando enunciados e práticas cotidianas. A investigação foi submetida à avaliação ética.

Os *websites* institucionais foram definidos como basilar fonte documental, dada sua centralidade na comunicação pública das ações e compromissos organizacionais. Para compor o corpus, foram considerados todos os materiais disponíveis nas páginas analisadas, desde que fossem de acesso público, apresentassem autoria institucional clara (Appolinário, 2011) e estivessem relacionados, direta ou indiretamente, à sustentabilidade, à gestão universitária ou à participação em redes interorganizacionais.

Foram incluídas páginas *web* estáticas, notícias, relatórios, normas, campanhas, cartilhas, vídeos e *banners* digitais, de modo a abranger a diversidade de formatos presentes nos respectivos ambientes digitais. O processo de seleção seguiu critérios adicionais para garantir legitimidade e comparabilidade: sempre que havia diferentes versões de um mesmo documento (por exemplo, duas edições de um relatório), priorizou-se a mais recente, salvo quando a comparação diacrônica fosse relevante para a compreensão da evolução discursiva.

Foram considerados apenas materiais de autoria institucional, excluindo-se documentos produzidos por terceiros, associações estudantis ou parceiros externos, salvo quando oficialmente endossados pelas organizações. Também não foram incluídos arquivos restritos por senha ou de acesso limitado, assegurando que tudo pudesse ser livremente consultado para interpretação por mim ou por qualquer outro interessado. A busca abrangeu todas as subpáginas relevantes – reitorias, pró-reitorias, departamentos e unidades temáticas –, visando captar a multiplicidade de vozes e setores envolvidos nas políticas de sustentabilidade.

Materiais de caráter exclusivamente promocional, sem autoria evidente ou que não apresentassem relação temática com os objetivos da pesquisa foram excluídos. Vídeos e *banners* foram tratados como documentos em si, sendo suas descrições ou transcrições incorporadas à análise textual, quando pertinente.

A organização em três categorias, como será detalhado na etapa 2, facilitou a análise e permitiu mapear diferentes dimensões, desde o discurso estratégico até as práticas voltadas à comunidade acadêmica e à sociedade. Esse procedimento assegurou a abrangência, a comparabilidade e a aderência ao objeto investigativo, em consonância com os princípios da pesquisa qualitativa e da análise sociológica (Alonso, 1998; Godoi *et al.*, 2020).

As entrevistas permitiram obter interpretações de gestores diretamente envolvidos com a temática. A seleção dos participantes buscou garantir a representatividade dos setores-chave, privilegiando aqueles responsáveis pela formulação, implementação e monitoramento das políticas institucionais, tanto em nível central quanto em setores estratégicos. Apenas gestores com atuação direta em sustentabilidade foram incluídos, enquanto docentes, estudantes e coletivos críticos participaram exclusivamente da etapa exploratória, voltada à identificação de

percepções e zonas de disputa de sentido. Essa decisão privilegiou atores com visão transversal de processos, facilitando o diálogo entre depoimentos, documentos e artefatos, e garantindo maior coerência entre as fontes empíricas e o referencial teórico adotado.

Sempre que possível, as conversas foram conduzidas até a saturação das respostas; contudo, em diversos casos, dificuldades de acesso limitaram o número de participantes, de modo que a seleção reflete as possibilidades concretas de cada contexto. Essa limitação é devidamente discutida nas análises de cada caso. Foram realizadas presencialmente ou por meio remoto, conforme a disponibilidade dos participantes, com duração média de 40 a 60 minutos.

Os roteiros, levemente adaptados para cada caso, abordaram três blocos: compreensão da sustentabilidade, políticas institucionais, e redes interorganizacionais. Para assegurar o anonimato, os entrevistados não são identificados, mas todos ocupavam cargos de alta hierarquia, como vice-reitores, diretores de escola ou faculdade e chefes de setores estratégicos. Os roteiros completos estão no Apêndice C, e a Figura 13 expõe as perguntas balizadoras para cada tópico. Todos foram informados sobre os objetivos da pesquisa, a confidencialidade dos dados e a possibilidade de recusa ou interrupção da participação, em conformidade com as normas éticas vigentes, e como está detalhado nos Apêndices A (carta de apresentação) e B (formulário de consentimento, assinado por todos).

Figura 13 – Perguntas introdutórias para cada bloco das entrevistas

TÓPICO	PERGUNTA-CHAVE
Introdução	Por favor, apresente-se. quem é você?
Compreensão da sustentabilidade	Como você percebe a relação da universidade com a sustentabilidade?
Ações e políticas institucionais	Como você interpreta as ações da universidade relacionadas à sustentabilidade?
Redes de sustentabilidade	Como você percebe a influência das redes interuniveristárias na construção de discurso e de ações sustentáveis da sua universidade?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As conversas refletiram uma rica diversidade de estilos comunicativos: algumas mantiveram clima protocolar, em sintonia com o perfil formal e reservado de certos gestores; outras, entretanto, deram espaço a um fluxo mais descontraído, propiciando trocas aprofundadas e espontâneas. Destaca-se, inclusive, uma sessão singular, conduzida conjuntamente com dois diretores, realizada em uma mesa de bar durante um intervalo de

almoço. Entre goles de cerveja e porções de *tortilla de patatas* (com cebola), a discussão encontrou ambiente propício para argumentos incisivos e reflexões agudas, revelando nuances e posicionamentos dificilmente apreendidos em contextos formais.

A terceira parte do corpus corresponde à observação sistemática de artefatos materiais nos campi, registrados em diário de campo e documentados fotograficamente. Esses elementos – como sinalizações, bicicletários, lixeiras seletivas, painéis solares, murais institucionais e estruturas verdes – foram analisados à luz da perspectiva sociomaterial (Moura; Bispo, 2021; Heinzen *et al.*, 2024), que os compreende como operadores discursivos ativos, capazes de performar sentidos e reproduzir relações hierárquicas.

Esta abordagem parte do pressuposto de que o social e o material são indissociáveis na produção das práticas organizacionais, como argumenta Orlikowski (2007): toda materialidade é socialmente produzida e interpretada em ambientes sociais, e toda ação é mediada por algum grau de materialidade. Assim, artefatos refletem escolhas técnicas ou funcionais, e incorporam valores e disputas, atuando como dispositivos de disciplinamento e performatividade.

Para garantir rigor analítico, a observação seguiu critérios sistemáticos: (a) Materialidade – composição física, desenho e estado de conservação; (b) Localização – posicionamento estratégico e relação com fluxos de circulação; (c) Simbolismo – mensagens visuais, cores, ícones e associações a valores institucionais; (d) Funcionalidade – uso cotidiano e interação com a comunidade universitária; e (e) Performatividade – capacidade de induzir comportamentos, naturalizar normas e materializar contradições entre discurso e prática.

A análise também buscou identificar zonas de tensão e *decoupling* (Jastram; Foersterling, 2024), como a presença de bicicletários privatizados que contradizem discursos de democratização da mobilidade, ou lixeiras seletivas cuja separação é anulada por rotinas operacionais desconectadas de protocolos.

O diário de campo foi estruturado em categorias temáticas, que espelham os tópicos centrais das entrevistas, permitindo mapear como os artefatos reforçam, questionam ou subvertem a racionalidade gerencial das redes e das retóricas. Os registros fotográficos foram tratados como documentos etnográficos, analisados não apenas por seu conteúdo imagético, mas também pelas condições de produção, circulação e visibilidade dos elementos, em consonância com a noção de que artefatos materiais são “atores não-humanos” dotados de agência, conforme propõe a Teoria Ator-Rede (Latour, 2005).

Essa abordagem ampliou o potencial da análise, ao incorporar dimensões espaciais, sensoriais e corporais, revelando como a sustentabilidade é naturalizada ou contestada. A Figura 14 sintetiza os critérios de inclusão e exclusão adotados, bem como observações pertinentes.

Figura 14 – Critérios adotados para seleção do corpus

SEGMENTO DO CORPUS	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO	OBSERVAÇÕES METODOLÓGICAS
Documentos institucionais	• Disponíveis em websites oficiais • Acesso público • Autoria institucional explícita • Relacionados à sustentabilidade, gestão ou redes • Período 2010-2025 • Diversos formatos (PDF, *web*, vídeo, *banners*)	• Materiais promocionais sem autoria clara • Documentos de terceiros ou externos não endossados • Acesso restrito • Sem relação temática	Versões múltiplas: priorizada a mais recente, salvo análise diacrônica; busca em todas as subpáginas institucionais
Entrevistas	• Gestores responsáveis por políticas de sustentabilidade • Atuação em nível central ou estratégico • Diversidade de setores	• Docentes, estudantes e coletivos críticos (apenas etapa exploratória) • Gestores sem relação com sustentabilidade	Saturação buscada, mas limitada por acesso em alguns casos; anonimato garantido; roteiros adaptados por instituição
Artefatos materiais	• Observação sistemática em campo • Registro fotográfico e em diário de campo • Artefatos ligados à sustentabilidade (lixeiras, bicicletários, sinalizações, painéis solares etc.)	• Elementos sem relação com sustentabilidade • Espaços não acessíveis ou restritos • Itens sem relevância simbólica ou funcional	Análise sociomaterial: materialidade, localização, simbolismo, funcionalidade, performaticidade; triangulação com outros dados

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A subseção 4.5 apresenta a sistematização quantitativa do corpus, discriminando, para cada universidade, o volume de documentos, entrevistas e registros fotográficos submetidos a exame. Superada essa cartografia, o texto adentra a etapa interpretativa, na qual se desvelam as tramas discursivas, as tensões e os arranjos de sentido que atravessam o campo da sustentabilidade. É nesse momento em que se examinam as dinâmicas de circulação e estabilização dos discursos, permitindo a emergência de leituras mais densas.

4.4.2 Etapa 2

Após a coleta de dados, analisei o discurso de cada universidade. O objetivo desta fase foi comparar seus dizeres com as práticas observadas. A análise, fundamentada na ASD, seguiu o modelo originalmente proposto por Godoi *et al.* (2020) e Conde (2009). Investiguei, nas fontes: (a) Estilos de comunicação: características expressivas e ideologias subjacentes; (b) Posições assumidas: perspectivas, polarizações e representações sociais; (c) Aspectos das narrativas: objetivos e significados subjacentes; (d) Ocupações semânticas: principais expressões e símbolos que moldam o campo de significados. A Figura 15 ilustra essas fases.

Figura 15 – Etapas das análises discursivas, à luz das teorias da ASD e da CCO



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) a partir de Godoi *et al.* (2020) e Conde (2009).

Essa apreciação busca responder a questões sobre três dimensões – compreensão da sustentabilidade; ações e políticas institucionais; redes de sustentabilidade –, que refletem a divisão conceitual das perguntas das entrevistas, conforme demonstrado na Figura 12 e no Apêndice C. O objetivo foi articulá-las para confirmar ou refutar o argumento inicial.

A Figura 16 ilustra o percurso da pesquisa, apresentando a sequência dos procedimentos e as conexões entre os tipos de dados e as ferramentas mobilizadas ao longo do processo. O diagrama busca ser integrativo, evidenciando o ir e vir entre etapas, assim revelando o caráter iterativo, multimodal e dialético do estudo, e permitindo apreender, a um olhar, a lógica que sustenta a interpretação. A forma da figura remete a um girassol – escolha deliberada, pois, como se verá adiante, esse motivo ressurge como artefato carregado de sentidos, funcionando como operador comunicativo e simbólico de relevância para a tessitura discursiva da tese.

Para garantir rastreabilidade e sistematicidade à análise, todos os documentos coletados foram salvos em formato PDF e organizados no software *Atlas.ti*[10], que se mostrou notadamente útil para o gerenciamento e a interpretação de diferentes tipos de fontes empíricas. Por fins analíticos, esses materiais foram classificados em três categorias principais, conforme exposto anteriormente: normas (como regulamentos, resoluções, políticas e códigos de conduta), relatórios (incluindo balanços, planos estratégicos, informes de sustentabilidade e prestações de contas) e divulgações (tais como notícias, campanhas, cartilhas, *banners*, vídeos institucionais e outros conteúdos voltados à comunicação pública). Essa classificação permitiu organizar os dados de modo sistemático, facilitando a análise comparativa.

[10] *Atlas.ti* é um *software* de apoio à análise qualitativa de dados, utilizado para organizar, codificar e interpretar grandes volumes de materiais textuais, visuais e multimídia. A ferramenta permite identificar padrões, construir redes de códigos, visualizar relações e integrar diferentes tipos de dados em pesquisas (Klüber, 2014).

Figura 16 – Fluxo analítico aplicado individualmente a cada IES



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A codificação inicial foi realizada de modo aberto, permitindo que os códigos emergissem espontaneamente a partir do contato com o material, em consonância com os princípios da análise indutiva (Marcondes; Brisola, 2014). Esse procedimento favoreceu a identificação de padrões, recorrências e singularidades, bem como a construção de categorias sensíveis à complexidade e à polissemia dos sentidos atribuídos em cada instituição.

As entrevistas foram gravadas em áudio, quando realizadas presencialmente, e em áudio e vídeo, nos casos de encontros remotos. Posteriormente, todo o material foi transcrito por meio do aplicativo *Transkriptor*[11]. As transcrições foram organizadas e analisadas também no *Atlas.ti*, onde se procedeu a codificação aberta. Isto possibilitou comparar os códigos gerados a partir das entrevistas com aqueles identificados nos documentos, favorecendo a identificação de convergências, conflitos e especificidades entre diferentes fontes.

Após a redução e agrupamento dos códigos, a análise avançou para a integração das imagens e anotações, que foram examinadas à luz dessa consolidação. O objetivo foi duplo: por um lado, buscar referências visuais e registros etnográficos que corroborassem os padrões e

[11] Transkriptor é um aplicativo baseado em inteligência artificial para transcrição automática de áudio e vídeo em texto, com suporte a mais de 100 idiomas. A ferramenta permite transcrever entrevistas, reuniões e outros conteúdos gravados de forma rápida e precisa, reconhecendo múltiplos interlocutores e oferecendo recursos de edição, exportação e colaboração em diferentes formatos de arquivo (Transkriptor, 2025).

categorias identificados na codificação dos documentos e entrevistas; por outro, identificar exemplos que, eventualmente, contradissessem ou questionassem essas interpretações.

Assim, cada código agrupado foi confrontado com o material visual e descritivo, permitindo tanto o reforço de padrões – como, por exemplo, a correspondência entre referentes sobre gestão de resíduos e fotografias de lixeiras seletivas – quanto a identificação de dissonâncias, como imagens que revelavam práticas incoerentes ou zonas de conflito entre discurso e materialidade.

Esse processo dialético foi fundamental para robustecer a análise, pois as evidências que contrariavam os indicadores previamente estabelecidos não eram descartadas, mas incorporadas, revelando ambiguidades inerentes ao campo da sustentabilidade universitária. Fotografias de bicicletários, por exemplo, desafiaram o código de democratização da mobilidade, enquanto registros de infraestrutura inoperante em situações de crise climática desestabilizaram a ideia de eficiência. Da mesma forma, anotações e imagens que evidenciavam a coexistência de artefatos de inclusão superficial e práticas excludentes permitiram problematizar códigos como democratização e transversalidade.

A busca intencional por incongruências, longe de enfraquecer a análise, contribuiu para uma compreensão mais densa das dinâmicas institucionais, expondo zonas de conflito e revelando que a sustentabilidade, no universo universitário, é marcada por negociações e disputas contínuas entre projeto político e pragmatismo organizacional.

Cada universidade dispõe de uma seção específica, organizada conforme o formato do corpus analisado, de modo a demonstrar as peculiaridades analíticas suscitadas por cada tipo de fonte. Ao término dessas explorações segmentadas, faço uma subseção dedicada às sínteses individuais, na qual o respectivo conjunto documental, relacional e observacional é lido e interpretado como unidade. É nesse espaço que o discurso, forjado e performado em cada universidade, é desvelado em sua plenitude retórica e pragmática. Também apresento quadros que condensam as análises; eles funcionam como dispositivos heurísticos, permitindo ao leitor ver em panorama os estilos comunicativos, posições recorrentes, campos semânticos privilegiados e relações materializadas nos diferentes segmentos do corpus. Ressalte-se que os mapas dos campi, reunidos no Apêndice D, localizam cada ponto de onde partiram os registros fotográficos utilizados nas seções, oferecendo um roteiro de rastreabilidade.

Esse procedimento metodológico, em consonância com a ASD, parte do reconhecimento de que o corpus é, em última instância, único, ainda que dividido por tipos de fonte (Conde, 2009). Assim, a apreciação busca não apenas mapear frequências e oposições nos fragmentos, mas também reconstruir as redes semânticas e os processos de naturalização,

estabilização e legitimação que atravessam as narrativas, conferindo densidade à compreensão dos fenômenos investigados.

Para padronizar o olhar analítico ao longo de todo esse processo integrado, foi utilizada como referência a figura "Dimensões constituintes da sustentabilidade no contexto universitário" (Figura 6, página 49), elaborada por mim a partir do referencial teórico. Tal recurso serviu como matriz interpretativa, assegurando comparabilidade entre as organizações, conforme preconiza a ASD.

Em nome da transparência metodológica e do rigor ético, registro que revisões e organizações textuais contaram, em diversas etapas, com o auxílio do assistente de inteligência artificial *Perplexity*[12]. Essa ferramenta foi empregada não apenas para aprimorar a clareza e a fluidez da linguagem, reduzindo a prolixidade, mas também como apoio na revisão das codificações realizadas ao longo do processo interpretativo, sugerindo alternativas de organização e facilitando o alinhamento entre as categorias emergentes e o referencial teórico adotado.

Ademais, o *Perplexitiy* foi responsável pela criação das imagens que ilustram a capa do trabalho e a abertura de cada capítulo, realizadas a partir das diretrizes por mim fornecidas. Já as figuras que aparecem ao longo do trabalho foram idealizadas por mim e moldadas no aplicativo *Canva*, a partir de imagens sugeridas pela ferramenta. Advirto que a invenção da analogia que associa este estudo a uma jornada a uma caverna é de minha autoria. Observo, ainda, que todas as decisões interpretativas, seleções de trechos e sínteses permaneceram sob minha responsabilidade – fiz, redigi e controlei cada etapa, bem como revisei todo o conteúdo, à luz dos objetivos e pressupostos epistemológicos da pesquisa. O uso da inteligência artificial, nesse contexto, foi concebido como instrumento de apoio e aprimoramento, em consonância com as melhores práticas de integridade e transparência recomendadas para a produção acadêmica contemporânea.

4.4.3 Etapa 3

A terceira fase consistiu na comparação sistemática entre as quatro universidades, com o objetivo de identificar padrões, convergências e divergências em seus compromissos,

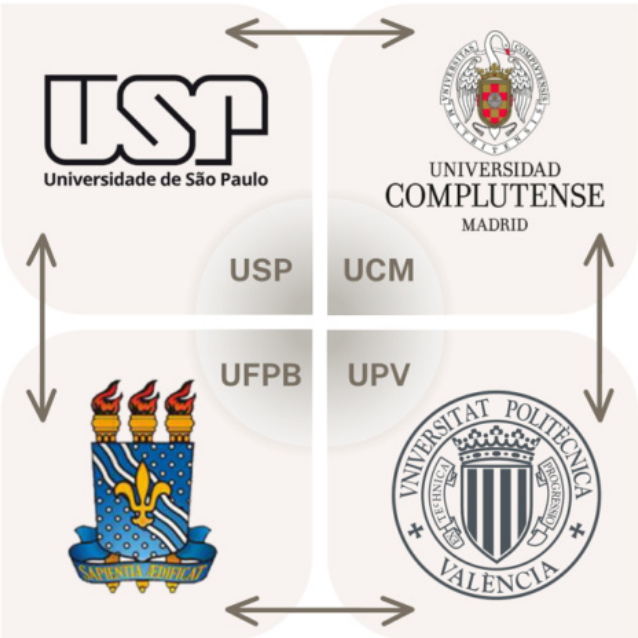
[12] *Perplexity* é uma plataforma de inteligência artificial baseada em grandes modelos de linguagem, que integra funcionalidades de busca, síntese e análise textual. Opera como um *answer engine* e assistente conversacional, capaz de responder a perguntas, sugerir revisões, organizar conteúdos e apresentar respostas fundamentadas em fontes atualizadas, com citações integradas. A ferramenta combina recursos de *chatbot* com busca avançada, otimizando processos de escrita, revisão e análise de dados qualitativos (Deike, 2024).

discursos e práticas. Este procedimento foi orientado pelos princípios da ASD e fundamentado em categorias previamente definidas, como governança, alcance social e avaliação, articuladas às dimensões da sustentabilidade apresentadas na matriz teórica da tese.

O processo foi estruturado em dois movimentos complementares, conforme recomenda a literatura (Conde, 2009; Appolinário, 2011), e ilustrado na Figura 17. Inicialmente, realizei análises verticais, cotejando as universidades de cada país: USP e UFPB, no Brasil, e UCM e UPV, na Espanha. Esse recorte permitiu examinar como instituições submetidas a conjuntos regulatórios semelhantes, mas de portes distintos, articulam narrativas e ações, demonstrando tanto adaptações locais quanto efeitos de padronização.

Em um segundo momento, desenvolvi análises horizontais, agrupando as IES segundo seu porte: de um lado, USP e UCM (grande porte); de outro, UFPB e UPV (médio porte). Isto possibilitou identificar como características estruturais análogas influenciam a capacidade de adaptação, resistência ou conformidade às agendas internacionais e às pressões isomórficas das redes interuniversitárias, lançando luz sobre processos de glocalização e *decoupling* (Sakib, 2022; Trivinho, 2022; Jastram; Foersterling, 2024).

Figura 17 – Abordagens consideradas nas análises comparativas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esta análise comparativa não apenas testou empiricamente o argumento de que coalizões interorganizacionais (des)articulam os veios da sustentabilidade, mas também mapearam seus vetores de convergência e dispersão, preparando o terreno para a síntese global.

4.4.4 Etapa 4

Na etapa 4, com a apreciação unificada das quatro instituições, constituo a culminação metodológica deste estudo, convergindo achados para responder ao terceiro objetivo específico. Por meio do cruzamento sistemático de dados documentais, entrevistas e observações, mapeio como os discursos se materializam, ou se dissociam, das práticas efetivamente promovidas.

O exame privilegia três dimensões analíticas complementares: a performatividade das comunicações – como narrativas ganham ou perdem força material (Cooren *et al.*, 2014) –, os padrões de ressignificação local de agendas globais – processos de glocalização (Roudometof, 2025) – e as zonas de elasticidade entre compromissos declarados e rotinas operacionais – manifestações de *decoupling*. Esse movimento permite distinguir coerências substanciais de adesões meramente simbólicas, evidenciando tanto adaptações criativas quanto rupturas entre retórica e ação.

A Figura 18 sistematiza critérios, objetivos e categorias mobilizados em cada eixo comparativo, oferecendo transparência metodológica sobre as estratégias de agrupamento e as dimensões priorizadas.

Figura 18 – Critérios, objetivos e categorias aplicados aos eixos comparativos

TIPO DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE AGRUPAMENTO	OBJETIVOS PRINCIPAIS	CATEGORIAS E DIMENSÕES ANALÍTICAS	FOCO EMPÍRICO
Vertical	Universidades do mesmo país (USP x UFPB; UCM x UPV)	Contrastar efeitos de contexto nacional/regulatório e porte institucional; identificar adaptações locais e padronização discursiva	Governança, alcance social, avaliação; estilos comunicativos, posições discursivas, campos semânticos; isomorfismo, *decoupling*	Diferenças e semelhanças entre grandes e médias instituições em um mesmo país; influência de políticas nacionais e redes locais
Horizontal	Universidades de porte semelhante (USP x UCM; UFPB x UPV)	Analisar influência do porte e da estrutura organizacional sobre adaptação, resistência ou conformidade a agendas externas; explorar processos de glocalização	Capacidade de adaptação, resistência, conformidade; articulação entre discursos globais e práticas locais; glocalização, sociomaterialidade	Estratégias de sustentabilidade em grandes vs. médias universidades; tradução local de padrões globais; zonas de tensão entre discurso e prática
Global	Todas as universidades em conjunto	Sintetizar padrões, convergências, tensões e acomodações no contexto das redes interuniversitárias; avaliar alinhamentos e distanciamentos entre diretrizes globais e realidades regionais	Convergências e divergências discursivas; processos de legitimação, disputa simbólica, performatividade; redes interorganizacionais	Alinhamento ou distanciamento em compromissos e práticas; influência simbólica das redes; limites da padronização discursiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao longo da seção 11, a análise global se divide em três subseções, cada uma com funções e objetivos específicos, que contribuem para uma compreensão nuançada das dinâmicas interorganizacionais e suas implicações para a sustentabilidade. A 11.1 examina os encontros e conflitos entre diferentes narrativas; seu foco é entender como vozes locais interagem com diretrizes vindas de fora, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ou as orientações de redes internacionais, almejando, assim, revelar quando discursos se complementam, quando entram em choque e quando um subjuga o outro.

A subseção 11.2 analisa de que forma os indicadores e ranqueamentos influenciam concretamente na vida universitária. Objetiva mostrar como a busca por melhores posições acaba modificando não apenas retóricas, mas também a infraestrutura física, os projetos implementados e as relações interpessoais. Explora tanto os sucessos quanto as limitações desse processo de adaptação a métricas externas.

Por fim, a subseção 11.3 investiga como funcionam as redes de cooperação, desvendando suas dinâmicas internas. É aqui que o argumento central encontra seu local de fricção, onde verifico sua pertinência ao confrontá-lo com as evidências coletadas. O foco é compreender se essas redes realmente promovem troca de experiências e inovações ou se acabam apenas padronizando discursos sem gerar mudanças substanciais. Testo se as articulações interorganizacionais efetivamente (des)articulam os veios da sustentabilidade, conforme proposto no título da tese.

A seção 12 representa o ponto de inflexão, em que os resultados empíricos adquirem corpo reflexivo, abrindo um leque de propostas para aprimorar a relação das universidades com a temática da responsabilidade socioambiental. Em 12.1, investigo a dualidade presente nas alianças interinstitucionais: por um lado, elas ampliam trocas e sinergias; por outro, acabam por homogeneizar identidades e práticas, gerando crises entre originalidade e padrões externos. A seguir, em 12.2, desmonto o prestígio conferido a ranqueamentos, expondo como sua adoção produz efeitos desiguais sobre prestígio e desempenho, ao passo que margina alguns espaços.

A terceira parte, 12.3, aprofunda o encontro entre ferramentas digitais, ambientes de aprendizagem e conteúdo curricular, demonstrando que objetos técnicos e indicadores registram e afeiçoam rotinas pedagógicas. Finalmente, 12.4 delineia um conjunto de iniciativas pragmáticas – desde espaços de cocriação e instâncias de governança participativa até sistemas de avaliação formativa – destinadas a conferir robustez e capacidade adaptativa às instituições.

As considerações finais se estruturam como um nó que articula as principais contribuições teórico-metodológicas e as implicações sociais do estudo, reafirmando o valor da Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos enquanto método de investigação, e expondo as

limitações do trabalho. Em vez de um encerramento meramente conclusivo, proponho um momento de abertura a futuras empreitadas, ao indicar trilhas de investigação. Com isso, a tese se despede não com a exaustão de um tema, mas com um convite à convivência.

4.5 COMPOSIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO CORPUS

A robustez da análise apresentada nesta tese repousa na diversidade e densidade do corpus empírico reunido ao longo do trabalho de campo. Mais do que pela quantidade, destaca-se pela variedade de perspectivas, formatos e contextos capturados, potencializando a triangulação e enriquecendo a interpretação dos fenômenos, como mostra a Figura 19.

Figura 19 – Distribuição quantitativa do corpus empírico por universidade

UNIVERSIDADE	DOCUMENTOS	ENTREVISTAS	FOTOGRAFIAS
UPV	355	10	352
UCM	422	4	327
UFPB	392	4	730
USP	507	2	803

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A distribuição quantitativa reflete especificidades organizacionais, o grau de abertura de cada IES e os desafios práticos enfrentados durante a pesquisa, como restrições de acesso e limitações logísticas. Essa diversidade foi basilar para captar múltiplos sentidos e viabilizar análises comparativas sensíveis às nuances discursivas.

Nas profundezas da caverna discursiva, cada entrevista equivalia a um eco raro, cujas vibrações precisavam ser capturadas em meio ao véu da escuridão institucional. Embora o número de vinte conversas possa ser considerado modesto em alguns estudos qualitativos, convém ressaltar que elas totalizaram aproximadamente quinze horas de gravação, garantindo profundidade de análise e diversidade de perspectivas.

No entanto, atingir esses filões de fala não foi tarefa isenta de perigos: gestores esquivavam-se como sombras hesitantes, circuitos burocráticos erguiam portas de pedra, e secretárias, sentinelas silenciosas, retardavam o passo dos interlocutores. Em cada hesitação,

percebia-se o temor sutil – quase um trovão contido – de que a exploração desvendasse fendas indesejadas nas paredes do poder, expondo fissuras e fragilidades que muitos prefeririam manter oculta.

Porém, é justamente esse conflito, entre a busca por transparência e o murmúrio dos receios, que enriquece e legitima o material aqui analisado. O esforço para driblar as resistências e construir um espaço de escuta significativa conferiu ao material a densidade necessária para que as interpretações não soassem superficiais ou fragmentadas. Em última análise, seu valor não está na contagem numérica, mas na qualidade das interações, na relevância dos conteúdos, e na capacidade de acessar uma multiplicidade de sentidos.

Para reforçar a transparência desta investigação, todo o corpus reunido – documentos (salvos em formato PDF), entrevistas transcritas (também em PDF, com alguns trechos apagados para preservação de identidades) e registros fotográficos (em JPG, protegidos com marca d'água) – foi disponibilizado em uma pasta compartilhada em *drive* virtual, acessível a qualquer interessado, em modo leitura, por meio do Código QR exposto na Figura 1 (página 29), ou pelo endereço eletrônico [https://drive.google.com/drive/folders/1KMx0MAlT-DNGt1MsajlukTqtISIBfKJD?usp=share_link]. Tal ação visa assegurar a rastreabilidade dos dados e permite a reprodutibilidade das análises.

A etapa metodológica, após minuciosa travessia, encerra-se logo à página 78 – fato que desafia a superstição acadêmica de que somente após a centésima página surge análise digna de profundidade. Quem dita tais métricas ignora que, por vezes, o núcleo de uma caverna se revela antes dos cem passos, sobretudo quando os exploradores portam as tochas certas. No entanto, engana-se quem imagina que, ao se fechar este capítulo, a caverna expulsa seus habitantes à superfície.

Na sequência, inicia-se aquilo que se pode intitular a verdadeira exploração: com audácia, o texto mergulha nos lagos subterrâneos do discurso, onde se oculta a essência das quatro universidades analisadas. Esses espelhos d'água prometem expor as profundezas das práticas e contradições específicas de cada organização, conduzindo o leitor de maneira sistemática pelas sombras turvas que permeiam a realidade.

Portanto, este trabalho já se lança em direção aos seus refúgios submersos, propondo que, talvez, a originalidade resida em avançar além do que é apenas extenso, para tocar na densidade e na complexidade das múltiplas camadas de sentido. É, afinal, nas margens subterrâneas que se cristalizam os vínculos entre discurso e prática, entre prescrição e resistência – lugares inexplorados que, ironicamente, tendem a ser ignorados por quem confia demasiado nas cartilhas da volumetria acadêmica.



MERGULHO NOS LAGOS DISCURSIVOS SUBTERRÂNEOS

CAPITÚLO 4

5 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Nas câmaras mais recônditas da caverna, o silêncio pesa e as águas paradas refletem contradições ocultas e tensões latentes. O mergulho nos lagos discursivos subterrâneos revela fissuras onde o discurso se fragmenta, guardando segredos e silêncios que desafiam interpretações fáceis. É nesse espaço denso que as singularidades emergem, testando a resistência das estruturas e convocando uma escuta atenta às vozes que ecoam entre as pedras. A aventura da análise se faz um exercício de coragem e precisão na vastidão do subsolo discursivo.

Valência, maior cidade e capital da Comunitat Valenciana – denominação oficial da região autônoma, divisão administrativa equivalente a um estado brasileiro – foi reconhecida em 2024 pela União Europeia como Capital Verde da Europa, distinção que simboliza não apenas a abundância de espaços verdes urbanos, mas também a consolidação de políticas públicas e movimentos cívicos dedicados à sustentabilidade (Ajuntament de València, 2024). É nesse contexto, marcado pela convergência entre tradição mediterrânea e inovação ecológica, que se insere parte da investigação.

A Universitat Politècnica de València (UPV), fundada em 1968 e reconhecida por sua forte orientação técnico-industrial, destaca-se como protagonista no cenário valenciano contemporâneo ao se engajar em ações e redes voltadas à responsabilidade socioambiental – seja mediante projetos institucionais, certificações internacionais ou políticas de integração com o entorno. Assim, constitui um laboratório de interação entre passado e futuro, espelhando o processo de reconhecimento da cidade que lhe serve de palco e referência.

Distribuída em três campi (na capital e cidades menores), conta com treze centros docentes, quarenta e dois departamentos, vinte e três institutos de pesquisa, vinte e três estruturas de investigação e oitenta e quatro unidades administrativas, além da Escola de Doutorado, do Centro de Formação Permanente, da Cidade da Inovação e da Casa do Estudante. No ano letivo 2023-2024, acolheu 31.207 estudantes, em uma oferta que inclui quarenta e três cursos de graduação, quatorze duplas graduações, oitenta e quatro mestrados, dezessete duplas titulações de mestrado e trinta e um programas de doutorado (Universitat Politècnica de València, 2025c).

Nesta seção, exponho a análise fundamentada na investigação por mim realizada entre novembro de 2023 e novembro de 2024, durante meu período de estágio doutoral, em que estive

imerso no cotidiano desta organização. Este fato proporcionou acesso privilegiado a materiais institucionais, bem como uma vivência intensa em sua paisagem discursiva.

Neste exame, atento para as interrelações entre documentos, entrevistas e registros empíricos, pois, na dialética entre fontes, emergem tanto singularidades quanto zonas de ressonância. Tal abordagem preserva as especificidades de cada segmento sem sacrificar o potencial heurístico do confronto crítico, permitindo decifrar nuances, ambiguidades e estratégias, em uma interpretação capaz de apreender fragmentos e vínculos que os articulam.

5.1 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

A documentação da UPV, produzida por distintos setores – do *Vicerrectorado de Desarrollo Sostenible de los Campus* à assessoria de comunicação –, revela-se não apenas como registro administrativo, mas como artefato discursivo que constrói, legitima e projeta sentidos sobre a sustentabilidade e suas interfaces. Tais elementos assumem materialidade própria, autoria definida e propósitos estratégicos, compondo um retrato no qual se imbricam disputas, silenciamentos e performances.

Os documentos foram redigidos por especialistas, revisados politicamente e direcionados a públicos distintos: comunidade interna (gestores, professores, estudantes), órgãos de avaliação externa e à sociedade em sentido amplo. Suas condições de produção foram marcadas por lógicas de legitimação, prestação de contas, marketing e alinhamento com agendas globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Pacto Climático Europeu[13] (União Europeia, 2024).

Termos como "*rendimiento energético*", "*infraestructura verde*", "*resíduos*" e "*huella de carbono*" são recorrentes nos registros, compondo um léxico de governança pautado à racionalização de processos. Manifesta-se uma compreensão predominantemente técnica da sustentabilidade, com pequena mobilização de aspectos mais sociais ou pedagógicos. Documentos normativos – como o *Pla Estratègic 2023–2027*[14], o *Pla de Responsabilitat Social*

[13] O Pacto Climático Europeu, ou *European Green Deal*, é uma estratégia lançada pela União Europeia em 2019 com o objetivo de transformar o bloco no primeiro continente climaticamente neutro até 2050. Trata-se de um plano de ação abrangente, voltado à descarbonização profunda da economia, à redução das emissões de gases de efeito estufa, à promoção da economia circular, à transição para energias renováveis, à proteção da biodiversidade e à promoção de uma transição justa em todos os setores produtivos e sociais (Wolf *et al.*, 2021). Além de determinar metas juridicamente vinculantes, mobiliza instrumentos financeiros e mecanismos de governança para assegurar o cumprimento dessas metas nos países-membros (União Europeia, 2024).

[14] Documento: *Strategic Plan UPV 2023–2027*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/documentos/Estrategia_UPV_SIRVE-en.pdf]. Acesso em: 10 de maio de 2024.

Universitària[15] e o *Pla Ambiental 2024*[16] – ocupam lugar capital no repertório, ao estabelecerem metas, indicadores e eixos de ação, onde a temática aparece, quase sempre, como princípio transversal, todavia fixado à dimensão ambiental.

Essa lógica é reforçada por iniciativas como a do *Sistema d'Indicadors de Responsabilitat, Verdor i Equitat* (SIRVE)[17] lançado como parte do *Pla Estratègic 2023–2027*. Apresentado como uma ferramenta de monitoramento contínuo, esse sistema reúne indicadores sociais, ecológicos e de governança, articulando-os aos ODS. Sua estrutura revela uma lógica de mensuração que busca traduzir valores éticos e políticos em dados comparáveis.

Sua criação não se dá em um vácuo: ela reflete a influência do Programa Horizonte Europa (2021-2027)[18], que condiciona financiamentos à adoção de sistemas de monitoramento. Essa orientação transnacional, somada à tradição espanhola de centralização administrativa[19], contribui para consolidar a responsabilidade socioambiental como ferramenta de gestão.

Não obstante, é preciso reconhecer que o regulamento se mostra um avanço significativo no aprimoramento da transparência institucional e no fortalecimento da prestação de contas perante a sociedade e organismos financiadores. Sua uniformização facilita a comparabilidade, fomenta a circulação de boas práticas e contribui para a consolidação de uma cultura de avaliação contínua. Tais mecanismos podem estimular a adoção de políticas mais eficazes, ao mesmo tempo em que ampliam a visibilidade das ações empreendidas.

Entretanto, como alertam Santos (2018) e Reis (2022), a ênfase em métricas universais – como eficiência energética ou redução de emissões – pode, inadvertidamente, marginalizar abordagens alternativas, como a agroecologia ou a justiça ambiental, que escapam à lógica quantitativa predominante. Essa tendência, uma espécie de colonialidade do saber, pode

[15] Documento: *Responsabilidad Social Universitária*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://acts.webs.upv.es/?lang=es&p=responsabilidad-social]. Acesso em: 20 de junho de 2024.

[16] Documento: *Pla Ambiental 2024*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/amapuoc/va/pla-ambiental-2024/]. Acesso em: 15 de setembro de 2024.

[17] Documento: *Plan Estratégico UPV_SIRVE*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/contenidos/upv_sirve/]. Acesso em: 2 de abril de 2025.

[18] O Horizonte Europa (2021-2027) é o principal programa de investigação e inovação da União Europeia, com um orçamento de €95,5 mil milhões. Articula-se em três pilares: (1) Excelência Científica, (2) Desafios Globais/Competitividade Industrial e (3) Europa Inovadora. Inclui "missões" temáticas, como cidades climaticamente neutras e adaptação às mudanças climáticas, que condicionam financiamentos à adoção de sistemas padronizados de monitoramento e gestão de sustentabilidade. Universidades como a UPV utilizam esses critérios para acessar recursos e consolidar posições em redes globais, reforçando a racionalidade gerencial criticada na análise (Gobierno de España, 2025b).

[19] A centralização administrativa pós-Franco na Espanha remonta à ditadura franquista (1939-1975), que aboliu autonomias regionais e impôs um Estado unitário inspirado no modelo francês. Essa estrutura, marcada por hierarquias rígidas e controle central, perpetuou-se mesmo após a transição democrática, influenciando a governança universitária. A *Ley Orgánica de Universidades* (LOU) de 2001, por exemplo, manteve traços dessa verticalização, especialmente em instituições históricas como a UCM, onde decisões estratégicas ainda emanam de instâncias centrais (Delgado Granados, 2015).

reforçar a centralidade de epistemologias eurocêntricas e de racionalidades técnico-gerenciais oriundas do Norte Global, colocando práticas mais localizadas em um eixo secundário.

A força dos indicadores pode ser interpretada, à luz de Bourdieu (1989), como uma forma sutil de violência simbólica, naturalizando critérios e valores específicos como absolutos e incontestáveis. Contudo, é fundamental ressaltar que a adoção do SIRVE não resulta apenas de imposições externas, mas também de uma busca legítima por maior eficiência, transparência e integração com formas de pensamento amplamente aceitas. Assim, ele se inscreve no campo dos dispositivos que, ao mesmo tempo em que moldam narrativas, abrem espaço para disputas de sentido, negociações e adaptações. Sua função, portanto, não se limita à reprodução de ideologias dominantes, visto que pode ser apropriado de modo criativo, servindo como plataforma para o diálogo e valorização de novas práticas.

Seguindo esta linha, a "*Declaración Ambiental 2024*"[20] consolida o compromisso com a gestão certificada, detalhando indicadores, metas e práticas alinhadas ao *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS)[21] e à ISO 14001[22]. Apresentam-se avanços em eficiência energética com o uso de energia fotovoltaica, bem como gestão de resíduos, mas também se revelam limitações, visto que os dados são apresentados sem qualquer problematização mais contundente. A força exercida pela conformidade e publicidade de resultados reforça a crítica à função reputacional desses aparatos, que parecem privilegiar a performance (Cunliffe, 2022).

Na esteira desse exame, cabe destacar o documento "*La implantación de un Sistema de Gestión Ambiental global según el Reglamento EMAS en la Universidad Politécnica de Valencia*"[23]. O texto descreve o processo de implementação do sistema como um marco

[20] Documento: *Declaración Ambiental 2024*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/8acc2639-44fa-4c2e-9d8b-9fb7d58942f8/content]. Acesso em: 10 de junho de 2024.

[21] O selo EMAS é fornecido por organismos de verificação ambiental, que são entidades independentes e acreditadas pela autoridade competente em cada país membro da União Europeia. A gestão do EMAS, por sua vez, é responsabilidade da Comissão Europeia. O selo serve para reconhecer e recompensar organizações que demonstram um compromisso com a melhoria contínua do desempenho ambiental. Ele avalia e valida o sistema de gestão ambiental de uma organização, incentivando a redução do impacto ambiental e promovendo a transparência na divulgação de informações ambientais (Sporer, 2025).

[22] A ISO 14001 é uma norma publicada pela I*nternational Organization for Standardization* (ISO) que estabelece requisitos para a implementação de um sistema de gestão ambiental em organizações de qualquer porte ou setor. Seu objetivo é fornecer uma estrutura para que as instituições identifiquem, controlem e reduzam seus impactos ambientais, promovendo a melhoria contínua do desempenho ambiental, o cumprimento da legislação aplicável e a integração da sustentabilidade nas estratégias organizacionais. A certificação atesta que a organização adota práticas sistemáticas e auditáveis para gerenciar aspectos ambientais relevantes, sendo reconhecida mundialmente como referência em gestão ambiental (International Organization for Standardization, 2025).

[23] Documento: *La implantación de un Sistema de Gestión Ambiental global según el Reglamento EMAS en la Universidad Politécnica de Valencia*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/e12ef0f7-c6b3-4410-aa9a-64eaf2e34d85/content]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

normativo, destacando não só as etapas técnicas, mas também os desafios na articulação entre setores. Sua consolidação demandou a reorganização de rotinas, criação de estruturas de monitoramento, auditorias internas e formação contínua, além de esforços para engajar a comunidade por meio de campanhas e mecanismos participativos, embora com adesão desigual entre departamentos e níveis hierárquicos. Adverte-se que a certificação vai além do cumprimento formal, funcionando como estratégia de diferenciação e alinhamento a padrões europeus de excelência, conforme reforçado em relatórios posteriores.

Contudo, seu exame desvenda que a proeminência da conformidade e da padronização procedimental, embora fundamental para a obtenção do selo, tende a reforçar uma cultura voltada à sua manutenção, em prejuízo da problematização de questões estruturais. Assim, o caso ilustra os limites e potencialidades dos sistemas de gestão ambiental: se, por um lado, promovem avanços mensuráveis, por outro, podem operar como dispositivos de reprodução de lógicas burocráticas (Martínez Lirola, 2018; Fernández-Vázquez, 2021; Leal Filho *et al.*, 2024).

Por sua vez, a *Unidad de Medio Ambiente* (UMA)[24] constitui o núcleo operativo da política ambiental, articulando informação, sensibilização, inspeção e avanço em torno de quatro eixos: gestão, comportamento, objetivos e pegada de carbono. A unidade é responsável pela implantação, certificação e manutenção tanto da ISO 14001 quanto do EMAS.

A UMA acompanha os impactos diretos e indiretos das atividades institucionais, incluindo consumo de água, energia, combustíveis, geração de resíduos, emissões atmosféricas e ruído. Os dados, segmentados por campus, possibilitam diagnósticos precisos e ações específicas, alinhados à necessidade de abordagens contextualizadas além da padronização, conforme prescreve Hernández-Diaz *et al.* (2021). Reconhecem-se efeitos negativos, como esgotamento de recursos e poluição, e positivos, como preservação da biodiversidade e descontaminação, adotando uma postura reflexiva e dialógica que transcende a mera tecnificação[25]. Suas metas são monitoradas por meio de indicadores, relatórios e campanhas educativas, ressaltando seu caráter performativo e pedagógico.

A mensuração anual da pegada de carbono segue metodologias reconhecidas internacionalmente, garantindo legitimidade e comparabilidade dos resultados[26]. Esse processo ultrapassa o cumprimento de exigências formais, configurando um compromisso abrangente

[24] Documento: *Unidad de Medio Ambiente*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/amapuoc/]. Acesso em: 8 de julho de 2025.

[25] Documento: *Gestión ambiental transparente em la UPV*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/UM/noticia_1187749c.html]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

[26] Documento: *Evolución de la hulla de carbono*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/amapuoc/huella-de-carbono/]. Acesso em: 10 de julho de 2025.

com a neutralidade climática, consolidada por estratégias integradas. Tal dedicação dialoga com Meyer (2016), ao mostrar que a documentação – frequentemente ligada a padrões isomórficos – acompanha avanços concretos. Embora persistam desafios, especialmente quanto à inclusão de abordagens qualitativas e à superação dos limites das métricas, verifica-se claramente alguma conexão entre discurso e prática.

A unidade também atua como agente de sensibilização e formação, promovendo campanhas, planos de difusão e instrumentos de educação ambiental, que visam informar e melhorar comportamentos da comunidade. A unidade, portanto, exemplifica a constituição comunicativa da sustentabilidade (Alrashed, 2020), articulando materialidade, discurso e prática em um processo contínuo de aprendizagem.

Alguns relatórios, como a *Memoria del Curso Académico 2021–2022*[27], os *Informes de Revisión Ambiental*[28], e os balanços orçamentários anuais[29], servem para a prestação de contas. Produzidos por unidades técnicas e validados por órgãos de gestão, são estruturados por eixos temáticos e ilustrados com gráficos. A linguagem é objetiva, em um modelo que apresenta a sustentabilidade por meio de números e marcos: porcentagem de energia renovável utilizada, toneladas de resíduos reciclados, número de eventos realizados. Reafirma-se a imagem de uma universidade eficiente, moderna e comprometida com uma agenda que ecoa discursos disseminados por grandes veículos de mídia, em sintonia com as ideias de Kääpä e Vaughan (2022) – seu modelo de avaliação favorece ações de impacto rápido e comunicável.

A relação com os ODS é intensa e predominantemente descritiva, funcionando mais como marcador simbólico e ferramenta de *branding* do que como motor de pressão ou adaptação, conforme observam Leal Filho *et al.* (2022). Aparecem tanto como eixo estruturante das metas quanto como linguagem legitimadora das ações, manifestando-se em *banners*, balanços e planos estratégicos, porém quase sempre com caráter formal e narrativo. Essa vinculação reforça seu papel como elo com campos transnacionais, distanciando-os do uso como instrumentos para o enfrentamento de desafios ou para a consolidação de práticas.

Merece destaque o "*Plan Director de Sostenibilidad de la Universitat Politècnica de València 2025-2028*"[30], que aponta diretrizes e compromissos sustentáveis. O documento se

[27] Documento: *Memoria del Curso Académico*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/U0933985.pdf]. Acesso em: 10 de junho de 2024.

[28] Documentos: *Informes de Revisión Ambiental*, Universitat Politècnica de València. Disponíveis em: [https://riunet.upv.es/collections/240eadf6-9840-46b4-abe1-4ac13a96846f]. Acesso em: 31 de janeiro de 2025.

[29] Documentos: *Pressupuestos y ejecución, planes de financiación*. Disponíveis em: [https://www.upv.es/contenidos/PORTRANSV4/info/1083171normalc.html]. Acesso em: 20 de maio de 2025.

[30] Documento: *Plan Director de Sostenibilidad de la Universitat Politècnica de València 2025-2028*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/f20a1d7d-0168-47a8-9253-10f7dda9beec/content]. Acesso em: 16 de junho de 2025.

apresenta como um roteiro, valorizando patrimônio e promovendo alianças com produtores regionais[31]. Contudo, observa-se que, ao grifar circuitos curtos e a preservação de territórios agrícolas, opta por não abordar temas sensíveis, como conflitos fundiários ou pressão imobiliária[32].

O "*Plan Estratégico de Movilidad Sostenible de la UPV (2023-2027)*"[33] se apresenta como um marco na consolidação de narrativas sobre mobilidade. Estruturado em múltiplas linhas de ação, representa um esforço para articular metas, como a ampliação de itinerários cicláveis e a redução do uso de veículos privados. É notável seu compromisso com a integração de diferentes intérpretes e a busca por novas soluções, alinhando-se às melhores práticas nesse campo (McKenzie *et al.*, 2015; Chagnon-Lessard *et al.*, 2021; von Busch, 2022). Demonstra transparência, facilitando o acompanhamento de resultados e o aprimoramento de ações.

Por outro lado, o destaque dado a procedimentos burocráticos, embora contribua para práticas de *accountability*, pode limitar a incorporação de perspectivas advindas de experiências dos usuários. Tal tendência, já apontada por Lyon e Montgomery (2015), sugere o desafio de equilibrar tecnificação com abordagens mais participativas.

Em meio ao material, surgiu o acordo "*Binomio Ciudad-Universidad: el reto conjunto de la descarbonización*"[34], firmado em 2022 com o município de Valência – no idioma local, *Ajuntament de València*. Ele inaugura uma agenda de colaboração transversal de longo prazo, que intenta alcançar a neutralidade climática regional até 2030, situando, desta forma, a universidade como agente no processo de transformação da cidade. O texto sublinha que a

[31] As hortas históricas de Valência, conhecidas localmente como "*l'Horta de València*", constituem um dos sistemas agrícolas irrigados mais antigos do Mediterrâneo, baseados na rede de *acequias* (canais de irrigação) gerida pelo Tribunal das Águas, reconhecido como Patrimônio Cultural Imaterial da Humanidade desde 2009 (Ramón Fernández, 2025). Essas hortas, que já ocuparam grande parte do entorno da cidade, vêm sendo progressivamente reduzidas devido à expansão urbana, projetos imobiliários e políticas públicas que privilegiam o turismo e a urbanização em detrimento da agricultura tradicional. Segundo dados do Ajuntament de València (2025a) e da Fundació Horta Sud (2025), estima-se que 42% da área original foi convertida em zonas residenciais ou logísticas nas últimas três décadas, com uma taxa anual média de redução de 2,3%. Seu desaparecimento implica não apenas a perda de biodiversidade e de práticas agroecológicas tradicionais, mas também o esvaziamento de um patrimônio identitário e cultural fundamental para a região.

[32] Os documentos da UPV evitam abordar os conflitos fundiários e as dinâmicas de pressão imobiliária que afetam as zonas agrícolas periurbanas de Valência. Essa omissão é particularmente relevante diante do contexto local. Relatórios recentes do Ajuntament de València (2025b) e análises de organizações como a Fundació Horta Sud (2025) destacam que, além da redução física, há um processo de desarticulação social e institucional que fragiliza a resistência dos agricultores e dificulta a preservação desses espaços. O silêncio sobre tais conflitos revela uma estratégia que privilegia a imagem de sustentabilidade e integração territorial, ao mesmo tempo em que evita tensionar interesses econômicos e urbanísticos consolidados na região (Iranzo-García, 2014).

[33] Documento: *Plan Estratégico de Movilidad Sostenible de la UPV (2023-2027)*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/amapuoc/download/18264]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

[34] Documento: *Binomio Ciudad-Universidad: el reto conjunto de la descarbonización*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/binomio-ciudad-universidad-el-reto-de-la-descarbonizacion/]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

missão não pode ser alcançada em isolamento, assim requerendo um pacto que articule ciência, inovação, experimentação e diálogo.

A UPV é apresentada como polo de formação profissional e espaço social de referência, capaz de irradiar métodos e práticas para além dos campi. O acordo avulta o papel dos *Living Labs* (Stuckrath *et al.*, 2025) como laboratórios de criação, e o valor depositado em cátedras e estruturas de pesquisa como instrumentos de transferência de conhecimento. Assim, a IES reforça sua fulcralidade na governança climática valenciana, ao mesmo tempo em que projeta sua imagem como parceira estratégica e palco de transformação para a neutralidade carbônica.

Nessa conjuntura, o "*UPV Living Lab*"[35] se mostra uma iniciativa alinhada a tendências de inovação aberta e experimentação participativa, evidenciando seu compromisso com a implementação da Missão Climática 2030[36], o que dialoga com as proposições de Voytenko *et al.* (2016) acerca da representação desses ambientes enquanto espaços de aprendizagem coletiva. Contudo, ainda que tal iniciativa empregue um vocabulário centrado em impacto, singularidade e colaboração, observa-se que permanece ancorada em experiências formais, o que representa, ao mesmo tempo, uma fortaleza e um desafio: se, por um lado, assegura rigor e viabilidade às soluções propostas, por outro, sinaliza a necessidade de ampliar espaços de diálogo. Se assim o fizesse, poderia multiplicar seu potencial consolidador de ambientes de cocriação, capazes de conciliar excelência tecnológica e sensibilidade social (Kohl *et al.*, 2022).

As divulgações são mais fluidas, criadas, sobretudo, pela área de comunicação (Universitat Politècnica de València, 2025a) com o objetivo de ampliar o alcance das ideias encampadas pela gestão. São exemplares, neste sentido, campanhas sobre uso de bicicleta[37], consumo consciente de água, energia e fertilizantes[38], alimentação saudável[39] e de divulgação de um mercado agroecológico sazonal que acontece no campus principal, situado na capital[40].

---

[35] Documento: *UPV Living Lab*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/en/en-living-lab/]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

[36] A Missão Climática 2030 refere-se ao conjunto de metas e ações internacionais voltadas à mitigação e adaptação às mudanças climáticas, articuladas no âmbito da Agenda 2030 das Nações Unidas, especialmente pelo ODS 13. O foco recai na redução das emissões de gases de efeito estufa, na integração de políticas climáticas nacionais e no fortalecimento da resiliência socioambiental, em consonância com compromissos como o Acordo de Paris (Ruiz-Mallén; Heras, 2020).

[37] Documento: *Semana europea de la movibilidad día sin coche UPV*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2024/09/20/semana-europea-de-la-movilidad-dia-sin-coche-upv/] Acesso em: 22 de setembro de 2024.

[38] Documento: *La UPV participa em um proyecto europeo para ahorrar agua, energia y fertilizantes em agricultura*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://innovacion.upv.es/es/objetivo-ahorrar-agua-energia-y-fertilizantes-en-agricultura/]. Acesso em: 10 de agosto de 2024.

[39] Documento: Dietas más saludables y sostenibles, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-14406-dietas-mas-sal-es.html]. Acesso em: 20 de maio de 2024.

[40] Documento: *Mercat Agroecologic*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.instagram.com/mercat_agroecologic/]. Acesso em: 10 de janeiro de 2025.

Um dos desenvolvimentos mais destacados é o projeto DivAirCity, cuja última etapa recebeu ampla exposição[41]. Ele exemplifica uma abordagem cooperativa para a criação de "refúgios climáticos" em ambientes urbanos, valorizando a participação de crianças, idosos, migrantes, pessoas com deficiência e integrantes da comunidade LGBTQIAPN+. Ao longo de quatro anos, consolidou-se em cinco cidades-piloto – dentre elas, uma da Comunitat Valenciana –, promovendo intervenções que combinam infraestrutura verde, acessibilidade, tecnologia e saúde pública. Essas ações tiveram impactos: redução de até 7ºC nas temperaturas locais, ampliação expressiva de áreas verdes, geração de energia limpa e melhora da qualidade do ar. O aspecto mais notável, entretanto, reside na governança participativa e na mobilização de comunidades de prática, que fortalecem o sentido de pertencimento, inclusão e resiliência.

A linguagem adotada nesses materiais é acessível, apostando na mobilização de afetos, identificações coletivas e sentimentos de pertencimento. Frequentemente se associam a valores morais e comportamentais, recorrendo a frases de efeito, *slogans* e *hashtags*. Essa estratégia discursiva, ao mesmo tempo em que fomenta engajamento e visibilidade para ações de escopo restrito, contribui para a consolidação da sustentabilidade como elemento identitário. No entanto, observa-se certa prevalência de abordagens performativas, focalizando aspectos que mobilizam orgulho coletivo, enquanto possíveis controvérsias e dilemas aparecem de maneira mais suave. Essa tendência corrobora diagnósticos acerca da institucionalização comunicacional, em que a espetacularização prevalece (Jones, 2013).

Há recorrente menção a redes, sejam elas nacionais ou europeias. Utiliza-se a participação no GreenMetric, na CRUE-Sostenibilidad[42] ou na REDS[43] como garantia de alinhamento a arquétipos preestabelecidos; no entanto, pouco se mencionam espaços de

[41] O projeto DivAirCity é uma iniciativa de inovação urbana colaborativa financiada pela União Europeia. Seu objetivo é transformar cidades em ambientes mais resilientes diante das mudanças climáticas, por meio da criação de "refúgios climáticos" acessíveis e inclusivos. Atuando em cinco cidades-piloto, integra infraestrutura verde, soluções tecnológicas, monitoramento de saúde pública e práticas de governança compartilhada, priorizando a participação ativa de grupos socialmente vulneráveis. Entre suas conquistas, destacam-se a redução das temperaturas urbanas, o aumento de áreas verdes, a produção de energia limpa e melhoria comprovada da qualidade do ar, além do fortalecimento das redes de pertencimento comunitário e inclusão social (DivAirCity, 2025). Documento: *Regugios climáticos*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-15294-refugios-clima-es.html]. Acesso em: 20 de julho de 2025.

[42] A CRUE-Sostenibilidad é uma iniciativa promovida pela *Conferencia de Rectores y Rectoras de las Universidades Españolas* (CRUE), que visa integrar e difundir práticas sustentáveis nas instituições de ensino superior da Espanha. Seu objetivo é fomentar a troca de experiências, o desenvolvimento de políticas e a implementação de ações que promovam a sustentabilidade ambiental, social e econômica, alinhando os compromissos institucionais aos desafios contemporâneos (CRUE Universidades Españolas, 2023).

[43] A *Responses to Educational Disruption Survey* (REDS) é uma rede interuniversitária que congrega instituições comprometidas com a promoção da sustentabilidade. Por meio da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, busca incentivar a troca de experiências e o compartilhamento de boas práticas, fortalecendo parcerias que permitam a adaptação dos discursos e ações sustentáveis às realidades locais (International Association for the Evaluation of Educational Achievement, 2025).

interlocução. Sua presença é estratégica, conferindo prestígio, mas sem exigência transformadora, cumprindo, assim, uma função de legitimação, mas sem integração a decisões.

O "*Dosier REDS – Casos inspiradores de educación para los ODS en las universidades españolas*"[44], documento produzido pela rede de mesmo nome, inclui a UPV como exemplo de integração dos ODS em práticas curriculares e extensionistas. Destacam-se iniciativas de formação transversal e projetos de sensibilização comunitária. Ressalta-se, também, o compromisso com a formação de profissionais socialmente responsáveis e o papel ativo da universidade como agente social.

A participação nas *Jornadas CRUE-Sostenibilidad*[45] reforça a agência da organização no intercâmbio de experiências. O evento, centrado no tema "universidade, cultura e patrimônio sustentável", destaca os ODS e a autoridade da cultura no desenvolvimento sustentável. Enquanto isso, o reconhecimento de Valência como capital verde europeia de 2024[46] é mobilizado como símbolo de vitória. A IES expõe sua participação no processo, destacando a parceria com o município e a contribuição para a candidatura junto à Comissão Europeia[47].

A conquista do título representa, para a cidade, um marco de projeção internacional. Esse prêmio mobilizou uma ampla coalizão, agregando iniciativas e promovendo a integração entre políticas públicas, práticas urbanas e experiências locais. Além disso, serviu de estímulo à implementação de ações mais ambiciosas, favorecendo o acesso a recursos e ampliando a visibilidade de experiências exitosas. Para a universidade, abrem-se oportunidades de diálogo interdisciplinar, avanço curricular e engajamento.

Algumas notícias destacam a duplicação da capacidade de geração de energia fotovoltaica no campus da cidade de Gandía[48], a introdução de veículos e ferramentas elétricas

---

[44] Documento: *Dosier REDS – Casos inspiradores de educación para los ODS en las universidades Españolas,* Red Española para el Desarrollo Sostenible. Disponível em: [https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2020/05/Dosier-REDS_Casos-ODS-Univ-2020_web.pdf]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

[45] Documento: *XXXI Jornadas CRUE-Sostenibilidad*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2022/10/21/xxxi-jornadas-crue-sostenibilidad/]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

[46] Documento: *València, Capital Verde Europea 2024*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2022/10/27/valencia-capital-verde-europea-2024/]. Acesso em: 10 de agosto de 2024.

[47] O processo de reconhecimento de Valência como Capital Verde Europeia 2024 foi conduzido por meio de uma candidatura apresentada pelo município à Comissão Europeia, atendendo a critérios ambientais e sociais definidos pelo *European Green Capital Award* (Ajuntament de València, 2024). A UPV desempenhou papel estratégico desde o início, colaborando tecnicamente na elaboração do dossiê de candidatura e fornecendo dados, pesquisas e expertise em áreas como mobilidade sustentável, gestão hídrica e energias renováveis. A universidade atuou como interlocutora científica e institucional, participando de grupos de trabalho, assessorando a redação dos indicadores e promovendo eventos conjuntos de sensibilização ambiental, o que foi publicamente reconhecido tanto pela prefeitura quanto pela Comissão Europeia no anúncio oficial da premiação (CNN Brasil, 2024).

[48] Documento: E*l campus de Gandía duplica su capacidad de generación de energía renovable*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2025/02/10/el-campus-de-gandia-duplica-su-capacidad-de-generacion-de-energia-renovable/]. Acesso em: 8 de julho de 2025.

nos serviços de jardinagem[49], o uso de carregadores para veículos elétricos[50], além dos resultados positivos em auditorias externas[51]. Esses comunicados grifam não apenas conquistas técnicas e indicadores ambientais, mas também a busca por visibilidade, endosso simbólico e diferenciação (Haack; Rasche, 2021).

A divulgação dos resultados obtidos no *QS Sustainability Rankings 2025*[52] reforça a retórica de gestão bem-sucedida[53]. A IES alcançou a quarta posição entre as instituições espanholas e o 179º lugar no cenário mundial – esse resultado é tratado, nos materiais, como evidência do compromisso com metas ambientais e sociais. Pode-se observar, neste aspecto, a prevalência de estratégias de visibilidade e de *benchmarking* (Fernández-Vázquez, 2021), que realçam o empenho institucional em amplificar seu reconhecimento no cenário externo.

A organização também figura em posição de destaque no *THE Impact Rankings 2025*[54], sendo reconhecida como a universidade espanhola com maior impacto social e econômico, e no *Shanghai Ranking*[55], onde figura como melhor instituição tecnológica da Espanha. Reforça-se, ainda, sua posição no ranqueamento nacional *U-Ranking 2025*[56], que a coloca como a terceira melhor universidade da Espanha e a primeira na área de ciências, além de ser líder em docência, pesquisa, inovação e inserção laboral. Esse prestígio é reiteradamente mobilizado para consolidar uma imagem de excelência.

---

[49] Documento: *Vehículos y herramientas eléctricas para la jardinería del campus de Vera*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2025/04/10/vehiculos-y-herramientas-electricas-para-la-jardineria-del-campus-de-vera-de-la-upv/]. Acesso em: 8 de julho de 2025.

[50] Documento: *Cargadores de VE en la UPV: un año de servicio*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2025/02/01/cargadores-de-ve-en-la-upv-un-ano-de-servicio/]. Acesso em: 8 de julho de 2025.

[51] Documento: *Auditoria externa del Sistema de Gestión Ambiental de la UPV*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2025/03/20/auditoria-externa-del-sistema-de-gestion-ambiental-de-la-upv/]. Acesso em: 8 de julho de 2025.

[52] Documento: *La UPV ocupa el puesto 4 en España en el QS Sustainability Rankings 2025*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2024/12/11/la-upv-ocupa-el-puesto-4-en-espana-y-el-179-a-nivel-mundial-en-el-qs-sustainability-rankings-2025/]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

[53] O QS Sustainability Rankings é um ranqueamento internacional elaborado pela Quacquarelli Symonds, organização reconhecida mundialmente por suas avaliações de instituições de ensino superior. Avalia universidades a partir de critérios relacionados à sustentabilidade ambiental e social, incluindo indicadores como gestão de recursos naturais, redução de emissões, impacto social, governança institucional, pesquisa voltada para os ODS e engajamento comunitário. A metodologia combina dados quantitativos (ex.: emissões de carbono, políticas de inclusão, produção científica) e qualitativos (ex.: políticas institucionais, evidências de impacto). Superior (QS Top Universities, 2025).

[54] Documento: *La UPV, universidad española con mayor impacto social y económico del mundo*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-15260-2025-the-impac-es.html]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

[55] Documento: *La Universitat Politècnica de València es top 1 de las universidades españolas de carácter tecnológico, según el ranking de Shanghái*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-15246-estudia-en-la-es.html]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

[56] Documento: *La Universitat Politècnica de València, tercera mejor universidad de España y número 1 en Ciencias*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-15255-u-ranking-2025-es.html]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

Os documentos analisados, ainda que se apresentem sob uma lógica técnico-gerencial e sejam assinados por instâncias internas, estão atravessados por uma cadeia interdiscursiva, na qual a UPV se insere na condição de organização estatal – enquanto universidade pública, encontra-se sujeita a determinadas direções políticas e programas estratégicos, notadamente nas áreas de inovação, meio ambiente e ordenamento territorial. Isso se reflete na linguagem adotada, nas metas estabelecidas e na maneira como a sustentabilidade é compreendida, evidenciando uma vinculação entre discurso e agendas governamentais. Assim, os documentos não são apenas expressões de vontade autônoma, mas também traduções de expectativas e diretrizes produzidas em outras instâncias.

Nesse sentido, o ranqueamento do GreenMetric, assim como os demais citados, influencia a formação discursiva. Este assunto é frequentemente mobilizado nas páginas institucionais como elemento de força. Sua função, nesse caso, transcende a avaliação, operando como um artefato que retroalimenta a própria retórica e a posiciona em relação a outras universidades. Essa dinâmica evidencia como os sentidos da responsabilidade socioambiental são produzidos em constante disputa.

A leitura diacrônica do corpus possibilitou a identificação de um caminho em direção à tecnificação e à mensurabilidade das práticas. Enquanto documentos mais antigos realçavam compromissos éticos e normativos, materiais mais recentes consolidaram a linguagem gerencial, estruturada por metas e indicadores de desempenho. A trajetória da UPV revela uma instituição que vai muito além da instrumentalização da temática como narrativa de gestão. O discurso, de fato, constrói a imagem de uma universidade ativa, tecnicamente qualificada e alinhada a pactos internacionais. No entanto, é fundamental reconhecer sua solidificação em práticas concretas, inovadoras e de amplo alcance, que a distinguem no cenário europeu.

A robustez das ações se manifesta em variadas dimensões: (i) compromisso com a neutralidade de carbono; (ii) integração transversal dos ODS; (iii) inovação em mobilidade e infraestrutura; (iv) certificações; e (v) engajamento comunitário e inovação pedagógica. Diante desse panorama, pode-se afirmar que, de acordo com o material documental, embora a agenda verde também cumpra funções simbólicas e comunicacionais – inerentes a qualquer instituição contemporânea –, na UPV ela se consolida como eixo estruturante.

A retórica nos conta que sua ação transcende a lógica do *compliance*, convertendo-se em campo fértil para a produção de conhecimento e o engajamento social, em sintonia com desafios globais e demandas locais. Nota-se uma real intenção de articular discurso e prática, convertendo compromissos ambientais em oportunidades de renovação e geração de valor na agenda da transição ecológica.

5.2 ENTREVISTAS

A escuta das entrevistas descortinou um universo discursivo em que sentidos, mediações e tensionamentos emergem com notável densidade. Para assegurar o anonimato dos interlocutores, sigo um sistema de codificação alfanumérica (UPV01 a UPV10). As vozes captadas evidenciam a prevalência de um protocolo de racionalização técnica: a sustentabilidade comparece, majoritariamente, como questão de gestão eficiente, circunscrita a métricas e procedimentos, enquanto seu potencial de transformação epistêmica permanece, não raro, direcionado ao plano das intenções ou silenciado nos interstícios do discurso. Tal panorama revela não apenas a força dos dispositivos normativos e dos imperativos gerenciais, mas também as sutilezas com que os sujeitos adaptam sentidos hegemônicos.

Quando UPV01 define sustentabilidade como "*viabilidad*", reduzindo-a a métricas de eficiência energética e controle de resíduos, opera-se um deslocamento semântico que Bourdieu (1989) identifica como violência simbólica: o tema é convertido em desafio administrativo, obscurecendo seu núcleo político. Essa lógica ecoa o que Santos (2018) denomina razão indolente – a substituição da crítica estrutural por soluções técnicas fragmentadas, típica de organizações que abraçam ideologias neoliberais.

Essa redução instrumental da temática, que traduz o núcleo político em um desafio administrativo, exemplifica a racionalidade neoliberal que, ao naturalizar abordagens técnicas e gerenciais, neutraliza o potencial crítico e emancipatório da problemática ambiental-social (Binder, 2025). Tal fenômeno pode ser compreendido como um exercício estruturado de poder simbólico que, ao legitimar uma visão fragmentada, promove o desencontro entre discurso e transformação, um afastamento velado entre intenção e prática.

Um traço compartilhado é o reconhecimento do avanço institucional ao longo de uma década. Um dos gestores afirma com vigor que a universidade está *"muy comprometida, muy comprometida. En los últimos años se han hecho muchísimas actuaciones conducentes a garantizarlas"* (UPV01). A lista de ações nomeadas é extensa e vai desde a instalação de placas solares e o incentivo à mobilidade ciclável até melhorias na gestão de resíduos e na segurança para bicicletas e patinetes. No entanto, o próprio entrevistado reconhece que seu conhecimento se limita a ações ligadas à infraestrutura e que existem outras *"muchísimas más"* em andamento, o que sugere uma fragmentação das informações e das responsabilidades.

A percepção de progresso institucional convive com outra camada, mais crítica, que aponta dificuldades práticas, burocráticas e políticas na implementação de ações. A burocracia, de fato, aparece como obstáculo central: *"una dificultad en general muy grande que hay en la*

universidad es la burocracia, los trámites, los problemas administrativos… Esa es la mayor barrera que tenemos" (UPV03). A conversa demonstra como essa suposta lentidão administrativa compromete o aproveitamento de recursos externos e o cumprimento de prazos para projetos financiados. Embora o dinheiro exista, *"no es posible gestionarlo porque los plazos son tan complejos… hay que haber gastado el dinero y haber ejecutado lo que sea en el plazo que dice pero no tienes tiempo para gestionarlo*" (UPV10).

Essa condição estrutural da burocracia evidencia um paradoxo gerencial: a existência de recursos financeiros disponíveis colide com a morosidade de circuitos institucionais, configurando uma dissonância que compromete a efetividade dos projetos de impacto. Essa realidade convoca uma reflexão sobre os processos de governança pública e as práticas cotidianas que, ao se cristalizarem, podem inviabilizar a inovação.

A transversalidade da temática também foi ponto recorrente. Um dos entrevistados defende que os ODS estão presentes nas políticas: *"yo creo que en general, desde el punto de vista transversal… los Objetivos de Desarrollo Sostenible están teniendo mucho calado en la universidad… incluso en mucha asignatura de todos nuestros planes de estudio"* (UPV01). Ele menciona que os alunos são incentivados a refletir sobre os objetivos em seus trabalhos finais e que os professores os têm incorporado em suas disciplinas. No entanto, a prática aparece mais como objetivo desejado do que como realidade consolidada.

Embora seja anunciada como um marco estratégico, a evidência de sua consolidação permanece incipiente, revelando um cenário em que as intenções discursivas coexistem com limitações operacionais e resistências institucionais. Esta disparidade convida a uma análise sobre mecanismos de implementação, onde as crises entre discursos isomórficos e realidades locais emergem, projetando um complexo jogo de aparências, que demanda mediações continuadas para avançar da retórica à prática (Sakib, 2022).

Revelou-se uma consciência que vai além do ambiental. Uma das falas articula as três dimensões da sustentabilidade mais reconhecidas (Malik *et al.*, 2019) – ambiental, social e econômica: *"me gusta también hablar… de las tres patas de la sostenibilidad… creo que tienen que considerarse como interconectadas… en tu día a día puedes ser sostenible o puedes intentar ser más sostenible que lo eras anteriormente"* (UPV02).

Nessa ampliação conceitual, nasce uma apropriação que transcende os limites técnicos para se constituir como uma postura de vida, um construcionismo social que ressignifica a sustentabilidade enquanto prática (Tasos, 2024). Essa visão sistêmica desafia paradigmas tradicionais, oferecendo uma perspectiva mais abrangente e dialógica, que propicia uma ressignificação de sentidos e modos de agir.

Outros reconheceram o papel da comunidade universitária como agente ativo na cobrança por ações mais comprometidas. *"Yo creo que el tema de la sostenibilidad es un tema ya ineludible y la comunidad universitaria lo reclama, lo exige cuando ve cosas que no están bien… se enorgullece cuando ve que hacemos ciertas acciones"* (UPV02). A fala sugere uma pressão *bottom-up* crescente, que se soma à pressão *top-down* da gestão. Um exemplo é o plano de mobilidade sustentável, cuja construção se deu por meio de oficinas.

Continua UPV02: *"lo hicimos… con una metodología bottom up… el rector jamás hubiese tomado las decisiones que hemos tomado si no hubiese visto que de alguna manera había una comunidad convencida"*. Esse jogo dialético configura uma dinâmica que potencializa o avanço de práticas. Tal movimentação evidencia uma governança híbrida, onde indivíduos operam em redes socioculturais e normativas, negociando decisões.

O discurso se conecta com o papel assumido pela UPV no contexto externo. Um dos gestores ressalta a participação institucional na candidatura de Valência ao título de Capital Verde Europeia e seu compromisso com a Missão Climática 2030: *"en ese dossier de candidatura también tuvo mucho que ver la Universitat Politècnica de València… lo que hacemos aquí… lo transferimos… lo tenemos muy claro"* (UPV02). A sustentabilidade, nesse caso, ultrapassa limites internos e se projeta como ação pública.

As redes interuniversitárias aparecem em alguns depoimentos, sobretudo a CRUE-Sostenibilidad e a Enhance[57]. Sobre a primeira, a percepção é positiva: "*es una red fantástica porque aprendemos muchísimos unos de otros… nos reunimos cada seis meses… son súper, súper enriquecedoras"* (UPV10). A fala descreve um espaço de troca entre vice-reitorias, no qual se compartilham problemas e soluções. Já a segunda é apresentada como uma aliança estratégica com universidades de excelência para desenvolver formações conjuntas: *"lo que queremos es compartir recursos… que nuestros alumnos puedan construir su propio itinerario de formación… es muy potente"* (UPV05).

Apesar desse entusiasmo, surgem limitações e críticas. Trabalhar com grupos externos é percebido como algo *"muy voluntario"*, que exige esforço extra: *"tienes que buscar un espacio más… muchas veces es tu tiempo de fin de semana… es más, estos temas además te saturan, entonces tienes que ir muy despacito"* (UPV04). Em outros casos, aparece a dificuldade de replicar experiências internacionais em contextos regionais: *"no tiene nada que*

[57] A rede Enhance é uma iniciativa europeia que congrega universidades comprometidas com a promoção de inovações e práticas sustentáveis na gestão do ensino superior. A rede atua como uma plataforma colaborativa que fomenta o intercâmbio de conhecimentos, o desenvolvimento de projetos conjuntos e a disseminação de boas práticas, com o intuito de fortalecer a excelência institucional e impulsionar transformações que integrem dimensões sociais, econômicas e ambientais (The European Universities of Technology Alliance, 2025).

ver cuando lo implantas… porque ahí están a menos 10 grados cuatro meses al año y aquí es un clima mediterráneo" (UPV02). Isso reforça a percepção de que, embora úteis como fonte de inspiração, as redes são limitadas como ferramentas de gestão direta.

A adesão a agendas como o *European Green Deal*, mencionada por UPV04 – *"Hay un apoyo europeo económico muy importante en temas de medio ambiente. Pero bueno, también hay inversión del propio presupuesto de la universidad."* – ilustra o mecanismo de isomorfismo mimético descrito por DiMaggio e Powell (2000). A UPV replica formatos alinhados a interesses geopolíticos do Norte Global, enquanto saberes locais, como os sistemas de *riego* tradicionais valencianos, aparentemente, são postos em segundo plano. Essa contradição materializa o que se denomina imperialismo ecológico (Herrera Rodríguez, 2022): a colonialidade das métricas verdes que subalternizam alternativas contextualizadas.

Observei o orgulho com a obtenção de selos internacionais, como destacado por UPV10: "*somos la única universidad española con EMAS*". Isto expõe o que o que se poderia denominar ritual de verificação (Alghamdi *et al.*, 2017), quando a materialidade de tais certificações – documentos laminados, logotipos dourados – funciona como capital simbólico. A ASD desvela aqui um duplo vínculo, que, talvez, seja algo próprio a instituições politécnicas, e que poderia ser investigado em futuros trabalhos: performatividade verde na superfície, persistência positivista na infraestrutura.

Uma fala sobre a *"transición ecológica rápida"* (UPV03) encapsula a ditadura do urgente nos protocolos: a pressão por resultados mensuráveis suplanta a reflexão sobre modelos de desenvolvimento. Quando se celebra a instalação de painéis solares enquanto contratos de *catering* majoram o uso de descartáveis (UPV07), evidencia-se o paradoxo da sustentabilidade espetacular (Yamada *et al.*, 2022) – a acumulação de gestos visíveis que mascaram regressões.

Essa aparente incoerência reflete o construcionismo social em ação, demonstrando como os conflitos rotineiros negociam, adaptam ou subvertem sentidos dominantes (Gergen, 2015). A coexistência do avanço tecnológico e da reprodução de hábitos problemáticos transcende a simples contradição, expressando ambivalências intrínsecas a instituições multifacetadas, que transitam entre o ideal, o pragmático e o emblemático.

Os entrevistados manifestaram uma postura crítica e, por vezes, cética em relação à relevância de ranqueamentos como o GreenMetric. Embora reconheçam seu funcionamento enquanto vitrines, ressaltam que o bom desempenho depende, em grande medida, da capacidade administrativa de reunir e apresentar documentação detalhada, mais do que da implementação de práticas inovadoras.

Essa constatação é sintetizada na fala de UPV02: *"Si aprendes a rellenar los formularios de los rankings y de verdad te detienes a ver qué es lo que están mirando, es relativamente fácil. Hombre, por supuesto hay que hacer las acciones, pero ir mejorando... cada ranking mide una cosa diferente"*. Outro depoimento reforça a ideia de que o esforço para se destacar recai sobre quem documenta melhor, transformando a sustentabilidade em um exercício de reportagem e não, necessariamente, de mudança: *"A mí no me suelen gustar porque me da igual, sinceramente. [...] Lo que pasa es que se les demoniza a los rankings, porque hay rankings que son fatales... Y los rankings, aunque no hay rector que diga que le gustan, a los rectores les encantan. Entonces es una herramienta muy buena... para conseguir recursos y compromisos políticos"*, aponta UPV04.

Emerge uma apropriação semântica no uso dos termos "sustentabilidade" e "desenvolvimento sustentável". Conforme explicitado por UPV10, a opção pelo segundo termo no batismo do *Vicerreitorado de Desarrollo Sostenible de los Campus* está mais vinculada a alinhamentos com a Agenda 2030 e estratégias de legitimação externa do que a uma reflexão sobre suas contradições inerentes. Essa polissemia, já analisada no Capítulo 2, permite que tais conceitos operem como marcadores de modernidade, associando-se a interesses de prestígio (Aminpour *et al.*, 2020; Du Preez *et al.*, 2022). A crítica da tese ecoa diretamente nessa constatação – a adoção não problematizada de categorias transnacionais converte-se em capital simbólico de superfície, na qual a adesão a agendas opaca a necessidade de transformações.

Nas entrevistas, conquistas convivem com limitações e contrassensos. A percepção de que a temática é um valor estratégico amplamente reconhecido não apaga as disparidades quanto à responsabilização, à fragmentação de conhecimento e ao engajamento desigual. Ao enlaçar elogios, hesitações e críticas, os depoentes evidenciam uma institucionalização ainda não totalmente pacífica, marcada por desafios como a limitada eficácia das redes de cooperação.

Destaco que o volume extenso do material exige rigor metodológico na seleção e citação, evitando prolixidade e dispersão. Muitas falas convergem em temas similares, indicando padrões persistentes sem acrescentar complexidade ao quadro interpretativo. Assim, a análise foca nas dinâmicas que moldam a experiência universitária frente aos desafios do desenvolvimento sustentável, sem pretender catalogar exaustivamente o conteúdo.

5.3 ARTEFATOS DISCURSIVOS

A tessitura visual que permeia o universo da UPV se apresenta por meio de um conjunto expressivo de registros fotográficos. Tais elementos são compreendidos como textos

performativos: portadores de simbologias, materialidades e arranjos espaciais que, em sua recorrência e disposição, participam ativamente da produção e legitimação dos sentidos atribuídos à instituição (Moura; Bispo, 2021).

Ao destacar determinadas imagens, privilegio aquilo que, no emaranhado do cotidiano, se impõe como peça-chave na coreografia discursiva. Não se trata, portanto, de um inventário exaustivo, mas de uma curadoria interpretativa, que busca evidenciar como formas, locais e signos operam na construção e manutenção das narrativas.

Figura 20 – Bicicletas compartilhadas



Figura 21 – Totem do sistema de bicicletas



Fontes: Acervo do autor (2024).

Entre os artefatos observados, destaco aqueles que reforçam comportamentos desejáveis, como é o caso dos bicicletários. Eles refletem não apenas uma escolha de incentivo à mobilidade verde, mas uma política alinhada *ao Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Valencia* (Ajuntament de València, 2025b), que prioriza a racionalização do espaço urbano pós-crise imobiliária[58], no que pode ser lido como uma lógica neoliberal de gestão do comportamento (Brenner; Theodore, 2002).

A integração à rede Valenbisi – sistema de bicicletas compartilhadas – complexifica essa análise. O sistema de aluguel, operado por empresa privada (Figuras 20 e 21), exemplifica

[58] A crise imobiliária reflete a crise financeira global de 2008 e seus desdobramentos na Espanha, particularmente intensos em Valência. O colapso do mercado resultou em milhares de espaços vazios, queda abrupta nos preços, aumento do desemprego e reconfiguração das políticas urbanas. A crise forçou uma reorientação do planejamento urbano, priorizando a requalificação de espaços públicos, a promoção da mobilidade sustentável e a racionalização do uso do solo urbano, como explicitado no *Plan de Movilidad Urbana Sostenible de València* (Salom-Carrasco *et al.*, 2015).

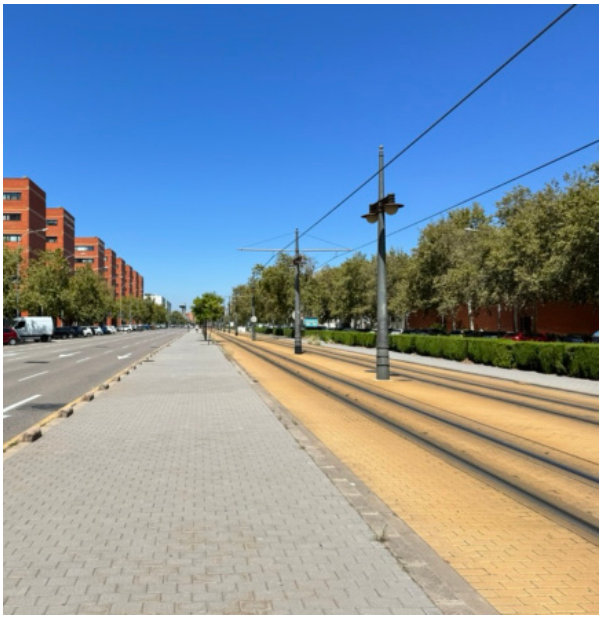
a mercantilização do transporte limpo (Brenner; Theodore, 2002). O acesso pago pode excluir parte dos estudantes, e as estações ocupam áreas estratégicas, convertendo infraestrutura em pontos de lucro.

A adesão ao sistema de aluguel replica a lógica da *smart city* neoliberal[59], em que a sustentabilidade é mediada por aplicativos e tarifas, não por políticas estruturais de transporte gratuito (Allam; Dhunny, 2019; Alizadeh; Prasad, 2024) – assim, a universidade amplia seu raio de influência ao conectar-se à malha ciclável metropolitana, mas também naturaliza a mobilidade privatizada. Por outro lado, a presença de bicicletários abertos (Figura 22), acessíveis a qualquer usuário, reforça o compromisso com a democratização da mobilidade ativa, permitindo práticas mais inclusivas e autônomas[60].

Figura 22 – Bicicletário de uso comum



Figura 23 – Linha de trem à porta da UPV



Fontes: Acervo do autor (2024).

[59] O conceito de *smart city* – ou cidade inteligente – faz menção a modelos urbanos que utilizam tecnologias digitais, sensores, aplicativos e sistemas de dados para otimizar a gestão dos serviços urbanos, melhorar a eficiência e promover a sustentabilidade. Nessas cidades, práticas como transporte, energia e infraestrutura são mediadas por soluções tecnológicas (aplicativos de aluguel de bicicletas, sistemas de monitoramento em tempo real, cartões inteligentes para mobilidade), privilegiando a coleta, análise e automação de dados para apoiar a tomada de decisão e a prestação de serviços. Embora frequentemente apresentadas como inovação tecnológica voltada ao bem-estar coletivo, são alvo de críticas por promoverem, em muitos casos, uma lógica neoliberal que prioriza parcerias público-privadas, tarifas de acesso e consumo individualizado dos serviços urbanos, ao invés de soluções públicas universais e gratuitas. Esta abordagem pode levar à privatização de setores como transporte, energia e até espaços públicos, convertendo os habitantes em consumidores e transferindo a responsabilidade da sustentabilidade para escolhas individuais, como discutido por Alizadeh e Prasad (2024) e Marsal-Llacuna e Segal (2016).

[60] Documento: *Los usuarios crecen un 15% en 2023 hasta las 510.000 personas y los 4,3 millones de movimentos*, Valencia Plaza. Disponível em: [https://valenciaplaza.com/los-usuarios-de-valenbisi-crecen-un-15-en-2023-hasta-las-510000-personas-y-los-4-3-millones-de-movimientos]. Acesso em: 6 de junho de 2025.

A valorização do modal ocorre em uma conjuntura marcada por desafios ao sistema de transporte coletivo. Após a DANA de 2024, evento climático severo, o metrô e os trens de Valência (Figura 23) ficaram paralisados. Nesse quadro, o destaque dado às bicicletas amplia as alternativas ambientalmente responsáveis, embora possa desviar o foco de discussões sobre as reais condições do transporte público[61].

A lógica da visualidade se manifesta nas sinalizações. A Figura 24, por exemplo, mostra um cartaz da Generalitat Valenciana sobre a *Estació de Vigilància i Control de la Qualitat de l'Aire*, que vincula a UPV a uma rede de monitoramento, reforçando sua imagem de agente técnico-científico. No entanto, é no cotidiano que essa dimensão ganha densidade adicional.

A Figura 25 ilustra este fato: o letreiro circular azul, acompanhado da inscrição *Zona Peatonal*, delimita áreas exclusivas para pedestres e restringe o acesso de veículos motorizados, salvo para serviços essenciais. Esse artefato não apenas dirige comportamentos, mas também traduz a política de priorização da mobilidade ativa e da convivência em espaços comuns. Sua presença reforça a racionalização do espaço (Singer-Brodowski *et al.*, 2022).

Figura 24 – Estação de controle de qualidade do ar



Figura 25 – Placa de zona para pedestres



Fontes: Acervo do autor (2024).

[61] A DANA (Depressão Isolada em Níveis Altos) de 2024 foi um fenômeno meteorológico extremo que atingiu diversas regiões da Espanha, com particular gravidade na Comunidade Valenciana. Caracterizada por chuvas torrenciais em curto espaço de tempo, provocou inundações massivas, destruição de infraestruturas, interrupção de serviços essenciais e um elevado número de vítimas fatais – apenas na Comunidade Valenciana, houve mais de 70 mortes e milhares de desalojados. Em Valência, choveu em poucas horas o equivalente à média anual da região, levando ao colapso de pontes, estradas, redes de transporte público e ao isolamento de bairros. O evento foi reconhecido como a pior catástrofe natural das últimas décadas no país, mobilizando o exército e todos os níveis de governo em operações de resgate e reconstrução. Documento: DANA: Um mês depois, Valência está a recuperar a um ritmo lento, Euro News. Disponível em: [https://pt.euronews.com/my-europe/2024/11/29/dana-um-ano-depois-valencia-esta-a-recuperar-a-um-ritmo-lento]. Acesso em: 16 de junho de 2025.

Há uma performance ditada por dispositivos de controle, pertencimento e distinção. A sinalização da zona para pedestres, por exemplo, ao mesmo tempo em que promove práticas ambientalmente desejáveis, revela a dimensão disciplinar da gestão, onde a circulação é administrada para conformar-se a expectativas de ordem. Sob a perspectiva da CCO, evidencia-se como esses valores são traduzidos e naturalizados por meio de práticas comunicativas e dispositivos materiais que disciplinam e legitimam condutas (Cooren; Seidl, 2022).

Outra manifestação emblemática pode ser observada na fachada do edifício da Unidade Ambiental, retratada na Figura 26. Vê-se o uso de adesivos com termos como biodiversidade, energias renováveis, impacto ambiental e sustentabilidade, compondo uma espécie de painel vocabular. Esses termos funcionam como operadores de uma identidade, formando um léxico que reforça valores (Benneworth; Cunha, 2015). O uso de vidro como suporte não é acidental: o caráter translúcido do material projeta uma ideia de abertura, enquanto a presença de plantas naturais no interior da sala reforça a integração entre discurso e prática.

A exposição permanente de uma locomotiva histórica no campus principal (Figura 27) consolida a valorização do desenvolvimentismo ibérico, o que dialoga ironicamente com a retórica ecológica contemporânea. Enquanto o artefato celebra a era industrial como marco do progresso, sua preservação silencia o vínculo histórico com a exploração colonial de recursos durante a construção da ferrovia Valência-Madri (1851-1858)[62].

Figura 26 – Fachada da Unidade de Meio Ambiente



Figura 27 – Locomotiva exposta no campus



Fontes: Acervo do autor (2024).

[62] Fradera (2015) escreve sobre a imbricação entre infraestruturas ibéricas do século XIX e o extrativismo colonial. Sua obra analisa como projetos como a ferrovia Valência-Madri dependiam de capitais obtidos via exploração de recursos nas colônias, particularmente madeira das Filipinas para dormentes e minérios para trilhos.

Essa estratégia de nostalgia seletiva (Boym, 2001) contrasta com os painéis solares localizados em edifícios próximos (Figura 28), criando uma alegoria material das transições energéticas: a lembrança do passado colonizador convive com a performatividade verde atual. Os brises móveis[63] presentes nas fachadas dos edifícios mais recentes (Figura 29) amplificam essa teatralização da eficiência energética.

Esses dispositivos, com suas lâminas ajustáveis e geometria *high-tech*, performam uma racionalidade que dialoga com códigos estéticos da arquitetura sustentável[64] (Celadyn; Celadyn, 2024); contudo, sua função transcende o conforto térmico: operam como sinais de competência, sinalizando domínio de linguagens que não questionam fundamentos do modelo politécnico, talvez demasiado positivista.

Figura 28 – Painéis solares em cobertura de edifício



Figura 29 – Fachada de edifício com brises



Fontes: Acervo do autor (2024).

[63] Brises são elementos arquitetônicos, também conhecidos como *brise-soleil* (do francês, “quebra-sol”), compostos por lâminas dispostas na fachada de edifícios com o objetivo de controlar a incidência direta da luz solar, reduzir o ganho de calor e melhorar o conforto térmico dos ambientes internos. Além de sua função funcional, contribuem para a estética e a eficiência energética das construções. Existem diferentes tipos de brises, sendo os móveis aqueles cujas lâminas podem ser ajustadas manual ou automaticamente, permitindo a variação de sua posição conforme a intensidade da luz solar ou a necessidade de ventilação e privacidade. Essa flexibilidade potencializa o desempenho ambiental do edifício e torna possível adaptar o sombreamento ao longo do dia e das estações do ano (Cunha, 2011).

[64] A arquitetura sustentável é uma abordagem projetual que visa minimizar os impactos ambientais negativos das edificações ao longo de todo o seu ciclo de vida, promovendo o uso eficiente de recursos naturais, a redução do consumo energético e a integração harmoniosa com o entorno. Seus princípios incluem a escolha de materiais ecológicos e renováveis, a maximização da iluminação e ventilação naturais, a utilização de fontes alternativas de energia (como painéis solares), o reaproveitamento de água e a preocupação com o conforto e a saúde dos ocupantes. Edifícios sustentáveis buscam, assim, equilibrar desempenho ambiental, viabilidade econômica e bem-estar social (Niroumand *et al.*, 2013; Sadowski, 2021).

Ao ampliar meu olhar, percebo que o contraste arquitetônico de Valência, evidenciado na justaposição entre a Cidade das Artes e das Ciências (Figura 30) e as Torres de Serranos (Figura 31), revela uma cidade que performa, simultaneamente, sua ancestralidade e sua modernidade[65]. A UPV se insere nesse debate como mediadora: sua disposição, seus projetos e suas práticas transitam entre a reverência ao patrimônio e a celebração do novo, entre o medieval e o pós-moderno. Essa ambivalência não é apenas detalhe, pois constitui o *ethos* institucional valenciano, onde a inovação é legitimada pelo diálogo com a história.

Figura 30 – Cidade das Artes e das Ciências



Figura 31 – Torre de Serranos



Fonte: Acervo do autor (2024).

No campus, essa dialética se materializa em um ecletismo formal que traduz, em concreto e vidro, o próprio projeto valenciano. A arquitetura não é pano de fundo, mas um artefato constitutivo que comunica valores, hierarquias e projetos de futuro, operando como mediadora entre a memória coletiva e a promessa de inovação. Tal formato, como sugerem Escobar (2018) e Santos (2018), não apenas reflete, mas também produz significados, onde o campus se torna espaço de tradução entre legado histórico e demandas atuais.

[65] A Cidade das Artes e das Ciências, inaugurada em partes, entre 1998 e 2005, é um complexo arquitetônico, cultural e de entretenimento projetado pelos arquitetos Santiago Calatrava e Félix Candela. A obra se converteu em símbolo da modernidade valenciana, reunindo museus, aquário, planetário e espaços para artes cênicas em estruturas futuristas de concreto branco, vidro e aço, que dialogam com a paisagem mediterrânea e marcam a aposta da cidade na inovação e na projeção internacional (Generalitat Valenciana, 2025). Em contraste, as Torres de Serranos, construídas entre 1392 e 1398 sob direção de Pere Balaguer, são um dos melhores exemplos do gótico valenciano e um dos portais medievais mais bem preservados da Europa. Erguida como parte das muralhas defensivas, a estrutura serviu tanto à proteção da cidade quanto a cerimônias oficiais e, posteriormente, como prisão nobre. Hoje, permanecem como ícone da ancestralidade urbana, testemunhando a história, a memória e a monumentalidade do passado valenciano (Stamper, 2021).

A comparação entre outras duas edificações expõe a articulação entre estética vernacular e elitismo técnico. O complexo colorido (Figura 32) localizado no campus da cidade de Gandía, com fachadas ornamentadas e inserção de palmeiras autóctones, performa uma democratização visual da ecologia, onde cores vibrantes sugerem acessibilidade e inclusão. Por contraste, o edifício de vidro (Figura 33), com passarelas elevadas, no campus de Valência, encarna a aristocracia tecnológica – sua estética minimalista comunica eficiência por meio de códigos que exigem capital cultural para decodificação.

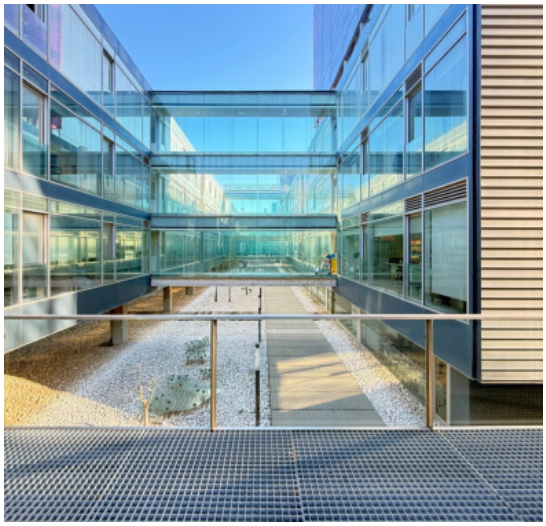
O primeiro propõe uma aproximação sensorial e acolhedora, remetendo a uma ideia de sustentabilidade humanizada e acessível. Contudo, sua estrutura modular e a disposição dos espaços remetem à lógica de campus corporativo, característica de modelos importados de universidades estadunidenses (Shannon; Skirvin, 2024), pouco adaptados às especificidades climáticas e culturais do contexto mediterrâneo (García Vergara; Pizza, 2021).

Em contraste, o segundo evoca uma estética associada à ideia de eficiência e modernidade (Bos; Louter, 2021; Miller, 2024). A fachada envidraçada, ao mesmo tempo em que sugere integração, reforça uma imagem racional, conforme apresenta Sadowski (2021). Nota-se que essa opção estética privilegia a exibição de soluções construtivas contemporâneas, enquanto aspectos como adaptação local e conforto ambiental permanecem secundarizados.

Figura 32 – Campus de Gandía



Figura 33 – Edificação com fachadas de vidro



Fontes: Acervo do autor (2024).

Em meio a este jogo de formas e forças, projetos pedagógicos, ao incorporarem disciplinas como mineração sustentável e logística verde, sinalizam um movimento de atualização, buscando alinhar-se tanto a exigências de eficiência produtiva quanto à mitigação

de impactos socioambientais e à conformidade com certificações[66]. É inegável, porém, que promovem a incorporação de princípios éticos e de governança, contribuindo para a formação de engenheiros mais atentos a demandas sociais e de mercado. Estratégias como otimização do uso de recursos, adoção de energias renováveis e promoção de cadeias logísticas mais limpas figuram, de fato, como oportunidades de inovação e diferenciação profissional.

No entanto, é preciso reconhecer que o realce em soluções técnicas pode reforçar uma mentalidade produtivista, espelho de dinâmicas mais amplas de isomorfismo (Sakib, 2022). Persistem desafios, como a superação de lógicas centradas no paradigma industrial[67] e a efetiva integração de perspectivas socioambientais e epistemológicas alternativas. A convivência entre tradição e inovação, embora fecunda, pode resultar em acomodações. Essa constatação não implica uma denúncia, mas sugere a necessidade de problematizar os limites e as potencialidades da integração entre discurso ambiental e formação universitária, à luz das contribuições teóricas sobre performatividade, glocalização e sociomaterialidade (Tasos, 2024).

Em meio a estas reflexões, noto que alguns artefatos contribuem para reforçar comportamentos. A Figura 34, por exemplo, retrata um conjunto de lixeiras seletivas. Sua padronização comunica comportamentos responsáveis; o aparato transmite uma estética de civilidade, que alinha práticas individuais e expectativas institucionais. A imagem sugere a naturalização da separação de resíduos como prática cotidiana.

A presença, em diversas partes, de *banners* ilustrativos da política ambiental em vigor (Figura 35), não apenas comunica compromissos, mas opera como dispositivo pedagógico. Sua presença em pontos movimentados, aliada ao desenho limpo e à linguagem acessível, contribui para naturalizar a ideia de que o pensamento verde é parte indissociável da gestão. O texto evoca valores como imputabilidade coletiva, formação ecológica e melhoria contínua. Assim, a normatividade transcende a regulamentação e se faz operadora de vigilância difusa.

---

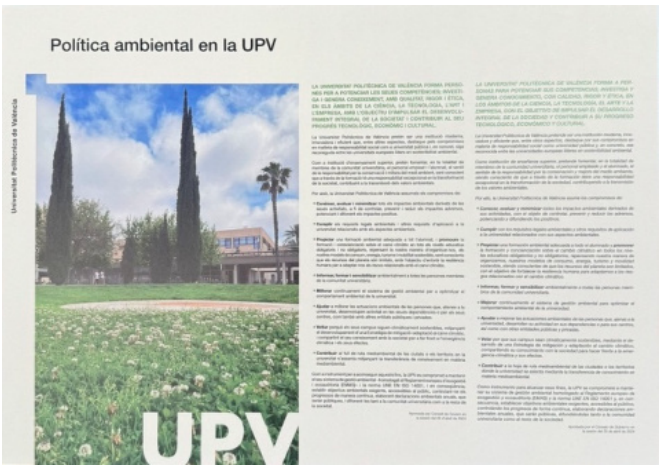
[66] A análise dos projetos pedagógicos e planos de estudos da Escola Técnica Superior de Engenheiros Industriais evidencia a presença de disciplinas como "Tecnologia Ambiental", "Gestão de Qualidade e Sustentabilidade" e "Logística e Transporte: *Green Logistics*", nas quais práticas extrativas e logísticas são recodificadas sob a ótica da sustentabilidade, sem ruptura substantiva com paradigmas produtivistas. Documento: *Bachelor's Degree in Industrial Engineering*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/titulaciones/GITI/info/U0762255.pdf]. Acesso em: 8 de julho de 2025.

[67] O paradigma industrial é um modelo de organização social, econômica e educacional baseado na racionalidade científica, na produção em larga escala, na eficiência operacional e na extração intensiva de recursos naturais. Caracteriza-se pela centralidade da objetividade, da hierarquização dos saberes técnicos, da busca por resultados mensuráveis e da valorização da produtividade como critério de sucesso. No campo educacional, ele se traduz em currículos orientados para a formação de competências utilitaristas e tecnológicas, priorizando a adaptação a processos industriais e à lógica do crescimento contínuo, frequentemente em detrimento de abordagens críticas, sociais ou ambientais. Sua persistência nas Instituições de Ensino Sk,juperior é amplamente debatida por autores como Libâneo (2016), Santos (2018) e Grigorio *et al.* (2025), que destacam seus limites frente aos desafios contemporâneos de sustentabilidade e justiça social.

Figura 34 – Lixeiras para coleta seletiva



Figura 35 – Banner com a política ambiental da UPV



Fontes: Acervo do autor (2024).

As lixeiras operam enquanto tecnologias de governo. Sua estrutura dirige comportamentos e performa uma episteme onde a responsabilidade é transferida para o gesto individual, silenciando debates sobre marketing e consumo. Cada ente atua como ator não humano (Latour, 2005) expositor de hierarquias simbólicas. A apreciação de Moura e Bispo (2021) à gramática material do poder se aplica aqui: são dispositivos que codificam a sustentabilidade como problema moral. Sobra-nos o desacordo entre sua estética e a não adesão ao movimento *Zero Waste*, adotado por outras IES europeias[68].

A presença de uma turbina eólica instalada junto a estufas agrícolas (Figura 36) ilustra outro aspecto do discurso sobre transição energética. Este elemento, ao mesmo tempo em que sinaliza o compromisso com fontes renováveis, revela os limites da implementação dessas tecnologias: sua escala restrita e caráter de protótipo sugerem mais uma aposta no potencial de pesquisa do que uma incorporação sistêmica. Assim, opera como símbolo de modernização, mas também evidencia a distância entre experimentação localizada e transformação estrutural.

No campo das práticas alimentares, a Figura 37 registra o *Mercat Agroecològic*, feira sazonal de produtos locais. A imagem, que destaca o estande, o entorno verde e os transeuntes,

[68] O programa *Zero Waste* é uma iniciativa internacional inspirada e reconhecida pela *Zero Waste International Alliance* (ZWIA), uma rede global dedicada à promoção de práticas e políticas que visam eliminar o envio de resíduos para aterros e incineradores, priorizando a redução, reutilização, compostagem e reciclagem em ambientes institucionais, como universidades. Para aderir à ZWIA, universidades e outras organizações devem comprometer-se publicamente com os princípios do desperdício zero, desenvolver políticas institucionais alinhadas às diretrizes da aliança e submeter documentação comprobatória para avaliação do conselho gestor da rede. A lista de organizações e instituições afiliadas, bem como informações detalhadas sobre o processo de adesão, está disponível no site oficial da ZWIA. Não há registro público de participação da UPV entre as afiliadas ou signatárias, conforme consulta realizada em junho de 2025. Documento: *Zero Waste Definition*, Zero Waste International Alliance. Disponível em: [https://zwia.org/zero-waste-definition/]. Acesso em: 16 de junho de 2025.

simboliza o compromisso com circuitos curtos, segurança alimentar e modos alternativos de cultivo. A organização do espaço e a estética dos produtos remetem a práticas comunitárias, evocando repertórios ligados à agroecologia, consumo consciente e valorização de saberes tradicionais. Esses significados circulam em contextos mais amplos, incluindo movimentos sociais e discursos de economia solidária (Salas *et al.*, 2021; Mitlin, 2023; Heinzen *et al.*, 2024).

Figura 36 – Turbina eólica

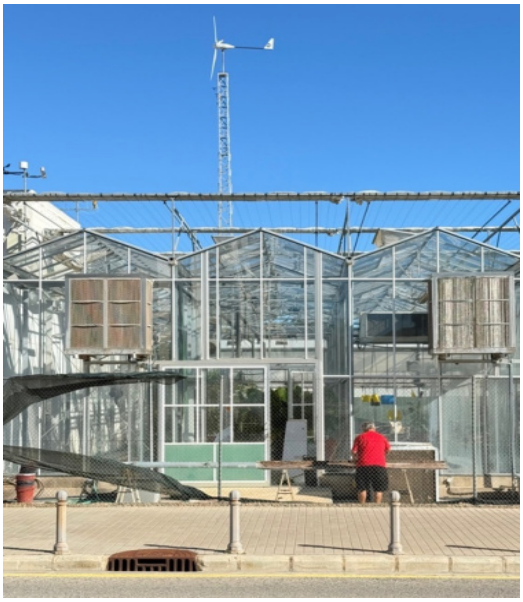


Figura 37 – Mercado agroecológico



Fonte: Acervo do autor (2024).

A feira está diretamente vinculada ao Decreto 84/2018 da *Generalitat Valenciana*, que estabelece a obrigatoriedade de que instituições públicas destinem parte significativa de seus recursos alimentares à aquisição de produtos de proximidade, de temporada e de produção ecológica (Generalitat Valenciana, 2018). No entanto, evidencia-se uma contradição: a responsabilidade socioambiental é performada como inovação, mas sua continuidade depende de subsídios, como os recursos do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)[69]. Assim, a aparente autonomia está condicionada tanto por diretrizes normativas quanto pela dependência de financiamentos, o que limita a capacidade de transformação estrutural.

Entre outros componentes observados, destaco a exposição *"Valencia: Ciudad y Huerta – Cartografía de la construcción de un territorio"* (Figuras 38 e 39). Essa mostra, composta

[69] O FEDER é um dos instrumentos financeiros da União Europeia para promover a coesão econômica, social e territorial entre as regiões do bloco. No contexto das universidades espanholas, financia projetos voltados à modernização da infraestrutura, à eficiência energética e à inovação sustentável, condicionando o acesso a recursos à adoção de métricas e sistemas (Parlamento Europeu, 2025; Universitat Politècnica de València, 2025b).

por mapas, panoramas e registros cartográficos, materializa o conflito entre cidade e horta, passado agrícola e presente urbano. A curadoria sugere o processo de marginalização progressiva desses espaços diante da lógica imobiliária (Ahani; Dadashpoor, 2021).

O painel visto à Figura 39 propõe uma leitura da cidade a partir do campo, invertendo a perspectiva dominante e, ao mesmo tempo, evocando uma nostalgia seletiva (Boym, 2001) que monumentaliza o passado sem problematizar sua erosão moderna. Além de sua função curatorial, a exposição opera como um artefato discursivo que exemplifica o processo de produção e circulação de sentidos sobre o território.

Como sugere Conde (2009), todo objeto carrega marcas das condições de produção que o engendram; aqui, a curadoria atua para estabilizar uma narrativa que privilegia a integração simbólica. Essa operação ratifica o que Godoi *et al.* (2020) denominam de esquecimento enunciativo – o passado agrícola é celebrado como patrimônio, mas suas lutas presentes são relegadas ao plano do não-dito. Assim, a exposição se insere na dinâmica da CCO (Putnam, 2022), pois a comunicação constitui a própria compreensão do que é território e identidade.

Figura 38 – Título da exposição

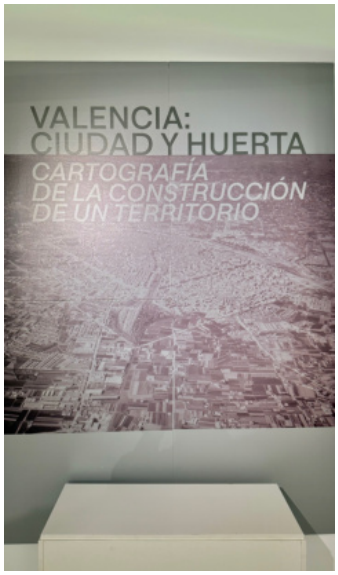
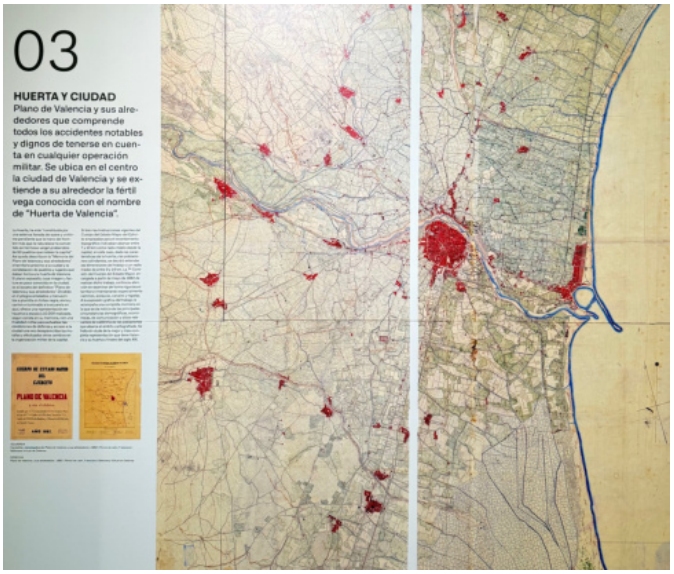


Figura 39 – Imagem da exposição (huerta y ciudad)



Fonte: Acervo do autor (2024).

O perfil do touro[70] (Figura 40), figura onipresente na paisagem espanhola, condensa as ambiguidades da memória nacional: símbolo de bravura e identidade, mas também de práticas

[70] O perfil, conhecido como "*Toro de Osborne*", foi criado em 1956 pelo artista Manolo Prieto como parte de uma campanha publicitária para promover uma marca de conhaque. Originalmente, a silhueta preta, com o

hoje contestadas por movimentos de defesa animal (Rocha, 2020). Sua presença ratifica a contenda entre tradição e transformação, entre a celebração do passado e a abertura a novas éticas coletivas. O animal, assim, opera como elemento que clara um posicionamento diante de seu próprio silêncio.

Por sua vez, o acampamento estudantil em solidariedade à Palestina[71], em meios aos conflitos que se desenrolavam naquela região durante o ano de 2024 (Figura 41), transforma o espaço em arena de dissenso, desestabilizando qualquer noção de universidade como lócus de neutralidade. Nasce um território de resistência, onde a sustentabilidade se articula à justiça e à defesa dos direitos humanos.

Figura 40 – Perfil do touro



Figura 41 – Acampamento de protesto



Fonte: Acervo do autor (2024).

Além disso, eventos organizados pela Unidade de Meio Ambiente, frequentemente acompanhados da distribuição de bolsas reutilizáveis e *bottons* personalizados (Figuras 42 e 43), constituem estratégias que mobilizam o afeto. A Figura 44 opera uma pedagogia visual por

nome da marca inscrito, era instalada em cartazes ao longo das principais estradas do país, para garantir máxima visibilidade. Com o tempo, a imagem transcendeu sua função comercial e se tornou símbolo nacional, sendo reconhecida como parte do patrimônio cultural e artístico da Espanha após debates públicos e decisões judiciais nos anos 1990. Atualmente, é considerado um ícone da identidade espanhola, evocando tanto tradições quanto debates contemporâneos sobre cultura, memória e representação (Instituto Hispánico de Murcia, 2024).

[71] O conflito entre Israel e Palestina é uma das disputas mais complexas do mundo contemporâneo, tendo raízes históricas no final do século XIX, com o surgimento do movimento sionista e a intensificação das tensões territoriais, religiosas e nacionais na região. A criação do Estado de Israel, em 1948, resultou em guerras sucessivas, deslocamento de palestinos e a consolidação de uma disputa por territórios como a Faixa de Gaza, a Cisjordânia e Jerusalém Oriental. Nas décadas seguintes, o conflito foi marcado por ocupações, assentamentos, bloqueios, ciclos de violência e tentativas frustradas de paz. Em outubro de 2023, uma nova escalada teve início após ataques contra Israel, seguidos de uma resposta militar israelense de grande intensidade sobre Gaza, resultando em dezenas de milhares de mortos, deslocamento forçado de civis e crise humanitária (Aprile, 2025).

meio da campanha *PoliCar*, que traduz a intersecção entre tecnologia e controle comportamental, visto que não se limita à informação, ao atuar como dispositivo de adesão à mobilidade compartilhada como norma desejável. A linguagem – logomarcas, tipografia padronizada, ícones universais – configura uma gramática do poder (Moura; Bispo, 2021).

A entrega desses itens durante campanhas não apenas incentiva práticas individuais, como a redução do uso de sacolas plásticas, mas também reforça a internalização de hábitos sustentáveis como parte do espírito coletivo (Khan *et al.*, 2023). Carregados de valor simbólico, circulam e funcionam como marcadores de adesão às pautas valorizadas pela gestão, promovendo uma cultura do consumo consciente que, embora relevante, tende a deslocar o debate do social para o nível pessoal (Sobocinska *et al.*, 2022). Práticas como essas modelam condutas, ativam sentidos e convocam posicionamentos. Assim, a dimensão comportamental da sustentabilidade, na UPV, é produzida tanto pela normatização quanto pela mobilização, compondo um quadro no qual a adesão se torna critério de vínculo e distinção.

Figura 42 – Entrega de brindes



Figura 43 – Entrega de bolsas



Figura 44 – Campanha PoliCar



Fonte: Acervo do autor (2024).

A Figura 45 exibe um painel vermelho com os dizeres *Espai per a Dones* (espaço para mulheres, no idioma local). Sua dimensão e linguagem afirmativa remetem à equidade de gênero, reposicionando o discurso em chave interseccional. Esse componente opera como marcador de um espaço seguro e de reconhecimento identitário, remetendo a discursos feministas e políticas de igualdade. Interdiscursos se entrelaçam, produzindo uma enunciação

que transcende o gesto sinalizador, constituindo uma posição sobre justiça social. O fato de estar situado em espaço movimentado reforça sua função: trata-se de um ato que institui, ao mesmo tempo, um palco e um posicionamento.

A Figura 46 mostra uma estrutura modular coberta por vegetação. Sua disposição configura um híbrido entre paisagismo, intervenção artística e laboratório ambiental – embora aparentemente discreta, remete a uma estética de alegoria viva de regeneração e crescimento. A tessitura dos objetos como esse se apresenta, ao mesmo tempo, como celebração e interrogação: sua presença contribui para sedimentar valores que se pretendem universais, conferindo à sustentabilidade uma aura de inevitabilidade. Nesse movimento, o campus pode ser interpretado palco onde se encena a adesão a compromissos firmados e a atualização de pactos estabelecidos com o entorno – ora com exuberância, ora com discrição calculada.

Figura 45 – Espai per a dones



Figura 46 – Artefato escultural



Fontes: Acervo do autor (2024).

A monumentalidade do letreiro UPV, ladeado por palmeiras e esculturas (Figura 47), não apenas sinaliza ligação, mas também consolida o desejo de reconhecimento. A escolha de materiais, a disposição e o diálogo com os transeuntes evocam tanto a tradição quanto a abertura ao novo, compondo uma coreografia visual que celebra identidade.

A distribuição seletiva de outros objetos evidencia prioridades e revela, de modo perspicaz, os limites do discurso oficial. As áreas onde rareiam expõem fissuras, enquanto a presença ordenada de sistemas de coleta seletiva (Figura 48) exemplifica como práticas habituais, embora rotineiras, são essenciais para a construção de uma narrativa. Essa visualidade, enquanto estabiliza identidades e amplia repertórios, cumpre função pedagógica

relevante ao tornar visíveis valores, referências e compromissos. Simultaneamente, estimula uma reflexão sobre escolhas e negociações que permeiam a conformação do espaço universitário, revelando-o como laboratório dinâmico de encontros, dissensos e adaptações.

Figura 47 – Letreiro UPV



Figura 48 – Lixeiras de coleta em via pública



Fontes: Acervo do autor (2024).

Essa percepção é corroborada por alguns dos documentos examinados. Por um lado, a criação da classe de *Sostenibilidad Económica, Medioambiental, Social y Economía Circular* demonstra uma aposta estratégica na formação, pesquisa aplicada, transferência de conhecimento e promoção do empreendedorismo verde[72]. Por outro, a liderança em projetos de monitoramento ambiental – como o sistema de rastreamento das emissões de tráfego em Valência[73] – reafirma competência para a proposição de intervenções.

A análise desses operadores semióticos cunha um território de sínteses sempre renováveis, posicionada entre o esmero na promoção de boas práticas e a honestidade em lidar com imprecisões. Assim, a UPV se avulta por buscar a integração entre universalização de valores e respeito a particularidades, provocando tanto a exuberância da renovação quanto a necessária discrição diante de inquietudes. Esse reconhecimento não quer obliterar a crítica, mas serve como ponto de partida para um debate mais profundo, no qual o elogio das conquistas convive produtivamente com o refinamento da autocrítica.

[72] Documento: *Compromiso com el desarrollo sostenible*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-15292-compromiso-con-es.html]. Acesso em: 20 de julho de 2025.

[73] Documento: *Donde genera más contaminación el tráfico*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-15308--donde-genera-es.html]. Acesso em: 20 de julho de 2025.

6 UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

A Universidad Complutense de Madrid (UCM), cuja origem remonta ao final do século XIII, destaca-se não apenas pela longevidade, mas também pela complexidade e amplitude de sua atuação. Localizada em um dos principais polos culturais da capital espanhola, integra um ambiente que conjuga tradição histórica e desafios contemporâneos, especialmente no que se refere à incorporação de práticas responsáveis e inovadoras em sua rotina (Universidad Complutense de Madrid, 2023a).

Durante o estágio doutoral, tive contato direto com seus espaços emblemáticos e dialoguei com diversos atores, o que me descortinou uma instituição marcada por contrastes: discursos comprometidos com pautas globais convivem com desafios nas estruturas físicas e administrativas.

Referência no contexto ibérico, congrega cerca de sessenta e quatro mil estudantes distribuídos por dezenas de faculdades, departamentos e centros de pesquisa, além de unidades administrativas articuladas (Universidad Complutense de Madrid, 2025a). A instituição equilibra sua tradição secular com demandas atuais, promovendo atualizações curriculares e alinhamentos estratégicos a diretrizes internacionais, especialmente nas áreas de mobilidade urbana, gestão ambiental e valorização de espaços verdes.

Sua atuação expressa um dinamismo permeado por uma constante tensão entre a celebração de avanços e o enfrentamento de desafios estruturais. Essa dualidade revela tanto progressos significativos quanto zonas cinzentas, padrão comum a instituições que buscam conciliar passado e futuro, tradição e inovação. Este cenário exemplifica as complexidades do meio acadêmico contemporâneo, onde a retórica da sustentabilidade coexiste com práticas enraizadas em lógicas ultrapassadas, ainda que persistentes.

6.1 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

A retórica dos documentos da UCM se exprime por meio de um formalismo cuidadoso, alinhado a parâmetros internacionais e norteado pela necessidade de reconhecimento. Nota-se empenho em conseguir legitimação perante organismos externos, o que confere aos enunciados um tom de conformidade e atualização constante frente a tendências globais. Com esse pano de fundo, os textos corroboram uma construção argumentativa que privilegia a normatividade e a

padronização de procedimentos, frequentemente evocando compromissos pré-estabelecidos. Tal postura, embora denote uma inserção ativa em redes, também revela algum grau de conflito entre a busca por prestígio e o enfrentamento de especificidades. A institucionalidade discursiva acontece em narrativas que oscilam entre a celebração de conquistas e o reconhecimento, ainda que sutil, de limitações. O resultado é uma miscelânea na qual a formalidade coexiste com tentativas de singularização.

A complexidade da equipe diretiva constitui um fenômeno digno de nota[74]. Uma estrutura extensa pode, por um lado, garantir a especialização das funções, mas, por outro, desafiar a coesão de ações. A literatura (Orlikowski, 2007; Heinzen *et al.*, 2024) sugere que grandes equipes tendem a experimentar dificuldades de comunicação e alinhamento estratégico, o que pode derivar em processos de decomposição entre diferentes áreas e níveis hierárquicos. No entanto, a UCM aparenta tentar, por meio de seu conselho de governo[75], mitigar tais desafios com o uso de mecanismos de coordenação e instâncias de deliberação coletiva.

Tal dinâmica reflete tendências observadas no universo universitário (Harding; Harrison, 2015; Leal Filho *et al.*, 2023), nas quais a multiplicidade de áreas e de interesses impõe desafios adicionais à construção de uma visão estratégica compartilhada. Todavia, experiências demonstram que a adoção de práticas deliberativas, como conselhos consultivos, pode favorecer a circulação de informações, o fortalecimento de vínculos horizontais e a emergência de novas soluções para problemas complexos (Adhikari; Shah, 2021).

Os documentos estudados são majoritariamente elaborados pelo *Vicerrectorado de Tecnología y Sostenibilidad*[76] e pela *Unidad de Campus y Medioambiente*[77]. A autoria tende a ser coletiva e orientada por objetivos operacionais, o que confere uma aparência de neutralidade aos enunciados, e a posição dominante é da lógica regulatória.

A nomenclatura do *Vicerrectorado* não é apenas um fato aleatório: trata-se de um gesto que associa o pensamento sustentável a campos como evolução tecnológica, eficiência energética e gestão digital de processos. Ao ser subordinada a uma lógica assim, a temática tende a ser compreendida como um problema solucionável tecnicamente. Como assinala Leff (2014), o risco inerente a esse tipo de raciocínio é a objetificação de um assunto, e não sua

[74] Documento: *Equipo rectoral*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/consejo-de-direccion]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

[75] Documento: *Consejo de gobierno - composición*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/componentes-consejo-gobierno]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

[76] Documento: *Vicerrectorado de Tecnologia y Sostenibilidad*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/vicerrectorado-tecnologia-sostenibilidad]. Acesso em: 14 de abril de 2025.

[77] Documento: *Unidad de Campus y Medioambiente*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad]. Acesso em: 14 de abril de 2025.

conversão em campo de debate epistemológico. Atitudes assim, para Brankovic *et al.* (2023), favorecem a reprodução de padrões e a dissociação entre discursos e práticas, reforçando o papel do compromisso socioambiental como ativo simbólico e mecanismo de validação.

A UCM[78], como outras universidades, opera em um contexto financeiro característico, no qual recursos públicos estão presentes, mas não são exclusivos. Embora mantenha vínculos com a Comunidad de Madrid[79], sua composição orçamentária vem se diversificando, em particular desde a crise econômica de 2008[80], quando se intensificaram exigências de contenção de despesas e prestação de contas, e emergiram necessidades de busca por fontes alternativas de financiamento[81] (Christopherson *et al.*, 2014; Lehmann *et al.*, 2018). Investe-se em parcerias público-privadas, participação em projetos internacionais e ampliação do acesso a bolsas e auxílios estudantis, o que inclui programas com organizações como a Fundación Carolina[82], o Santander Open Academy[83] e iniciativas como o Horizonte Europa[84] (Gobierno de España,

[78] Documento: *La Universidad en la transición y consolidación democrática*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/la-universidad-en-la-transicion-y-consolidacion-democratica]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

[79] Este ente, compreendido na ótica espanhola como uma comunidade autônoma, equivale, de acordo com a divisão político-administrativa do Brasil, a um estado. Documento: *La Comunidad de Madrid aumenta un 20% su inversión en la Universidad Complutense para la gestión del Distrito Único*, Comunidad de Madrid. Disponível em: [https://www.comunidad.madrid/noticias/2024/07/13/comunidad-madrid-aumenta-20-su-inversion-universidad-complutense-gestion-distrito-unico]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

[80] A crise econômica de 2008, também conhecida como crise financeira global, teve início nos Estados Unidos com o colapso do mercado imobiliário e de instituições financeiras, espalhando-se rapidamente para a Europa e outras regiões. Na Espanha, a crise resultou em recessão prolongada, aumento do desemprego, cortes orçamentários no setor público, incluindo as universidades, e políticas de austeridade. A crise levou a uma redução de 21% no financiamento público das universidades espanholas entre 2009 e 2015 (Escardíbul Ferrá; Pérez Esparrells, 2013; Espinosa, 2014). Esses fatores pressionaram as IES a buscar fontes alternativas de financiamento, como fundos europeus, e a adotar mecanismos de avaliação e prestação de contas baseados em métricas internacionais para garantir acesso a recursos e manter sua competitividade institucional (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2011).

[81] Documento: *Visor de pressupuestos - ingresos*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://universidata-lab.shinyapps.io/presupuestos/?universidad=UCM]. Acesso em: 15 de julho de 2025.

[82] Instituição público-privada espanhola, sem fins lucrativos, criada em 2000, com o objetivo de fortalecer as relações educacionais e científicas entre a Espanha e os países da Comunidade Ibero-Americana de Nações. Suas bolsas contemplam pós-graduação, doutorado, estágios de curta duração, mobilidade docente e estudos institucionais. Os benefícios variam conforme a modalidade, podendo incluir cobertura total ou parcial de matrícula, auxílio para hospedagem, passagens aéreas e seguro saúde. A seleção é anual, aberta a candidatos de toda a América Latina, e prioriza excelência acadêmica, compromisso social e potencial de impacto nas áreas contempladas (Fundación Carolina, 2025). Documento: *Becas Fundación Carolina*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://educacion.ucm.es/becas-fundacion-carolina]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

[83] Iniciativa do Banco Santander voltada ao apoio da educação superior em âmbito internacional. O programa oferece bolsas para estudantes de graduação e pós-graduação, com seleção realizada via editais próprios ou em parceria com universidades participantes. Os auxílios podem ser utilizados para custeio de mensalidades, materiais didáticos, transporte e alimentação, além de oportunidades de intercâmbio e cursos de idiomas. Os valores e critérios de elegibilidade variam conforme o edital, sendo a participação gratuita e aberta a alunos regularmente matriculados nas instituições conveniadas (Santander Open Academy, 2025). Documento: *Becas Lingua Complutense*, Santander Open Academy. Disponível em: [https://app.santanderopenacademy.com/pt-BR/program/becas-santander-idiomas-becas-lingua-complutense]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

[84] Documento: *Horizonte Europa em la UCM*, Horizonte Europa. Disponível em: [https://oficinaeuropea.ucm.es/horizonte-europa]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

2025b). A evolução orçamentária ano a ano, de 2014 a 2024, demonstra que esse plano tem sido, em alguma medida, bem sucedido[85].

Em 2024, foram firmados mais de cento e sessenta convênios, englobando cooperação interinstitucional, programas de mobilidade, estágios de doutorado, e parcerias para pesquisa e inovação[86]. Esses acordos incluem apoio financeiro, criação de cátedras, promoção do voluntariado, práticas estudantis e intercâmbios culturais, configurando um ecossistema que valoriza redes colaborativas multiescalares e reflete um movimento de adaptação a demandas por financiamentos, eficiência, responsabilização e competitividade (Harding; Harrison, 2015; Tran *et al.*, 2022).

A narrativa institucional, evidenciada em relatórios como o *Informe Preliminar Sobre Sostenibilidad*[87], responde a essas pressões por austeridade. A retórica neles encontrada funciona como um dispositivo de legitimação, reforçando uma imagem que, diante de restrições, introduz mudanças administrativas e reorganiza fluxos de trabalho sob a bandeira da responsabilidade, inclusive transferindo atividades para parceiros externos (Del Bono, 2024). Prevalecem determinadas lógicas nas quais a pauta ambiental passa a ser vista como pilar estratégico – tanto no estabelecimento de uma imagem que se deseja ter quanto no acesso a fontes de financiamento. Tende-se a realçar eficiência e conformidade, o que pode restringir o assunto a esferas predominantemente gerenciais (O'Neill; Sinden, 2021; Du Preez *et al.*, 2022).

A adoção de iniciativas como o *Plan Estratégico Complutense de Infraestructura Verde*[88] ilustra esse movimento, ao privilegiar controle do consumo energético e obtenção de certificações ambientais. Não obstante, documentos como esse demonstram ter algumas limitações, notadamente no que diz respeito à abordagem dos impactos sociais e laborais decorrentes de suas políticas – questões como as condições do trabalho terceirizado, por exemplo, tendem a permanecer pouco visibilizadas, fenômeno já apontado em estudos sobre a assimetria entre avanços ambientais e desafios laborais (Cao *et al.*, 2024; Del Bono, 2024).

Em outros materiais, o assunto é tratado como uma responsabilidade que se ancora em marcos legais. O *Código de Conducta Complutense*[89] exemplifica esse enquadramento,

[85] Documento: *Evolucion presupuesto 2014-24*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/portaldetransparencia/informacionpresupuestaria]. Acesso em: 15 de julho de 2025.

[86] Documento: *Relación de convênios 2024*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/portaldetransparencia/relacion-convenios-2024]. Acesso em: 15 de julho de 2025.

[87] Documento: *Informe Sostenibilidad Ambiental en la UCM*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/decideucm-documentos]. Acesso em: 14 de maio de 2025.

[88] Documento: *Infraestructura Verde*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/espacios-verdes]. Acesso em: 14 de maio de 2025.

[89] Documento: *Código de Conducta Complutense*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/file/codigo-de-conducta-complutense-para-impresion]. Acesso em: 30 de abril de 2024.

explicitando compromisso ético por meio de linguagem formal e prescrições comportamentais. Essa lógica, centrada na conformidade, encontra paralelo direto na UPV, onde regulamentos igualmente traduzem a sustentabilidade em obrigações, reforçando a proeminência dos dispositivos legais na constituição das narrativas.

Predomina uma linguagem sustentada por indicadores, certificações e mensuração de resultados. Isso se manifesta nos diversos atos formativos dirigidos à comunidade universitária, que abrangem *workshops*, cursos, mesas redondas, exposições e visitas técnicas[90]. Tais iniciativas grifam o trabalho em equipe e a participação estudantil em projetos tutelados, abordando temas como serviços ecossistêmicos, resíduos, economia circular, educação, descarbonização e mobilidade, além da implementação dos ODS.

Os materiais de divulgação desses eventos adotam um discurso sensível e envolvente, que incentiva a identificação, mas frequentemente carece de profundidade conceitual[91]. Conforme ressalta Conde (2009), esses artefatos têm função legitimadora e organizam visibilidade, embora se baseiem em consensos superficiais. Complementarmente, planos administrativos, como o *Plan de Conectividad de Infraestructura Verde y Biodiversidad del Campus*[92], traduzem compromisso com o cumprimento de metas e a eficiência. Dessa forma, articulam-se iniciativas práticas com a dimensão simbólica da divulgação.

O *Programa de Acogida para Personas Refugiadas da Universidad Complutense de Madrid*, implementado desde 2016[93], busca fazer da universidade um local acolhedor, garantindo acesso e inclusão a pessoas refugiadas. Oferece apoio socioeducativo e financeiro, incluindo bolsas de matrícula e auxílio habitacional; atende cerca de quarenta estudantes, embora o número real possa ser maior, visto que muitos preferem não se identificar. Entre seus principais desafios, estão a rigidez dos processos de homologação de documentos e a morosidade no reconhecimento do status de refugiado.

Há preocupação com a inclusão de mulheres e pessoas LGBTQIAPN+, com o reconhecimento da necessidade de ajustar o programa de acolhida para contemplar demandas de gênero. Este movimento, visto pela UCM como parte de sua missão pública, vai além do

[90] Documento: *Formación y sensibilización*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/formacion-sensibilizacion]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

[91] Documento: *Resíduos 4R*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/gestionderesiduos4r]. Acesso em: 21 de julho de 2025.

[92] Documento: *Plan verde y biodiversidade campus,* Universidad Complutense de Madrid Disponível em: [https://pt.scribd.com/document/575493744/Plan-de-Conectividad-de-Infraestructura-Verde-y-Biodiversidad-Del-Campus-Ucm-1]. Acesso em: 14 de abril de 2025.

[93] Documento: *La Complutense, orgullosa de sus estudiantes refugiados*, Universidad Complutense de Madrid Disponível em: [https://www.ucm.es/diversidad/la-complutense-orgullosa-de-sus-estudiantes]. Acesso em: 22 de julho de 2025.

assistencialismo: busca valorizar o talento, a resiliência e a diversidade, reforçando uma função de justiça social.

Entre os apontamentos que demonstram compromisso com a agenda climática, sobressai a política de registro de pegada de carbono[94]. Desde 2018, a universidade inscreve suas emissões nos alcances 1 e 2, associados ao consumo de eletricidade. A partir de 2021, passou a registrar também o alcance 3, que inclui emissões indiretas[95]. Esse avanço é relevante não apenas por rigor metodológico e alinhamento às exigências do ministério espanhol para a transição ecológica[96], mas também porque posiciona a UCM entre as poucas IES espanholas a reportar o alcance 3 (Colegio de Ambientólogos de Andalucía, 2023). Seu plano de descarbonização prevê redução e compensação dessas emissões[97].

A retórica faz uso recorrente de expressões como *mejoras continuas*, *alineamiento con normativas europea*s e *planificación estratégica*, compondo um léxico dirigido ao alinhamento com instâncias externas. Essa dinâmica dialoga com análises da literatura (Lyon; Montgomery, 2015; Driscoll *et al.*, 2017; Brankovic *et al.*, 2023), que apontam para o fenômeno do *decoupling*. A adoção de fórmulas, embora promova integração e visibilidade, pode conduzir a desafios relacionados à efetiva internalização de valores emancipatórios, mantendo zonas de imprecisão entre intenção e ação.

Iniciativas como a do *Curso de Comunicación y Medioambiente*[98], voltado à sensibilização comunitária por meio de oficinas, vídeos e materiais educativos, são relevantes

---

[94] Documento: *Huella de carbono*, Universidad Complutense de Madrid Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/huella-de-carbono]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

[95] Os alcances são as categorias internacionalmente reconhecidas para a contabilização das emissões de gases de efeito estufa de uma organização, conforme o GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol, 2025) e normas ISO (International Organization for Standardization, 2025). Alcance 1: emissões diretas provenientes de fontes que pertencem ou são controladas diretamente pela organização, como o consumo de combustíveis em veículos próprios, caldeiras, geradores e processos industriais internos. Alcance 2: emissões indiretas associadas à geração de eletricidade, calor ou vapor adquiridos de terceiros e consumidos pela organização. Alcance 3: outras emissões indiretas resultantes de atividades que não estão sob controle direto da organização, mas que fazem parte de sua cadeia de valor, como, por exemplo, transporte de produtos e pessoas, viagens de negócios, uso de produtos vendidos, gestão de resíduos, deslocamento de funcionários e estudantes, produção de bens adquiridos e serviços contratados. O alcance 3 costuma representar a maior parcela da pegada de carbono de universidades e empresas, mas é também o mais difícil de mensurar e controlar. A certificação da "*huella de alcance tres"* indica que a universidade contabiliza, verifica e reporta não apenas suas emissões diretas e de consumo energético, mas também as emissões indiretas associadas a toda a sua cadeia de valor.

[96] Em 2021, a Espanha promulgou a Lei de Mudança Climática e Transição Energética, que determina a obrigatoriedade do cálculo anual da pegada de carbono, a elaboração e publicação de planos de redução de emissões de gases de efeito estufa e a inscrição desses dados em registro oficial. O Real Decreto de 2025 reforça essas obrigações, incluindo as instituições públicas de ensino superior entre os entes obrigados a monitorar e reportar suas emissões, alinhando-se às metas nacionais e europeias de descarbonização e neutralidade climática (Gobierno de España, 2025a).

[97] Documento: *Eficiencia y descarbonización*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/descarbonizacion]. Acesso em: 15 de junho de 2025.

[98] Documento: *Curso de Comunicación y Medioambiente*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/curso-comunicacion-y-medio-ambiente]. Acesso em: 14 de abril de 2025.

na formação de repertórios e na disseminação de práticas desejáveis. Entretanto, nota-se que, embora valiosas em seu propósito, tendem a se apresentar de forma pouco integrada a estratégias de longo prazo. Esse cenário sugere a prevalência de uma abordagem voltada ao engajamento imediato, o que, se por um lado amplia o alcance das mensagens, por outro pode limitar sua densidade conceitual.

É notável o envolvimento com redes e *benchmarks* – como o GreenMetric[99] e, sobretudo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A UCM grifa recorrentemente sua adesão à Agenda 2030[100], destacando seu compromisso com metas ambientais, sociais e de governança, ostentando selos e certificações[101] como marcas de reconhecimento e inserção em circuitos de avaliação.

Dedica-se espaço generoso para a promoção dos ODS, sublinhando sua contribuição em áreas como ensino, pesquisa, governança e liderança social. A página *"El papel de las universidades en los ODS"*, por exemplo, apresenta iniciativas, eventos e projetos, com destaque para a inovação docente e a incorporação em atividades curriculares e extracurriculares, além de experiências de aprendizagem[102].

Há evidente inserção em redes, como a CRUE-Sostenibilidad[103] e a Future Earth[104] – elas, de acordo com a perspectiva de Rios (2024), contribuem para o fortalecimento de uma sociomaterialidade que transcende fronteiras, contudo não apenas diversificam acervos, mas potencializam processos de isomorfismo (Peng *et al.*, 2023). Ao destacar o Informe CRUE 2023[105], aprovado pelo Comitê Executivo daquela rede, o discurso sublinha como tal documento se converte em referência prescritiva, promovendo a circulação de boas práticas.

---

[99] Documento: *GreenMetric World University Ranking*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/green-metric-university-ranking]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

[100] Documento: *Avances em objetivos*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/agenda2030/avances]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

[101] Documento: *Indicadores*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/-indicadores]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

[102] Documento: *El papel de las universidades en los ODS*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/odsyuniversidades/]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

[103] Documento: *CRUE-Sostenibilidad*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/crue-sostenibilidad]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

[104] Future Earth é uma rede de cientistas, pesquisadores e inovadores dedicada a promover transformações para a sustentabilidade. Seu objetivo é acelerar a produção e a circulação de conhecimento interdisciplinar sobre sistemas socioecológicos complexos, integrando áreas do saber para subsidiar políticas e estratégias. A rede articula 26 grupos de pesquisa, fomenta a capacitação de jovens pesquisadores e atua como plataforma para cooperação científica, inovação e diálogo entre academia, sociedade e tomadores de decisão (Haines *et al.*, 2017). Documento: *Future Earth is a global network of scientists, researchers, and innovators collaborating for a more sustainable planet*, Future Earth. Disponível em: [https://www.futureearth.org]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

[105] Documento: *Informe CRUE 2023*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/sostenibilidad/file/20240523-informesostenibilidaduni2023]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

A UCM exibe com orgulho suas posições em ranqueamentos, sejam eles nacionais[106], internacionais[107] ou temáticos[108]. Situa-se, por exemplo, entre as melhores universidades do mundo no *QS World University Rankings* de 2025[109]. A relevância desses alinhamentos estratégicos encontra respaldo em outras publicações[110], onde se destacam conquistas como a subida de posições no GreenMetric[111] e o reconhecimento de políticas e programas, medidos em áreas como energia, resíduos, transporte, educação e pesquisa[112].

Sua presença no ranqueamento *Las 50 carreras de El Mundo*[113] comprova sua habilidade em responder a critérios de avaliação em áreas como ciências sociais, exatas, saúde e humanidades. Esse movimento a consolida como referência, ao promover inovação e fortalecer conexões entre setores, ainda que traga consigo uma tendência à padronização comunicacional. A predominância de fórmulas favorece o diálogo, mas impõe o desafio de preservar o debate sobre especificidades e oportunidades em realidades locais. Assim, os resultados alcançados convidam à reflexão contínua sobre como equilibrar visibilidade global e aprofundamento das práticas internas (Sakib, 2022; Jastram; Foersterling, 2024).

Ainda que, nos documentos, as parcerias estabelecidas com entidades como o *Ayuntamiento de Madrid*[114] e associações ambientalistas[115] sejam mencionadas de modo periférico, é inegável que carregam potencial para fomentar inovações. Mesmo que o registro

---

[106] Documento: *Ranking nacionales*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/opc/ranking-nacionales]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

[107] Documento: *Ranking internacionales*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/opc/ranking-internacionales]. Acesso em: 9 de julho de 2025

[108] Documento: *Ranking temáticos*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/opc/ranking-tematicos]. Acesso em: 9 de julho de 2025

[109] Documento: *La Complutense, primera universidad pública de Madrid y segunda española en obtener la categoría 5 estrellas en la evaluación de QS 5 STARS*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/evaluacion-calidad-universidades-qs-5-stars]. Acesso em: 9 de julho de 2025

[110] Documento: *Noticias de rankings*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/opc/ultimas-noticias]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

[111] Documento: *La Complutense, revalida su posición como primera universidad española en el GreenMetric Ranking 2022*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=La+Complutense%2C+revalida+su+posici%C3%B3n+como+primera+universidad+espa%C3%B1ola+en+el+GreenMetric+Ranking+2022&ie=UTF-8&oe=UTF-8]. Acesso em: 22 de julho de 2025.

[112] Documento: *La Complutense, primera universidad española en GreenMetric University Ranking*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/complutense-primera-universidad-espanola-green-metric-ranking]. Acesso em: 22 de julho de 2025.

[113] Documento: *La Complutense, primera universidad española según el ranking Las 50 carreras de El Mundo*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/complutense-primera-universidad-espanola-50-carreras-de-el-mundo]. Acesso em: 22 de julho de 2025.

[114] Documento: *Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid*, Universidad Complutense de Madrid. A palavra *ayuntamiento* é equivalente, na língua portuguesa, à expressão *prefeitura*. Disponível em: [https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2017-04-21-Convenio%20FIRMADO%20AYUNTAMIENTO%20DE%20MADRID.pdf]. Acesso em: 14 de abril de 2025.

[115] Documento: *Organizaciones relacionadas con el medioambiente*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/iuca/organizaciones-relacionadas-con-el-medioambiente]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

dessas colaborações se limite a uma função mais simbólica, permanece aberta a possibilidade de que, no futuro, possam converter-se em arenas de deliberação coletiva, ampliando o alcance e a densidade das práticas socioambientais.

Há ainda, no terreno das parcerias, um consórcio urbanístico, no qual a UCM figura ao lado de outras universidades localizadas na Cidade Universitária – a exemplo da Universidad Politécnica de Madrid[116]. Este instrumento cumpre função estratégica na manutenção e desenvolvimento de infraestrutura compartilhada, garantindo articulação interinstitucional em questões que transcendem interesses individuais.

A governança desse arranjo revela tanto potencialidades quanto obstáculos. Por meio dele, são geridas obras, mobiliários urbanos, acessibilidade, segurança, projetos ambientais e grandes intervenções urbanísticas. A partilha de decisões e de responsabilidades – inclusive orçamentárias – permite diluir custos, acessar financiamentos específicos e compatibilizar interesses, favorecendo a criação de um ecossistema integrado. Por outro lado, tornam-se manifestas disputas simbólicas, diferenciações institucionais e desafios de coordenação.

Esse consórcio se insere no planejamento da cidade, particularmente ligado ao Plano de Mobilidade Sustentável Madrid 360[117], fortemente pautado por diretrizes internacionais. A comunicação reflete esse alinhamento – a universidade oferece uma "*Guía de transportes para Complutenses"*[118], detalhando modais para cada faculdade.

A UCM tem buscado acelerar avanços nesse setor por meio da oferta de programas como o *Máster Universitario en Ciudades Inteligentes y Sostenibles*[119], que destaca competências técnicas e interdisciplinares em urbanismo, alinhando-se plenamente à retórica dos ODS. A relevância das *smart cities* na proposta do curso merece, contudo, problematização. Embora promova a integração de tecnologias digitais, gestão de dados e soluções inovadoras

[116] Documento: *El consorcio*, Ciudad Universitaria de Madrid – Consorcio. Disponível em: [https://consorciocu.com]. Acesso em: 15 de julho de 2025.

[117] O Plano de Mobilidade Sustentável Madrid 360 (Ayuntamiento de Madrid, 2025), aprovado em 2022, estrutura as políticas de mobilidade da capital até 2030 e busca garantir uma mobilidade sustentável, saudável, segura e inteligente, fundamentada em medidas como: expansão e priorização do transporte público; melhoria das infraestruturas de transporte coletivo e incentivo à mobilidade ativa (a pé e de bicicleta); gestão dos estacionamentos com critérios ambientais; integração modal (micromobilidade, intermodalidade); substituição da frota por veículos de baixas emissões e promoção de soluções tecnológicas inovadoras; monitoramento contínuo com indicadores de progresso e impacto, publicados em relatórios anuais do *Ayuntamiento de Madrid*. O plano também prevê participação social e adaptações a partir de contribuições da comunidade e de organizações locais, buscando alinhar-se às exigências da União Europeia, que, por meio do Novo Quadro Europeu de Mobilidade Urbana, incentiva cidades a desenvolverem planos integrados de mobilidade sustentável (Parlamento Europeu, 2023).

[118] Documento: *Guía de transporte para complutenses*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/guia-de-transportes]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

[119] Documento: *Ciudades inteligentes y sostenibles*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/estudios/master-ciudadesinteligentesysostenibles-plan-609545]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

para desafios urbanos, tem sido alvo de críticas na literatura por sua ênfase tecnocrática, tendência à padronização de soluções e risco de esvaziamento de discussões (Abusaada; Elshater, 2021; Alizadeh; Prasad, 2024). Estudos recentes apontam que muitas iniciativas acabam reforçando lógicas de governança *top-down*, ampliando desigualdades socioespaciais e reduzindo a participação cidadã a um escopo decorativo (Sengupta; Sengupta, 2022).

Não obstante, a matriz curricular desse curso reflete tendências observadas no campo acadêmico, nas quais a busca por eficiência convive com a necessidade de ampliar espaços para reflexão interdisciplinar (Albareda-Tiana *et al.*, 2018; Argento *et al.*, 2020). Dessa forma, notam-se esforços de atualização e integração temática, ao mesmo tempo em que se abre espaço para futuros aprimoramentos voltados à ampliação do diálogo entre racionalidade técnica e abordagens mais reflexivas.

O *Máster de Formación Permanente en Sostenibilidad*[120], por sua vez, está estruturado para capacitar profissionais no desenho, implementação e avaliação de modelos de gestão guiados por princípios de responsabilidade social. O programa ganha tração por sua abordagem de acolhimento a estudantes de diferentes origens e promoção de contatos entre academia, setor produtivo e sociedade. Realça metodologias que combinam atividades presenciais, ensino virtual e resolução de desafios em parceria com empresas.

A participação na aliança *Una Europa*[121] também aponta este caminho, ao representar uma aposta na internacionalização, na inovação pedagógica e na pesquisa colaborativa, com destaque para o desenvolvimento conjunto de programas de mestrado, envolvendo sete universidades europeias. Há, ainda, o programa *Erasmus Mundus Design Measures*[122], de mestrados internacionais. Fomenta-se a multidisciplinaridade e o apoio a jovens pesquisadores,

[120] Documento: *Sostenibilidad* ESG, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/estudios/masterformacionpermanente-sostenibilidad_esg_1]. Acesso em: 17 de junho de 2025.

[121] Una Europa é uma aliança internacional formada por onze universidades europeias de pesquisa intensiva, criada em 2019 e sediada em Bruxelas. Seu objetivo é construir um ambiente universitário verdadeiramente europeu, promovendo mobilidade acadêmica, programas conjuntos de graduação e pós-graduação, pesquisa colaborativa e inovação em áreas estratégicas como sustentabilidade, saúde, patrimônio cultural, inteligência artificial e estudos europeus. A rede foi concebida no âmbito da *European Universities Initiative* da Comissão Europeia e reúne instituições como a Universidad Complutense de Madrid, KU Leuven, Università di Bologna, University of Edinburgh, entre outras (Una Europa, 2025). Documento: *La Complutense acoge una reunión para el diseño del primer máster de la alianza Una Europa*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://tribuna.ucm.es/news/complutense-reunion-diseno-primer-master-alianza-una-europa]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

[122] O *Erasmus Mundus Design Measures* é uma iniciativa da União Europeia, lançada em 2021, destinada a apoiar o desenvolvimento de novos programas de mestrado internacionais, inovadores e integrados. Seu objetivo é incentivar consórcios de instituições de ensino superior de diferentes países a desenharem, de forma colaborativa, currículos conjuntos de excelência, com elevada integração acadêmica, administrativa e pedagógica (Emasmus+, 2024). Documento: *Erasmus Mundus 4 Cities: Unica Euromaster in Urban Studies*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/english/estudios/master-erasmus4cities]. Acesso em: 21 de julho de 2025.

por meio de fundos destinados a projetos que estimulem a cooperação. Além de valorizar o estabelecimento coletivo de saberes, tais iniciativas promovem significados compartilhados, configurando processos dinâmicos de interação simbólica que geram sentidos comuns e orientam ações coletivas (Silva; Bandeira-de-Melo, 2021; Nóbrega, 2023).

Nesse entremeio, o periódico Tribuna Complutense opera como instrumento prioritário de divulgação. Sua frequência evidencia preocupação em dar visibilidade a conquistas, projetos e parcerias, reforçando uma imagem pública positiva. Essa atuação contribui para a construção de uma identidade robusta, alinhada a demandas de transparência e *accountability*.

A publicação sobre o projeto de reflorestamento de bosques em El Salvador[123] ilustra sua função de projeção internacional. O artigo detalha a articulação entre atores e a transferência de conhecimento técnico e científico entre continentes. Ao dar visibilidade a esse tipo de cooperação, reforça uma imagem desenvolvimentista, legitima a inserção em redes e a capacidade de mobilizar recursos, expertise e parcerias.

Outro exemplo revelador é o artigo sobre os benefícios dos espaços verdes urbanos. A reportagem destaca a produção de conhecimento interdisciplinar, envolvendo biólogos, ecólogos e edafólogos, bem como a relevância dos serviços ecossistêmicos proporcionados pelo campus[124]. Ao apresentar dados sobre biodiversidade, qualidade ambiental e recomendações de manejo, atua na mediação entre pesquisa e sociedade, promovendo a transferência de resultados para gestores, associações e comunidade.

Uma observação diacrônica do corpus permite identificar mudanças graduais na forma de significação da temática. Nos documentos produzidos entre 2013 e 2016, prevalece uma concepção normativa, com influência de legislações e de princípios de responsabilidade corporativa (Sheehy; Farneti, 2021). A partir de 2017, com a crescente visibilidade dos ODS, o discurso começa a incorporar referências internacionais e práticas de *benchmarking*. Já nos documentos mais recentes (2021–2025), há uma intensificação do léxico técnico e gerencial, com realce em indicadores e ranqueamentos. Essa evolução demonstra uma crescente tecnificação, ampliando a legitimidade no cenário internacional, mas também, em algum grau, naturalizando critérios supranacionais e reduzindo o espaço para interpretações localizadas (Viera Trevisan *et al.*, 2023).

---

[123] Documento: *Ya está en marcha el proyecto complutense para reforestar bosques en El Salvador*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/tribunacomplutense/230/art3353.php]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

[124] Documento: *Primeros resultados de un novedoso proyecto de investigación sobre los beneficios de espacios verdes urbanos, como Ciudad Universitaria*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://tribuna.ucm.es/news/beneficios-de-espacios-verdes-urbanos-como-ciudad-universitaria]. Acesso em: 9 de julho de 2025.

6.2 ENTREVISTAS

Entre setembro e outubro de 2024, entrevistei os gestores da UCM, seja presencialmente, seja por videoconferência. Todos detêm cargos diretamente ligados aos eixos da sustentabilidade, com atuação em áreas como gestão, planejamento estratégico e políticas de campus. As entrevistas foram integralmente transcritas e, na salvaguarda do anonimato, os interlocutores foram identificados por códigos (UCM01 a UCM04). Embora o grupo de participantes seja restrito, o material obtido revela argumentação suficientemente densa para iluminar aspectos essenciais da retórica organizacional.

Vale registrar que uma das conversas não ocorreu no habitual cenário formal, mas brotou em uma mesa de bar, durante o intervalo de almoço de UCM02 e UCM03. Ali, entre goles de cerveja e garfadas generosas de *tortillas de patatas* (com cebola), a entrevista se desenrolou de modo leve e fluido, com argumentos, de ambos os interlocutores, vindo à tona sem protocolo. O resultado foi um diálogo mais espontâneo, onde o rigor analítico encontrou insuspeitada cumplicidade no aroma – e no humor – daquele pequeno banquete ibérico.

Devo, contudo, registrar as dificuldades enfrentadas para a realização desse trabalho, sobretudo no que diz respeito ao acesso a pessoal ocupante de cargos de primeiro escalão. O processo de agendamento se revelou notadamente complexo: diversos e-mails enviados permaneceram sem resposta, e as secretarias frequentemente não conseguiam intermediar entrevistas ou sequer obter retorno dos titulares. Além disso, o acesso físico ao edifício da reitoria é restrito, sendo permitido apenas mediante agendamento prévio e confirmação de reunião registrada junto à segurança institucional – o que, por vezes, inviabilizou tentativas espontâneas de contato ou aproximação.

Essas barreiras não apenas restringiram o universo de interlocutores, mas também ilustram mecanismos de filtragem e controle que atravessam a governança. A dificuldade pode ser interpretada como demonstração de uma cultura marcada pela centralização decisória, em que a gestão da imagem privilegia a comunicação formal.

Tal contexto representa um dado sociologicamente relevante: ele tende a condicionar os próprios sentidos que emergem do campo e a evidenciar os limites da circulação de informações em estruturas complexas. Como argumentam Bourdieu (1989) e Conde (2009), a reprodução de hierarquias e o predomínio de dispositivos de comunicação formal podem contribuir para a manutenção de relações assimétricas de poder, silenciando vozes dissonantes e restringindo a pluralidade de sentidos. Ademais, a CCO (Cooren *et al.*, 2014) destaca que práticas de controle da informação não apenas podem refletir, mas também estabilizar estruturas de legitimidade.

Esse olhar prepara o terreno para compreender como determinadas concepções ganham potência. Não por acaso, a própria definição de sustentabilidade, entre os sujeitos, é condicionada por essa tessitura, resultando em leituras alinhadas a referenciais técnico-normativos e a agendas internacionais amplamente legitimadas. Como ilustra UCM01, "*nosotros asumimos que de alguna manera, esos 17 objetivos de desarrollo sostenible son un poco lo que marcaría la política de sostenibilidad de la Complutense*", e que "*un número importante de asignaturas tiene en su programa el tema de sostenibilidad, tal vez a veces más explícito, otras más implícito*".

Observa-se uma tendência de consideração do tema como algo associado à eficiência no uso dos recursos, à conservação ambiental e ao bem-estar comunitário. A formulação de UCM01 é substancial nesse sentido: "*esa sostenibilidad ambiental tiene que ver con la conservación del patrimonio natural y cultural, con el uso eficaz de los recursos, agua y energía, y de alguna manera, la salud y el bienestar de la comunidad universitaria*".

O argumento exemplifica a prevalência de uma abordagem que privilegia a dimensão ambiental e a operacionalização por meio de indicadores como eficiência energética, pegada de carbono e transição ecológica. Esses vocábulos, recorrentes nos documentos e nas falas, descortinam o nível de internalização de padrões discursivos e a naturalização de critérios supranacionais de avaliação, em consonância com o fenômeno do isomorfismo (Sakib, 2022).

Apesar do reconhecimento, ainda que discreto, das dimensões social e pedagógica, nota-se uma assimetria na compreensão dos alcances possíveis para o tema: o fator ambiental emerge como território de ação consolidado e legitimado, enquanto outros permanecem como anexos, pouco mencionados. Essa dinâmica sugere a existência de um *decoupling*, no qual a retórica integradora convive com uma prática restrita àquilo que é mais facilmente comunicável.

Como discutido no referencial, a literatura aponta que esse conceito não é unívoco, mas um campo de sentidos conflitantes, atravessado por diferentes epistemologias, interesses e tradições disciplinares. Autores como Massarella *et al.* (2021), Aminpour *et al.* (2020) e Luque González *et al.* (2021) destacam a assunção de feições diversas e a prevalência de uma ou outra dimensão como variável dependente de disputas e de arranjos que lhe dão forma. Esse fenômeno, recorrente nas entrevistas, demonstra o que Weisser (2017) denomina de significante variável, no qual o tema é apropriado conforme interesses, pressões e tendências.

Assim, o desencontro identificado nas falas materializa, no plano empírico, o debate teórico sobre as múltiplas sustentabilidades. A ausência de dúvidas e a aceitação das estruturas dominantes refletem não apenas processos de estabilização e silenciamento de disputas, mas

também a dificuldade de operacionalizar, no cotidiano, o universo de sentidos e demandas que o conceito carrega.

No que se refere a ações e políticas institucionais, os entrevistados apresentam uma retórica moderada pela descrição de iniciativas e pela valorização de avanços acadêmicos. São mencionadas, por exemplo, campanhas de sensibilização, cursos de formação, programas voltados à mobilidade sustentável e projetos de melhoria de infraestrutura. O gestor UCM01 destaca que "*somos en este momento la única universidad pública que tiene certificada su huella de alcance tres, el alcance uno y dos también*".

A menção revela não apenas orgulho, mas um uso estratégico da escala como ferramenta de altivez. Esse tipo de afirmação, embora denote avanço técnico e alinhamento com exigências normativas, merece uma observação mais pormenorizada. Em primeiro lugar, a certificação é, de fato, um diferencial em relação à maioria das universidades espanholas. No entanto, a literatura alerta que a mensuração do alcance 3, embora desejável, enfrenta limitações: há dificuldades de uniformização, dependência de estimativas e informações de terceiros, e risco de inconsistências nos dados reportados, o que pode dificultar comparações e inflar artificialmente os números apresentados (Hettler; Graf-Vlachy, 2024).

Além disso, o relevo dado à certificação pode ser lido como estratégia de *greenwashing*, reforçando uma imagem de liderança sem que, necessariamente, haja mudanças estruturais ou reduções efetivas em emissões (Delmas; Burbano, 2011). Como destacam estudos (Muñoz-Suárez *et al.*, 2020; Verheyen *et al.*, 2023), há um movimento de universidades em direção à quantificação e exposição de indicadores ambientais, mas, muitas vezes, com foco em performatividade e não em ações integradas de mitigação e justiça climática. A retórica da exclusividade reforça a lógica do *benchmarking*, fazendo do compromisso socioambiental um ativo alegórico (Fernández-Vázquez, 2021). Esse uso, portanto, deve ser lido criticamente – a certificação é relevante, mas não pode ser tomada como garantia de efetividade.

São recorrentes menções à criação de estruturas internas, à elaboração da nova estratégia ambiental universitária e ao fortalecimento da *Unidad de Campus y Medioambiente*. Em UCM01, nota-se uma postura de valorização dessas instâncias: "*estamos a punto ya de pasar por Consejo de Gobierno una estrategia de sostenibilidad ambiental [...] pensada por los próximos seis años, hasta el 2030*". As ações são apresentadas como conquistas administrativas, associadas à racionalização de processos, à gestão de recursos e à modernização da infraestrutura. No entanto, é possível notar que essa narrativa se apoia em uma lógica pouco aberta à problematização das contradições entre fala e prática. As limitações culturais, políticas

e financeiras enfrentadas pela universidade são reconhecidas apenas pontualmente e, em geral, neutralizadas como desafios superáveis.

Um exemplo emblemático de limitação no agir institucional aparece ao se abordar a dificuldade de modificar janelas em edifícios protegidos por legislação patrimonial, como diz UCM03: "*Hacer por ejemplo, cambiar las ventanas y se puede, tendríamos que hacer unas ventanas por dentro. Pues eso encarece las inversiones y eso es un lastre"*. Embora tal barreira seja enquadrada como um obstáculo técnico, ela revela conflitos mais intensos entre preservação, vanguarda e demandas contemporâneas. Isso é reforçado por UCM03 ao afirmar que: *"...es que en el Caso del Campus de Moncloa es bien de Interés Cultural, está protegido patrimonialmente..."*.

A percepção acerca da proteção legal de edifícios históricos se apresenta, habitualmente, condicionada às lógicas administrativa e operacional, o que contribui para esvaziar o potencial crítico desses marcos. Em vez de ser tratada como resultado de uma arena de choques entre perspectivas – patrimonial, ambiental, funcional, simbólica –, a regulação é internalizada como um obstáculo procedimental, reduzindo o alcance público de discussões sobre prioridades e valores concorrentes a questões de mera conformidade. Esse enquadramento burocrático tem o efeito de despolitizar o campo, obscurecendo o fato de que cada decisão sobre intervenções, adaptações ou usos alternativos de edificações envolve disputas legítimas entre diferentes interesses e visões sobre o futuro do patrimônio universitário.

Assim, perde-se de vista o caráter negociado e contingente das políticas de preservação, diluindo oportunidades de revisão das hierarquias de valor. O resultado é uma tendência à estabilização de soluções pouco reflexivas, nas quais a circulação de argumentos, o confronto de prioridades e a mediação de interesses são substituídos pela primazia da rotina e da segurança jurídica – comprometendo, por conseguinte, a criatividade institucional na busca por transições ambientalmente responsáveis e socialmente legitimadas.

Essa postura é reforçada por outras passagens, em que se destaca o tamanho e a diversidade do campus *("tenemos un campo de 2 millones de metros cuadrados y 100 edificios",* de acordo com UCM02), bem como a ineficiência energética de infraestruturas antigas *("la central térmica ahora mismo no es de las más eficientes desde el punto de vista energético, porque es un edificio enorme donde están las super calderas y luego ya un sistema de tuberías que van a los edificios, y eso no es muy eficiente ahora"*, segundo o mesmo). Ainda assim, essas questões são percebidas como algo técnico.

Outro aspecto que emergiu das conversas se refere à concentração das políticas de sustentabilidade sob o *Vicerrectorado de Tecnología y Sostenibilidad*, o que, segundo os

próprios entrevistados, facilita a implementação de projetos como a instalação de placas fotovoltaicas *("bueno, pues ahí se ha unido la tecnología, la sostenibilidad, entonces bajo un mismo mando único es más fácil empujar"*, diz UCM03). Essa configuração, embora eficiente do ponto de vista operacional, reforça a tendência de tratar a agenda ambiental como um problema administrativo, conforme alerta Leff (2014).

As redes e os ranqueamentos surgem no decorrer das conversas, notadamente a CRUE-Sostenibilidad e o GreenMetric. UCM01 afirma que "*nuestra intención justamente era saber un poco dónde estábamos colocados [...] y salimos muy bien posicionados. A partir de ese momento [...] nos obliga de alguna manera a constituirnos en referentes*". A lógica de legitimação é assumida como motor de posicionamento, com os ranqueamentos operando tanto como espelhos quanto como estímulos para reorganizar prioridades. UCM01 ainda complementa essa ideia ao afirmar que "*lo más importante para nosotros de los rankings [...] es que nos sirven para saber en qué tenemos que mejorar*".

O diagnóstico demonstra que o relacionamento da UCM com redes interorganizacionais tem sido, até recentemente, marcadamente emblemático, mais do que efetivamente participativo. Como sintetizou UCM01: *"una cosa es que figuremos, y otra cosa es lo que hacemos. Y no estábamos con una participación verdaderamente activa y fuerte"*. Essa distinção entre presença formal e engajamento real é recorrente, indicando que o pertencimento a alianças funcionou como dispositivo de projeção.

No entanto, os entrevistados apontam para uma reorientação estratégica em curso, com o objetivo de ampliar a atuação em redes ibero-americanas e de aprofundar a integração em iniciativas europeias: "*es lo que queremos empezar a hacer ahora, no solo formar parte, sino ser activos en esas redes, poder darle un sentido, no solamente un papel firmado"*, pondera UCM01. Esse fluxo revela um certo desejo de superação da lógica do engajamento nominal, para que se possa avançar em formas mais substantivas de cooperação, embora registre-se reconhecimento de que a universidade carece de estrutura para consolidar essa mudança.

Tal ambivalência, entre uso figurativo e aspiração por maior protagonismo, dialoga com as críticas ao isomorfismo institucional (Peng *et al.*, 2023) e ao *decoupling* entre discurso e realização (Jastram; Foersterling, 2024). A naturalização do uso de ranqueamentos e redes como formas legítimas de aferição e projeção é evidente: *"para nosotros la participación en el GreenMetric es sobre todo una autoguía de cuáles son nuestros puntos fuertes, nuestros puntos débiles. Nos lo tomamos más como un chequeo que nos ayude a nosotros a conservar las cosas buenas [...] y a priorizar aquellas que planteamos"*, diz UCM03. Entretanto, não se questionam

limitações epistemológicas ou contextuais desses instrumentos, perpetuando uma visão ancorada na conformidade.

O corpus falado permite identificar contradições e naturalizações ideológicas. Em vários momentos, os interlocutores deslocam a responsabilidade por eventuais dificuldades para fatores externos – como legislação, limitações orçamentárias ou baixa adesão comunitária. Ainda que haja reconhecimento da necessidade de sensibilização interna, há pouca menção a processos pedagógicos ou a dinâmicas mais horizontais.

A retórica sobre estudantes, por exemplo, aparece dividida: "*hay una parte del estudiantado muy comprometida, pero también creemos que hay una parte [...] poco comprometida*" (UCM01). Essa constatação, embora honesta, também opera como mecanismo de blindagem, preservando a imagem de uma universidade ativa mesmo diante de baixa mobilização coletiva.

Outro aspecto chamativo é o modo pelo qual tratam a relação entre discursos externos e contextos localizados. Reconhece-se que a UCM "*adapta las directrices de la Agenda 2030 a su realidad*" (UCM04), mas esse processo de tradução é descrito sem aprofundar contendas ou oposições que podem emergir. Assim, tende-se a apresentar a sustentabilidade como eixo consensual, tecnicamente dirigido e externamente validado.

Apesar da quantidade limitada de entrevistas, o conteúdo obtido permite traçar os contornos do pensamento institucional. As falas revelam um espaço marcado por uma crescente profissionalização de estruturas internas e pela busca de legitimação em circuitos internacionais. Ao mesmo tempo, deixam entrever limites e ambivalências, notadamente no que se refere à participação em redes e à transformação cultural interna. As entrevistas ajudam a compreender como a universidade constrói uma posição discursiva de liderança, ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios para a operacionalizar de forma concreta.

6.3 ARTEFATOS DISCURSIVOS

A gestão socioambiental, na Universidad Complutense de Madrid, é performada por meio de uma ampla visualidade, na qual painéis, placas, murais, adesivos e sinalizações configuram um repertório de artefatos sociomateriais que comunicam, regulam e traduzem valores institucionais (Heinzen *et al.*, 2024). Sob a lente da CCO, esses artefatos não apenas transmitem mensagens, mas constituem e estabilizam sentidos, performando a sustentabilidade como valor técnico, ético e de imagem (Kuhn; Putnam, 2014). A Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos permite o despontar de posições assumidas por esses dispositivos, suas

ocupações semânticas e as narrativas que articulam, evidenciando como a temática é negociada e institucionalizada (Godoi *et al.*, 2020).

O caminhar pelo campus indica uma tentativa de associação entre espaço físico e harmonia com a natureza, projetando-a como valor institucionalizado, associado à imagem de uma universidade saudável. Nesse contexto, a Figura 49 transcende a função ilustrativa e se apresenta como dispositivo de reforço, articulando múltiplas camadas de significação. A instalação, composta por cubos tridimensionais estampados, em suas faces, com referências aos ODS, dispostos sobre uma mesa de vidro, corporifica a função da Agenda 2030 como gramática de validação, ao mesmo tempo em que demarca uma busca por vínculos.

O destaque dado ao cubo superior, que reúne os logotipos da UCM, da *Unidad de Campus y Medioambiente*, da *Comunidad de Madrid* e do *Foro de Empresas por Madrid*[125], revela uma estratégia de articulação entre a agenda universitária, compromissos territoriais e interesses empresariais. Tal composição reforça a responsabilidade socioambiental como ativo de credibilidade e critério de distinção.

Sob a ótica do neoinstitucionalismo (Miranda, 2017), a adoção desses símbolos traz à luz um processo de isomorfismo no qual se reproduzem padrões de comunicação e gestão, em uma busca por aprovação que perpassa a aderência a modelos amplamente aceitos, mas esvaziados de densidade crítica (DiMaggio; Powell, 2000). A disposição ordenada e a estética uniformizada sugerem uma tentativa de estabilizar significados e organizar consensos superficiais, silenciando possíveis ambiguidades. A mesa de vidro, como suporte transparente e ostensivamente neutro, pode ser lida como metáfora de uma sonhada neutralidade, ao passo que a sobreposição de logotipos ilustra interdiscursos e a naturalização de alianças estratégicas.

A Figura 50, ao exibir o painel roxo com a inscrição *La violencia de género atenta contra el conocimiento*, opera como elemento sociomaterial que transcende a função informativa e se insere no cerne das disputas sobre o papel da universidade na contemporaneidade. Este dispositivo mobiliza a identidade corporativa para afirmar um posicionamento evidente contra a violência de gênero, articulando a proteção dos corpos à própria missão de produção e circulação do conhecimento.

[125] O *Foro de Empresas por Madrid* é uma plataforma de colaboração público-privada criada pelo *Ayuntamiento de Madrid*, que reúne empresas, associações empresariais e representantes do poder público municipal. Seu objetivo central é promover, incentivar e coordenar projetos de interesse estratégico para a cidade, possibilitando que o setor empresarial contribua com conhecimento, experiência e recursos para o desenvolvimento urbano sustentável. Suas decisões são tomadas em plenário, presidido pelo prefeito, e operacionalizadas por comissões permanentes compostas por representantes públicos e privados, que trabalham conjuntamente na formulação, execução e avaliação de projetos de impacto para a cidade (Madrid Foro Empresarial, 2023).

Figura 49 – Cubos dos ODS



Figura 50 – Banner sobre violência de gênero



Fontes: Acervo do autor (2024).

Sua presença em área de convívio para discentes – em um imóvel chamado de *Edifício de Estudiantes* – constitui um gesto relevante, que projeta uma imagem atenta e comprometida com questões caras à sociedade contemporânea. Seu caráter expositivo e cerimonial, ao privilegiar uma mensagem visualmente marcante, contribui para a construção de um espaço de referência, que reforça valores e estimula o reconhecimento coletivo em torno de pautas consideradas, por muitos, como fundamentais.

Tal instalação dialoga com as múltiplas dimensões da sustentabilidade anteriormente discutidas nesta tese, reconhecendo, silenciosamente, que esta abrange aspectos sociais, culturais e políticos, além do ambiental (Sachs, 2009). Ao destacar justiça de gênero, direitos humanos e valorização da diversidade, a UCM reafirma o compromisso com uma ética da corresponsabilidade, acompanhando autores que situam a justiça social no núcleo da produção de conhecimento (Luque González *et al.*, 2021; Massarella *et al.*, 2021). O painel, assim, é um dispositivo de ampliação semântica, convidando a comunidade à reflexão sobre o papel da universidade como espaço plural de diálogo e cuidado (Orlikowski, 2007).

Por outro lado, há materiais de campanha com apelo comportamental e prescritivo, como evidenciado nas Figuras 51 e 52. Em ambas, observa-se o uso de cores fortes (amarelo e preto), letras em caixa alta e fórmulas diretas. O foco recai na responsabilização individual: *Cuestan mucho dinero y muchas horas de trabajo su limpieza*, afirma um cartaz, enquanto outro aponta os microplásticos como um risco para a fertilidade do solo.

Figura 51 – Cartaz sobre resíduos



Figura 52 – Banner sobre resíduos



Fontes: Acervo do autor (2024).

A comunicação adotada, nos dois casos, é direta e norteada para a indução de comportamentos, com grifo na responsabilidade pessoal frente aos desafios apresentados. Embora não explore políticas institucionais de gestão de resíduos, esse tipo de abordagem apresenta a virtude de estimular a conscientização e fomentar práticas. Por outro lado, ao privilegiar esse recorte, tende a reforçar uma perspectiva de ética centrada no sujeito, de acordo com a análise de Kopnina e Meijers (2014), o que pode limitar a formação de acepções compartilhadas sobre justiça socioambiental e corresponsabilidade.

A Figura 53 apresenta um cartaz com a frase *UCM libre de LGTBIfobi*a, caracterizado por bordas em arco-íris e um tom afirmativo. A peça se destaca como um sinal público de compromisso com valores de diversidade, equidade e inclusão, transmitindo um posicionamento acolhedor. Mais do que um simples elemento simbólico, o objeto tem potencial para dar visibilidade à pauta LGBTQIAP+. Embora não detalhe ações ou projetos, sua presença denota empenho na promoção de uma cultura de respeito, servindo como porta de entrada para o fortalecimento de iniciativas futuras.

Esse padrão também é observado no *banner* retratado na Figura 54, que divulga a rede Una Europa, associando a UCM à ideia de uma universidade + *sostenible,* + *integradora,* + *pionera,* + *abierta*. A linguagem é marcada por positividade, com apelo cosmopolita. O estilo é de notoriedade, e opera dentro de uma estética de vínculo a redes internacionais – onde o ser responsável é uma identidade que vale a pena exibir.

Figura 53 – UCM libre de LGBTifobia



Figura 54 – Una Europa



Figura 55 – Ponto de ônibus



Fontes: Acervo do autor (2024).

A Figura 55 amplia essa lógica para o espaço urbano, com uma campanha municipal *(#igualquetú*) instalada em parada de ônibus. A peça compõe o campo discursivo por sua circulação nos territórios de acesso à instituição, associando políticas de moradia ao risco do colapso pessoal (*Perder tu hogar puede ser el final de una historia*), e usando metáforas visuais (casas como dominós) e *hashtag* emocional. Remete-se a uma responsabilidade compartilhada, mas ainda dentro de uma narrativa individualizante.

A presença dessas peças em espaços de circulação as expõe como marcos identitários que promovem inclusão e reflexão sobre direitos e solidariedade. A recorrência de campanhas afirmativas, com forte apelo simbólico e estético, cria um ambiente propício ao sentimento de comunidade e reforça valores essenciais à convivência democrática. A literatura reconhece que essas ações enriquecem o repertório organizacional e impulsionam a responsabilidade social (Delmas; Burbano, 2011; Mastroeni *et al.*, 2023; Peeples; Murphy, 2023; Roudometof, 2025).

O compromisso ambiental defendido pela *Unidad de Campus y Medioambiente* se manifesta, de modo eloquente, na estação pública de bicicletas compartilhadas, equipada com painéis solares, conforme ilustrado na Figura 56. Tal estrutura representa fisicamente a promoção da mobilidade sustentável, articulando inovação tecnológica, apelo ambiental e acessibilidade urbana.

A implementação desses sistemas na UPV e na UCM exemplifica a difusão de soluções de transporte que combinam inovação tecnológica, cuidado ecológico e lógicas de mercado, alinhando-se às recentes agendas de mobilidade sustentável e à narrativa ambiental

predominante no Norte Global (Johnston, 2016). Embora ofereçam alternativas ao transporte motorizado individual e incentivem práticas responsáveis, revelam um juízo comercial marcado pelo acesso pago, estandardização e uma retórica focada na eficiência, evidenciando processos de isomorfismo. Como em Valência, o modelo madrilenho amplia o leque de mobilidade, mas enfrenta desafios de inclusão – ambos ilustram o *decoupling* entre discurso e ação, ao mesmo tempo que apontam para possibilidades de fortalecer estratégias integradas que promovam transformação e engajamento no campo da mobilidade (Chagnon-Lessard *et al.*, 2021).

Figura 56 – Bicicletas compartilhadas



Figura 57 – Bicicletário de livre acesso



Figura 58 – Entrada da estação de metrô



Fontes: Acervo do autor (2024).

Tal como observado na UPV, a presença de bicicletários livres, instalados estrategicamente junto a edifícios (Figura 57), amplia as opções de deslocamento sustentável e incentiva o uso de bicicletas próprias. Além disso, a infraestrutura da Cidade Universitária é notavelmente enriquecida pela existência de uma estação de metrô situada em seu núcleo, conectando diretamente o campus ao restante da malha urbana de Madrid (Figura 58). Essa integração com o transporte de massa reforça a ideia de compromisso com soluções de baixo impacto ambiental e com a democratização do acesso à educação superior. Trata-se de um exemplo de como a integração entre diferentes modais pode fortalecer tanto a experiência de usuários quanto o capital simbólico institucional.

Outros registros sugerem certa distância entre retórica e sua consolidação. A Figura 59, por exemplo, apresenta uma lixeira metálica, com sinais de desgaste e com restos jogados em seu entorno, o que pode atenuar a percepção de um campus plenamente ordenado sob a ótica

ambiental. Já na Figura 60, o espaço destinado ao descarte de resíduos apresenta sacos de lixo largados fora do local a eles destinados. Tais situações, ainda que pontuais, assinalam para oportunidades de melhoria de práticas operacionais e para o aprimoramento da comunicação visual, contribuindo para a consolidação de ambientes mais alinhados a diretrizes estabelecidas.

Figura 59 – Lixeira antiga



Figura 60 – Depósito para descarte de resíduos



Fontes: Acervo do autor (2024).

A presença de componentes desgastados, comum em instituições complexas como esta (Smaniotto *et al.*, 2020), revela a tensão entre expectativas e práticas, demonstrando que o alinhamento entre discurso e ação é um processo contínuo e adaptativo. Na perspectiva da sociomaterialidade (Moura; Bispo, 2021), mesmo objetos banais atuam no estabelecimento de identidades, consolidando valores e desejos. Mais do que comprometer legitimidade, tais falhas indicam uma oportunidade de incentivo a práticas integradas de manutenção e fomento ao engajamento em busca de ambientes coerentes com princípios desejados.

Por outro lado, elementos mais sofisticados emergem como símbolos de aperfeiçoamento. A Figura 61 exibe um ambiente com claraboias – aberturas envidraçadas no teto ou na parte superior de uma edificação, destinadas a permitir a entrada de luz natural –, recurso arquitetônico que pode ser interpretado como estratégia bioclimática de aposta em eficiência energética e conforto térmico (Manzano-Agugliaro *et al.*, 2015): a escolha de desenho, nesse caso, sustenta visualmente uma narrativa de modernidade sustentável. Para além desta função, revela-se algum grau de preocupação com táticas biofílicas, visto que essa solução projetual, por suas formas e o uso de materiais em cores quentes e tons terrosos, visa também à

valorização do bem-estar de usuários e a criação de espaços fisiologicamente mais acolhedores (Jones, 2013; Söderlund; Newman, 2015)[126].

Figura 61 – Espaço interior com claraboias



Figura 62 – Fachada da reitoria



Fontes: Acervo do autor (2024).

A monumentalidade arquitetônica, expressa nos edifícios em estilo franquista[127] (Figuras 62, 63 e 64), constitui-se como artefato discursivo de primeira ordem, cuja presença transcende a funcionalidade[128]. Essas construções, com suas fachadas imponentes, simetria

[126] O termo bioclimático se refere a uma abordagem arquitetônica que utiliza as condições climáticas locais e os recursos naturais do entorno – como luz solar, ventilação e inércia térmica – com o objetivo de maximizar o conforto térmico dos ocupantes e reduzir o consumo de energia. Trata-se de projetar edifícios em sintonia com o clima, integrando soluções passivas que minimizam a necessidade de aquecimento, resfriamento ou iluminação artificiais, sempre adaptadas ao contexto ambiental específico (Manzano-Agugliaro *et al.*, 2015). Biofílico, por sua vez, qualifica projetos que intencionalmente promovem o contato direto ou indireto dos usuários com elementos da natureza, partindo do princípio de que a ligação inata dos seres humanos com o mundo natural é essencial para saúde, bem-estar e produtividade. O desenho biofílico busca introduzir formas, materiais, luz natural, água, vegetação e outras referências naturais no ambiente construído, criando espaços que favorecem o bem-estar psicofisiológico e fortalecem o vínculo entre pessoa e natureza (Söderlund; Newman, 2015).

[127] A arquitetura franquista é um conjunto de estilos desenvolvidos durante a ditadura de Francisco Franco (1939-1975), período conhecido como franquismo. Este foi um regime totalitário instaurado após a vitória nacionalista na Guerra Civil Espanhola (1936-1939), que se caracterizou pelo nacionalismo, anticomunismo, culto ao líder, repressão política e controle estatal sobre a sociedade (Delgado Granados, 2015). Na arquitetura, privilegiou edificações monumentais, com volumes imponentes, uso de pedra e tijolo, e uma estética que mesclava elementos neoclássicos e racionalistas, com simbolismo nacionalista e disciplinador (Arza Garaloces, 2023).

[128] A Cidade Universitária de Madrid é um amplo complexo que abriga, de forma integrada e sem divisões físicas, tanto a Universidad Complutense de Madrid quanto a Universidad Politécnica de Madrid, entre outras

rigorosa e escala grandiosa, corporificam uma gramática visual de disciplina e concentração, ecoando valores herdados de um passado autoritário e registrando, de modo duradouro, hierarquias e concepções de poder no imaginário coletivo (Quintero Maqua *et al.*, 2024).

Figura 63 – Faculdade de Medicina



Figura 64 – Escola de Edificação



Fontes: Acervo do autor (2024).

Todavia, é preciso reconhecer que essa imponência não funciona exclusivamente como obstáculo à participação democrática, pois se transforma em suporte para reinvenções identitárias. Se, por vezes, reforçam lógicas de controle, por sua persistência tornam-se igualmente suscetíveis a novos usos e interpretações, sendo apropriadas por diferentes gerações de usuários. A força da lembrança, nos termos de Pierre Nora (1984), reside em condensar narrativas de poder, adesão e resistência em lugares de memória, integrando passado e presente em uma só tessitura.

Atualizar esse patrimônio para demandas contemporâneas transcende a oposição a seu legado original, permitindo que o campus se afirme enquanto espaço aberto à variedade e à reinvenção (Peng *et al.*, 2023). Essas edificações, localizadas em eixos e amplas praças (Figuras 65 e 66), foram projetadas para expressar ordem e permanência, mas podem ser ressignificadas como pontos de encontro democrático e de experiências coletivas. O desafio, presente e futuro, consiste em mobilizar herança histórica como alicerce para novas práticas, articulando memória e inovação em favor da convivência plural.

instituições. Não há muros, portarias ou fronteiras visíveis separando os campi, o que resulta em uma paisagem compartilhada. Por essa razão, os registros visuais e análises realizados neste trabalho consideram ambos os espaços como parte de uma única sociomaterialidade, privilegiando a experiência integrada e a fluidez dos sentidos produzidos nesse território.

Figura 65 – Plaza Menéndez Pelayo



Figura 66 – Plaza Ramón y Cajal



Fontes: Acervo do autor (2024).

Um episódio emblemático de ressignificação ocorreu na fachada da Reitoria (Figura 62, na página 135): tradicionalmente marcada por sua solenidade, recebeu artefatos temporários alusivos ao Dia do Orgulho LGBTQIAP+[129]. A sobreposição deste repertório ao edifício-símbolo do poder institucionalizado promove um interessante deslocamento (Bastos; Alves, 2024), pois demonstra intenção de diálogo com pautas de diversidade, inscrevendo-as no núcleo definidor de regras. Entretanto, sua natureza transitória ressalta que tal abertura, embora expressiva, permanece prioritariamente no plano da visibilidade comemorativa.

A interação entre a rigidez arquitetônica e a fluidez dos emblemas ilustra a vitalidade dos processos de reconstrução emblemática. Mesmo circunscrita à data comemorativa, a ornamentação representa avanço na afirmação de valores democráticos, promovendo sensibilização e gerando debate. Ainda que não repercutam de pronto em políticas estruturais, seu valor é inegável. Ações desse tipo funcionam como catalisadoras de novos sentidos e estimulam o estabelecimento de uma cultura mais aberta. Assim, a monumentalidade da Reitoria se reconstrói em palco para reinvenção.

Nessa conjuntura, artefatos como os contêineres de coleta seletiva ilustrados na Figura 67 adquirem relevância. Eles comunicam normas ambientais e performam potenciais divergências entre técnica oficial e práticas informais. O contraste entre a padronização

[129] O Dia do Orgulho LGBTQIAP+ é celebrado internacionalmente em 28 de junho, em referência à Revolta de Stonewall em 1969, marco histórico da luta por direitos civis e igualdade para pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgênero, queer, interssexo, assexuais e demais identidades de gênero e orientação sexual. A data simboliza a resistência contra a discriminação e a afirmação da diversidade, sendo comemorada em diversos países, como a Espanha, com eventos, manifestações e ações de visibilidade (Armstrong; Crage, 2006). Esse dia é celebrado em Madrid com a maior parada do gênero na Europa, reunindo anualmente entre 1,5 e 2 milhões de pessoas nas ruas da cidade (Madrid Orgullo, 2025).

cromática, os adesivos explicativos e o desgaste dos materiais, somado à presença de resíduos jogados fora do local adequado, demonstra a fratura entre o discurso normativo e a experiência vivida, revelando os limites da normatização diante da complexidade dos hábitos.

Grafites e murais (Figuras 68 e 69), por seu turno, representam contranarrativas que contestam a ordem vigente. Diferentemente dos objetos que atribuem responsabilidades individuais, essas expressões imprimem na rotina reivindicações e críticas que confrontam tanto o legado autoritário da arquitetura quanto a lógica racional das políticas ambientais.

Figura 67 – Lixeiras padronizadas



Figura 68 – Grafites na Escola de Artes



Figura 69 – Grafites em passagem

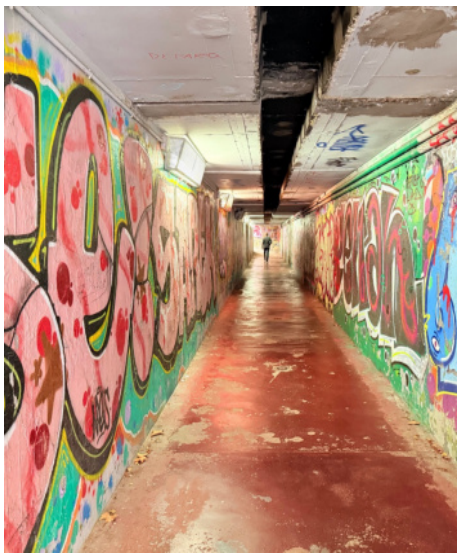


Figura 70 – Interior da Escola de Arquitetura



Fontes: Acervo do autor (2024).

Sob a ótica sociomaterial (Heinzen *et al.*, 2024), esses desenhos não são ruídos, mas dispositivos definidores de significados. Eles solidificam práticas de resistência, apropriação e reapropriação, tornando visíveis conflitos, exclusões e aspirações que permanecem silenciadas. Ao mesmo tempo, funcionam como palimpsestos urbanos, sobrepondo à paisagem camadas de memória, identidade e contestação.

A análise desses componentes atinge maior profundidade quando entrelaçada à noção de glocalização (Roudometof, 2025), que concebe a fusão criativa entre fluxos transnacionais e contextos microlocalizados. Nesse cenário, *slogans* feministas, paletas antirracistas e ícones da justiça climática não chegam como espectros indiferenciados: atravessam o concreto, pousam sobre muros ásperos e transitam entre pátios e corredores, recriando-se a cada encontro com sujeitos singulares e circunstâncias únicas.

Esses signos não apenas decoram a paisagem; eles deixam rastros, questionam narrativas, desencadeiam inquietações e inscrevem no olhar uma coreografia sensível de alianças inesperadas. O gesto de adaptar o global ao terreno indígena produz híbridos estéticos e políticos, nos quais o *spray* colorido de um grafite reverbera tanto a urgência planetária quanto as cicatrizes e sonhos do entorno. Trata-se de um mosaico vivo, onde cada inscrição reconfigura pertenças, atualiza memórias e provoca questionamentos – a quem serve esse símbolo, que ferida ecoa, que esperança convoca?

Assim, sob o signo da glocalização, o campus é laboratório sensorial e artístico, lugar de performances e experimentações. As linguagens internacionais, ao serem mergulhadas em realidades localizadas, ganham densidade e textura, convertendo-se em artefatos pulsantes, cheios de ambiguidade e potência. O artístico, aqui, não é somente recurso estético: é força capaz de desestabilizar certezas, abrir fissuras e ampliar os horizontes do possível, fazendo da tessitura simbólica um campo de invenção.

Enquanto nos muros brotam mensagens de *Basta de guerras impuestas*, em referência a conflitos na região da Palestina, nos espaços interiores a estética do regime encerrado persiste intocada, como se nota na Figura 70, o que cria uma sobreposição temporal que não passa despercebida. A arquitetura art déco[130], com suas linhas geométricas austeras, paleta cromática

[130] O art déco é um estilo artístico e arquitetônico que floresceu nas décadas de 1920 e 1930, caracterizado pelo uso de linhas geométricas austeras, formas estilizadas, simetria rigorosa e uma paleta cromática geralmente sóbria, incluindo tons metálicos, marrons, dourados e cinzas. Originado na França, rapidamente se difundiu internacionalmente, marcando edifícios públicos, teatros, estações ferroviárias e universidades com uma estética de modernidade, ordem e monumentalidade. O estilo expressa ideais de progresso, racionalidade e hierarquia, frequentemente associado à exaltação do poder institucional e à valorização de uma ordem social verticalizada. No contexto universitário, sua adoção materializa uma concepção de saber como patrimônio a ser transmitido de modo disciplinado e hierárquico, reforçando a imagem da universidade como "templo do saber" e espaço de autoridade incontestada (Striner, 1990; Chattopadhyay, 2019).

sóbria e escala grandiosa, concretiza uma concepção de universidade como templo do saber, onde o conhecimento flui verticalmente, dos mestres aos discípulos, sem contestação (Antliff, 2002). Tal contraste não é meramente visual – é político, e, talvez, um tanto poético. Os grafites nas fachadas performam rebeldia, enquanto os salões conservam a liturgia do poder. A IES, assim, abriga, concomitantemente, a memória do autoritarismo e os impulsos de sua superação, criando uma paisagem polifônica onde a sustentabilidade – ora técnica, ora insurgente – disputa definições em meio a fantasmas que se recusam a desaparecer.

Caminhemos a outro lugar. A Figura 71 apresenta um objeto que se destaca na paisagem: a *Smartflower*[131], cuja inspiração na morfologia e movimento do girassol confere-lhe notável apelo simbólico. Este artefato, ao mesmo tempo em que sinaliza compromisso com a responsabilidade ambiental, destaca-se como vitrine de inovação e elemento de distinção.

Figura 71 – *Smartflower* de energia solar



Figura 72 – Casinhas para pássaros



Fontes: Acervo do autor (2024).

Contudo, sua potência permanece circunscrita ao plano icônico, uma vez que não se observa sua integração a políticas estruturantes de energia renovável. Assim, opera, sobretudo,

[131] A *Smartflower* é um sistema de geração de energia solar fotovoltaica, inspirado na forma de um girassol. Trata-se de uma estrutura móvel e autônoma, composta por "pétalas" equipadas com painéis solares que se abrem ao nascer do sol e se orientam automaticamente ao longo do dia para acompanhar a trajetória solar, maximizando a captação de energia. Ao final do dia, as pétalas se recolhem, protegendo o sistema contra intempéries. Desenvolvida originalmente na Áustria, destaca-se pelo desenho biomimético, facilidade de instalação e eficiência energética superior aos painéis fixos convencionais. Além de sua funcionalidade, o equipamento possui forte apelo visual e simbólico, sendo frequentemente utilizado como ícone de inovação e compromisso ambiental em espaços públicos, educacionais e corporativos (Smartflower, 2025).

como emblema de modernidade, sugerindo caminhos, mas sem necessariamente consolidar práticas de maior alcance.

A Figura 72, com a instalação de casinhas para pássaros em um poste de iluminação, divulga iniciativas pontuais de promoção da biodiversidade. Embora o gesto seja visualmente interessante, sua execução permanece pontual. Não há textos explicativos, nem articulação com projetos maiores, o que transforma o artefato em signo isolado – simpático, mas descolado.

Ambos os objetos exemplificam o uso de artefatos de alto impacto visual como mediadores das retóricas responsáveis, contribuindo para a construção de uma imagem inovadora e sensível a demandas ecológicas (Cooren, 2012). Sua presença, ao enunciar necessidades ambientais, amplia a visibilidade dessas pautas. Todavia, quando desvinculados de políticas robustas, tendem a permanecer no campo simbólico, aproximando-se das discussões sobre *greenwashing* (Haack *et al.*, 2012; Lyon; Montgomery, 2015).

Voltando-nos a aspectos cromáticos das enunciações, a análise revela uma paleta visual heterogênea. O cartaz *UCM Libre de LGBTIfobia*, por exemplo, vale-se de cores da bandeira do arco-íris, símbolo desse movimento; essa escolha é assertiva e dialoga diretamente com repertórios de inclusão, conferindo visibilidade imediata à pauta. Por outro lado, a *Smartflower* apresenta tons predominantemente claros, metálicos e azulados, alinhando-se à estética tecnológica e funcionando como vitrine de modernidade, sem recorrer a cores quentes ou terrosas, que remeteriam a uma identidade ecológica mais tradicional.

Assim, não se observa marginalização cromática das pautas sociais, mas um feitio de segmentação. Determinadas temáticas adquirem expressivo destaque, enquanto sua inserção em espaços de deliberação permanece restrita ou pontual. No caso dos elementos tecnológicos, embora não sobressaiam por sua paleta, ocupam posições de relevo estratégico, sublinhando o valor atribuído aos avanços técnico-científicos.

Essa dinâmica permite analisar as pautas socioambientais como fruto de processos de administração alegórica. Há uma disposição favorável à circulação de signos associados a temáticas sensíveis nas áreas de maior fluxo, o que contribui para sua legitimação. No entanto, tal visibilidade nem sempre se converte em participação ampliada nos espaços de decisão ou em integração orgânica às práticas de governança. Deste modo, sua potência transformadora (Fairclough, 2001) tende, em certa medida, a ser modulada pela relativa autonomização entre expressão e atuação decisória, configurando uma gestão comunicacional que valoriza tanto a manifestação pública quanto a manutenção de arranjos consolidados.

A leitura dos artefatos visuais revela nuances na relação entre discurso e materialidade das redes colaborativas. Enquanto documentos oficiais tendem a abordar a participação em

alianças como a CRUE-Sostenibilidad, essa dimensão relacional raramente encontra tradução nos elementos do espaço – privilegiam-se ícones universais, como no caso dos cubos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que se impõem como sinais inequívocos de alinhamento à Agenda 2030 e de adesão a pautas globais.

Essa escolha estética sugere que signos internacionalmente reconhecidos são incorporados no contexto local, conferindo visibilidade a compromissos amplos, mas deixando em segundo plano vínculos específicos. O resultado é uma paisagem em que a sustentabilidade se apresenta, sobretudo, como valor a ser celebrado, enquanto sua dimensão relacional – aquela que emerge do trabalho conjunto – permanece mais discreta, quase sutil.

A Figura 73 destaca a atuação da organização não governamental (ONG) *Geólogos del Mundo*[132], cujas atividades são exibidas em um mural. Trata-se de uma presença pequena, mas que sinaliza possibilidades de articulação com redes.

Figura 73 – Geólogos del Mundo



Figura 74 – Real Jardín Botánico



Fontes: Acervo do autor (2024).

Já a Figura 74 apresenta a imponente fachada do *Real Jardín Botánico Alfonso XIII*[133], cuja presença é sublinhada por uma sinalização elegante e discreta. O destaque dado à marca,

[132] Geólogos del Mundo é uma organização não governamental de desenvolvimento, fundada na Espanha em 1999, dedicada à gestão de recursos naturais, prevenção de riscos geológicos e promoção do desenvolvimento sustentável, com atuação em projetos de cooperação internacional e formação em geociências, especialmente em países vulneráveis (Geólogos del Mundo, 2025).

[133] O Real Jardín Botánico Alfonso XIII é um jardim botânico de 50.000 m² localizado no campus da Universidade Complutense de Madrid, criado em 1997. Tem como principais objetivos a educação ambiental, o apoio à pesquisa universitária e a divulgação científica, abrigando mais de mil espécies vegetais e promovendo atividades pedagógicas e culturais (Universidad Complutense de Madrid, 2025d).

entretanto, revela mais sobre a lógica de distinção do que sobre eventuais articulações. A ausência de qualquer referência visível a consórcios, projetos internacionais ou redes acadêmicas não é propriamente uma omissão, mas sim um sintoma de como, mesmo em espaços de excelência científica, predomina uma comunicação autocentrada, direcionada à celebração da própria identidade. O resultado que se vê é uma visualidade que reforça a insularidade de iniciativas. Assim, a fachada, ao invés de operar como portal para redes de cooperação, funciona como metáfora de um campo de contendas (Conde, 2009; Bien; Sassen, 2020), no qual a centralização simbólica se sobrepõe à abertura para práticas partilhadas.

Para além de qualquer leitura crítica, contudo, cabe ressaltar que a proeminência da identidade institucional cumpre funções estratégicas legítimas. A celebração da própria história pode fortalecer o sentimento de pertencimento, consolidar vínculos com a comunidade e contribuir para a construção de uma identidade sólida diante do público externo. Ademais, em contextos de concorrência e de busca por reconhecimento, tornar visível o próprio legado não é capricho, mas um recurso eficaz para afirmar prestígio e demarcar singularidades.

Direciono o olhar a outros murais informativos. Um deles fala de saúde mental (Figura 75), outro remete ao Dia Mundial da Alimentação[134] (Figura 76) e outro esquematiza padrões de eficiência energética (Figura 77). Nota-se um padrão recorrente de fragmentação – embora cada peça aborde temas relevantes, elas o fazem de modo autônomo.

Figura 75 – PsiCall

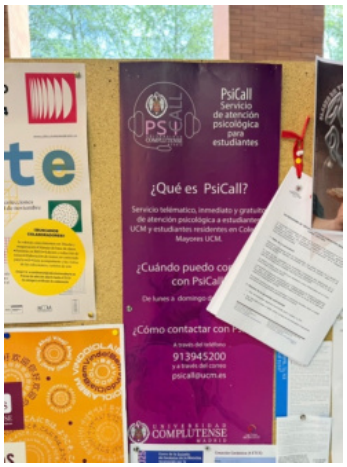
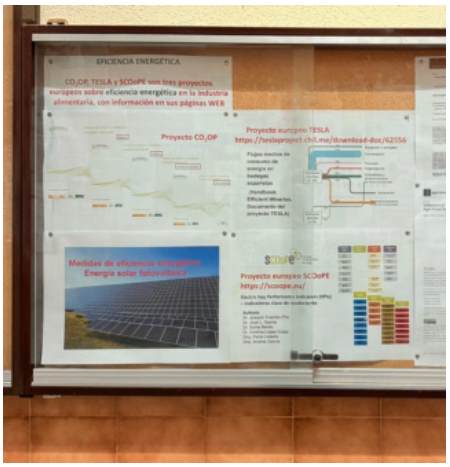


Figura 76 – Dia da alimentação



Figura 77 – Projeto de energia



Fontes: Acervo do autor (2024).

[134] O Dia Mundial da Alimentação é celebrado anualmente em 16 de outubro, data que marca a fundação da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura, em 1945. Instituída oficialmente em 1981, a efeméride é reconhecida em mais de 150 países e tem como objetivo principal promover a reflexão sobre a segurança alimentar, o combate à fome e a importância do acesso universal a alimentos saudáveis, seguros e de qualidade. A cada ano, propõe-se um tema específico para mobilizar governos, sociedade e instituições acadêmicas em torno de ações e debates sobre alimentação, nutrição e sustentabilidade (Nações Unidas, 2025).

Predominam abordagens setoriais, em que avanços ambientais decorrem de iniciativas circunscritas e com baixa convergência entre si. Essa lógica surge não apenas nos murais, mas também nas práticas comunicacionais e intervenções expostas nas Figuras 78, 79 e 80, o que corrobora a necessidade de articulação mais orgânica entre distintos agentes e setores.

Figura 78 – Cartazes diversos

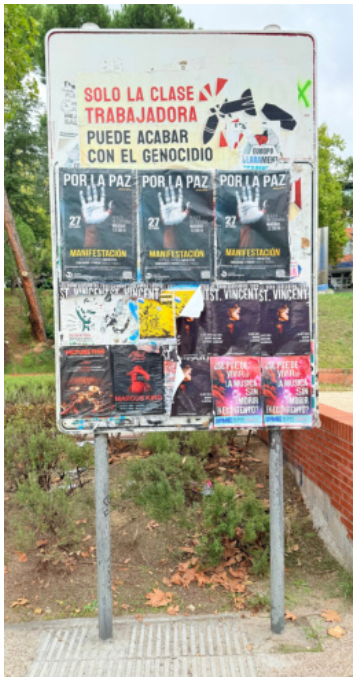


Figura 79 – Casa dos Estudantes



Figura 80 – Reciclar é fácil



Fontes: Acervo do autor (2024).

Os folhetos (Figura 78) atestam a vitalidade do ativismo e transformam o campus em arena, ainda que a ausência de uma coordenação reforce o isolamento das vozes críticas. A Casa dos Estudantes (Figura 79), com sua efervescência criativa à margem das agendas oficiais, representa terreno fértil para novas práticas, enquanto o suporte digital para reciclagem (Figura 80) sintetiza o esforço de combinação entre inovação e responsabilização ambiental, sem perder de vista desafios coletivos.

O exame desses episódios revela, por um lado, a vitalidade de uma universidade que valoriza a experimentação e, por outro, a necessidade de se fortalecerem práticas colaborativas e se expandirem redes institucionais. A ausência de menções a elas nos artefatos observados, contudo, não deve ser vista apenas como uma limitação, mas também como uma oportunidade para refletir sobre caminhos para ampliar a cultura colaborativa.

As Figuras 81 e 82 encerram, de maneira eloquente, o percurso visual desta seção, servindo como condensação das dinâmicas discutidas. A primeira demonstra a

monumentalidade sóbria de um edifício, fronteado por fluxos de circulação e intermediado por zonas de transição desenhadas para canalizar acessos. Já a segunda projeta um fragmento em que a arquitetura de grande escala, parcialmente velada pela vegetação madura, cria tanto sensação de distanciamento quanto potencial para encontros improváveis.

O contraste entre ambas é revelador: de um lado, a imposição do concreto, a disciplina dos espaços e a visibilidade paradigmática; de outro, a abertura ao tempo e ao ambiente, com caminhos sinuosos e perspectivas que diluem fronteiras entre o planejado e o espontâneo.

Figura 81 – Faculdade de Ciências da Informação



Figura 82 – Espaço do Jardim Botânico



Fontes: Acervo do autor (2024).

Essas imagens funcionam como uma síntese poética dos movimentos que atravessam a experiência universitária: entre a imponência dos edifícios e a lógica fragmentada dos espaços, revela-se o campus como palco de encontros, desencontros e reinvenções. Esses registros apontam para uma universidade que, mesmo diante de heranças calcificadas, permanece aberta à experimentação. A UCM, envolta em sua aura patrimonial, mantém diante de si o horizonte do diálogo, da interdependência e da coprodução – valores que, se habilmente cultivados, têm o potencial de transmutar a visibilidade simbólica em práticas colaborativas substantivas.

7 UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Fundada em 1955 e federalizada em 1960, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) conta com quatro campi e, em 2024, abrigava 31.017 estudantes matriculados, sendo 25.947 na graduação e 5.070 na pós-graduação. Sua comunidade acadêmica é composta por 2.662 docentes efetivos, 159 docentes substitutos e visitantes, 3.212 técnicos administrativos e cerca de 1.200 funcionários terceirizados, totalizando mais de 44 mil pessoas diretamente vinculadas à instituição (Universidade Federal da Paraíba, 2022; 2024).

Oferece 131 cursos de graduação, 58 programas de mestrado e 34 de doutorado, além de uma rede de centros de ensino, institutos, núcleos de pesquisa e órgãos suplementares. Com orçamento anual superior a dois bilhões de reais e forte inserção em projetos de pesquisa, inovação, extensão e internacionalização, ganha destaque como polo estratégico de desenvolvimento regional (Universidade Federal da Paraíba, 2025).

Faço, a seguir, uma cartografia de seu discurso, na qual cada documento – de planos plurianuais ao singelo registro de projeto extensionista – é interrogado como artefato sociomaterial que aspira legitimidade, traduz interesses e torna visíveis (ou oculta) contendas que atravessam o habitual. A análise não se limita à arqueologia de normas e indicadores: faz-se convite à observação das fissuras, hesitações e reiterações com que a universidade negocia sua relação com a ideia de sustentabilidade.

Nas páginas que seguem, adentro um terreno onde a normatividade tecnocrática ora se impõe como dogma, ora cede espaço ao ativismo inquieto, ou à sofisticação performativa do *benchmarking*. O esforço não é de catalogar práticas, mas de desnudar como compromissos são operados e traduzidos em protocolos de *compliance*, em uma imprecisa, porém profícua, convivência com práticas locais em permanente reinvenção.

6.4 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

A análise documental desvenda um universo permeado por tensões entre normatividade, ativismo e busca de reconhecimento. O compromisso com questões socioambientais é formalizado por meio de instrumentos jurídicos que sustentam o núcleo institucional e evidenciam, em suas redações, princípios de responsabilidade e ética.

O Estatuto da UFPB[135], por exemplo, formaliza uma direção e estabelece o horizonte a partir do qual práticas e decisões devem ser calibradas. Mais do que garantir conformidade legal, uma codificação como essa constitui um cabedal discursivo que serve tanto à fundamentação de ações quanto à criação de espaços para o florescimento de interpretações plurais, adaptações criativas e, quem sabe, dissensos produtivos.

Nesta perspectiva, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)[136], em suas sucessivas versões (2014-2018, 2019-2023, 2024-2028)[137], pode ser interpretado como espaço privilegiado de constituição e exposição de identidade, funcionando simultaneamente como roteiro estratégico, peça de legitimação e artefato de prestação de contas. Embora a sustentabilidade figure como princípio transversal em suas redações – seja elevada à condição de compromisso ético-político ou diluída em metas operacionais e indicadores de desempenho –, é perceptível a prevalência de certa racionalidade instrumental.

Os textos proclamam a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e enaltecem valores como diversidade e inclusão, apontando um compromisso sintonizado com demandas contemporâneas da universidade pública no Brasil, conforme comentam Ferreira *et al.* (2021) e Silva e Leher (2024). No entanto, observa-se uma formulação em estreita interlocução com exigências externas, notadamente aquelas impostas por marcos avaliativos oficiais e por parâmetros de reconhecimento internacional. O PDI 2024-2028[138], ao inscrever entre seus propósitos a promoção de uma sociedade democrática e sustentável, formaliza um ideário que serve tanto à autoafirmação quanto ao posicionamento em cenários competitivos.

A elaboração desse instrumento aconteceu, tal como evidenciam seus registros preliminares[139], em um percurso inequivocamente participativo, pontuado por consultas recorrentes à comunidade acadêmica. Todavia, seus diagnósticos também apontam para

---

[135] Documento: Estatuto da UFPB, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/aci/contents/documentos/documentos-ufpb/estatuto-da-ufpb.pdf]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[136] O Plano de Desenvolvimento Institucional é o principal instrumento de planejamento estratégico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil. Sua elaboração e atualização periódica são exigidas pelo Decreto Federal nº 5.773/2006, que regulamenta o funcionamento das instituições de ensino superior no país. O PDI deve contemplar missão, visão, objetivos, metas, estrutura organizacional, políticas acadêmicas, perfil do corpo docente e discente, infraestrutura, planejamento financeiro e diretrizes para ensino, pesquisa, extensão e gestão. Trata-se de documento obrigatório para credenciamento e recredenciamento institucional junto ao Ministério da Educação, funcionando como referência para avaliação externa, prestação de contas e definição das prioridades institucionais de médio e longo prazo (Francisco *et al.*, 2012).

[137] Documento: Planos de Desenvolvimento Institucional, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [http://plone.ufpb.br/proplan/contents/paginas/acoes/codeplan/planos/pdi]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[138] Documento: Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2028, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://drive.ufpb.br/s/7HHRqJa5RoaNo7N]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[139] Documento: PDI 2024-2028 – Levantamento Preliminar, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://drive.ufpb.br/s/ayNrfcKGpXT3ZPX]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

vulnerabilidades persistentes – em particular na consolidação de uma cultura de planejamento e na efetividade da comunicação interssetorial – as quais, não raramente, acabam colocadas na condição de temas satélites, face ao predomínio de demandas imediatas.

Os Relatórios de Gestão (RG)[140], por sua vez, são considerados instrumentos de *accountability*, prestando contas à comunidade universitária e aos órgãos de fiscalização externa, como o Tribunal de Contas da União (TCU). Nessas peças, temas relacionados à sustentabilidade tendem a ser enquadrados sob a égide da eficiência, ganhando relevo em conjuntos de indicadores detalhados – abrangendo desde o número de projetos e bolsas concedidas, passando pela realização de eventos e registro de patentes, até dados referentes a consumo de água, energia e ao volume de resíduos encaminhados para reciclagem.

O relato de 2018[141] ilustra essa dinâmica ao adotar o formato recomendado pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC)[142], sinalizando intenção de alinhamento a práticas reconhecidas. Tal escolha implicou uma estrutura que busca articular informações financeiras e não financeiras, combinando dados sobre desempenho econômico, social, ambiental e de governança.

O volume de relatórios reunidos para esta investigação pode ser compreendido à luz da literatura sobre governança pública, que assinala sua performatividade enquanto instrumentos de legitimação simbólica (Ferreira *et al.*, 2021; Haack; Rasche, 2021; Monteles *et al.*, 2025). O enfoque na conformidade, ainda que seja relevante para a transparência, pode, em determinadas conjunturas, limitar o escopo de análises e restringir o agir sustentável a rotinas de *compliance*. Dessa forma, há o risco de que aspectos dialógicos percam espaço para abordagens procedimentais, colocando em segundo plano a complexidade inerente à construção coletiva de sentidos (Bien; Sassen, 2020).

Para além desse enfoque, a consolidação de novas diretrizes – tanto na UFPB quanto no conjunto das instituições federais de ensino superior (Honorato; Souza, 2023; Silva; Leher,

[140] Documento: Relatórios de Gestão Institucional, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [http://plone.ufpb.br/proplan/contents/paginas/acoes/codeplan/relatorios/rgi]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[141] Documento: Relatório de Gestão 2018, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://drive.ufpb.br/s/swWZQNm9KKiBEqg]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[142] O IIRC foi uma coalizão internacional de reguladores, investidores, empresas, órgãos normativos e sociedade civil, criada em 2010, com o objetivo de desenvolver e promover o *Integrated Reporting Framework*. Esse modelo de relato integrado buscava apresentar, de forma concisa, como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização criam valor no curto, médio e longo prazos, integrando informações financeiras e não financeiras – ambientais, sociais e de governança (Mio, 2016). Em 2021, o IIRC se uniu à *Sustainability Accounting Standards Board*, dando origem à *Value Reporting Foundation*, atualmente incorporada à *International Financial Reporting Standards Foundation*, organização internacional, sem fins lucrativos, responsável pelo desenvolvimento de padrões globais de contabilidade e de divulgação de sustentabilidade (Wagenhofer, 2024).

2024) – enfrenta condicionantes oriundos de ciclos recorrentes de restrição orçamentária e adoção de políticas de austeridade[143]. Desde 2016, sobretudo, a universidade tem redimensionado agendas, priorizando demandas operacionais e assistenciais em prejuízo de ações transversais, como as socioambientais. Assim, mesmo que compromissos ligados a esta pauta figurem de forma reiterada no corpus, sua concretização, amiúde, sucumbe face à urgência administrativa. Tanto a literatura acadêmica (Nogueira *et al.*, 2020; Silva; Guimarães, 2022; Silva; Leher, 2024) quanto os diagnósticos oficiais convergem ao sinalizar que esse panorama restringe o alcance de projetos estruturantes, acentua a dispersão de iniciativas e fragiliza sua manutenção ao longo do tempo.

Os materiais analisados realçam a necessidade de fortalecimento de mecanismos de articulação, investimento em soluções de gestão criativas e ampliação do engajamento comunitário. Enfrentar limites impostos pelas conjunturas exige desenhar estratégias cooperativas, fomentar arranjos solidários, cultivar lideranças sensíveis e promover a participação qualificada nos processos decisórios – condição para que projetos possam prosperar, mesmo quando as condições externas se mostram adversas (Silva *et al.*, 2022).

A busca por parcerias com organismos externos, incluindo a captação de bolsas e financiamentos, não constitui, na UFPB, uma rotina institucionalizada como é na Universidad Complutense de Madrid, por exemplo. Essa diferença não se deve a imposições legais: ainda que, segundo o ordenamento jurídico brasileiro (Brasil, 2004; 2015), as universidades federais possuam autonomia didático-científica e administrativa – o que inclui a possibilidade de celebrar acordos, contratos e convênios para fins de pesquisa, desenvolvimento, extensão e formação de recursos humanos –, na UFPB predomina o financiamento público federal. Os documentos não apresentam políticas robustas de captação de recursos – tendo em vista o marco legal disponível e as experiências relatadas em outras IES (Fioravante *et al.*, 2022; Tran *et al.*, 2022), sua mobilização permanece estranhamente restrita ou episódica.

Os dados não indicam impedimentos claros nem diretrizes operacionais que contraindiquem a prática, sugerindo que elementos como tradição, rotinas consolidadas e

[143] Refiro-me a períodos em que a universidade enfrentou redução ou contingenciamento de repasses financeiros por parte do governo federal, queda nas dotações orçamentárias discricionárias e limitação no acesso a recursos extras para investimentos e custeio, particularmente do ano de 2016 em diante (Honorato; Souza, 2023). Tais contextos resultam de políticas econômicas voltadas ao controle do déficit público, cortes em despesas consideradas não essenciais e restrições à expansão dos investimentos, frequentemente agravados por crises econômicas, mudanças de governo ou reestruturações no orçamento federal (Staffen, 2022). Na prática, isso implica a necessidade de priorizar gastos essenciais ao funcionamento institucional (como manutenção, salários e assistência estudantil), reduzindo a margem para a implementação de políticas inovadoras, investimentos em infraestrutura e apoio a projetos de caráter transversal, como os de sustentabilidade ambiental. Os relatórios e diagnósticos apontam que, durante esses períodos, diversas iniciativas foram postergadas, redimensionadas ou adaptadas diante do quadro de incerteza, impactando continuidade e integração de ações (Nogueira *et al.*, 2020).

prioridades distintas podem explicar sua baixa adesão. Sem emitir juízo de valor ou causalidades definitivas, esse panorama aponta para a necessidade de investigações futuras que aprofundem os fatores que acomodam decisões organizacionais nesse campo.

Logo, os textos começam a falar da Comissão de Gestão Ambiental (CGA)[144]. Setor vinculado ao Gabinete da Reitoria, criado em 2013, é apresentado como órgão principal de formulação, execução e acompanhamento de políticas ambientais. Sua atuação, contudo, acontece em meio a certa duplicidade de funções com a Gerência de Meio Ambiente[145], organismo vinculado à Superintendência de Infraestrutura[146] e descrito como instância de proposição, avaliação e gestão da política ambiental.

O exame do material descortina uma trajetória marcada por intermitências. Após um período inicial de atividade intensa – com a produção de manuais[147], realização de campanhas[148] e implementação de projetos como a coleta seletiva solidária[149], compostagem[150] e monitoramento de resíduos[151] – a CGA entra em uma espécie de hibernação, particularmente entre 2020 e 2024. Esse vaivém, ratificado pela ausência de balanços e pela paralização em postagens, manifesta desalinhamento entre discurso e prática. No entanto, ressalto que a comissão foi responsável pela elaboração do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PGLS)[152], apresentado como instrumento basilar de planejamento ambiental.

Estruturado conforme diretrizes do governo federal brasileiro, o plano define objetivos, metas, prazos, responsabilidades e mecanismos de monitoramento para implantar práticas sustentáveis e racionalizar recursos. Abrange áreas como consumo, energia, água, saneamento,

---

[144] Documento: Comissão de Gestão Ambiental, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[145] Documento: Gerência de Meio Ambiente, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [http://plone.ufpb.br/sinfra/contents/paginas/gerencia-de-meio-ambiente]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[146] Este setor é descrito, em sua página institucional, como órgão suplementar da Reitoria, responsável pelo planejamento, execução e fiscalização das atividades de infraestrutura. Documento: Superintendência de Infraestrutura, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/sinfra/]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[147] Documento: Manuais dos projetos, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga/contents/menu/manuais_dos_projetos]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[148] Documento: UFPB promove integração com a Comunidade São Rafael em evento sobre práticas sustentáveis, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/eventos/ufpb-promove-integracao-com-a-comunidade-sao-rafael-em-evento-sobre-praticas-sustentaveis]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[149] Documento: Coleta seletiva, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga/contents/menu/programas/coleta-seletiva-e-compostagem]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[150] Documento: Compostagem, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga/contents/menu/programas/compostagem]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[151] Documento: Resíduos eletroeletrônicos, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga/contents/menu/programas/residuos-eletroeletronicos]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[152] Documento: Plano de Gestão de Logística Sustentável, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga/contents/pgls/pgls-ufpb.pdf/view]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

coleta seletiva, qualidade no trabalho, aquisições e deslocamento de pessoal. Alinhado à Agenda 2030, promove campanhas de educação ambiental e capacitação de servidores.

Os ODS se fazem presentes, também, na assinatura de memorandos de entendimento com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)[153] e na integração às redes *United Nations Academic Impact* (UNAI)[154] e *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN)[155]. No rastro desses acontecimentos, criou-se o Núcleo de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável (NPDS) [156], setor articulador de pesquisas, projetos de extensão e trabalhos técnicos em áreas como avaliação de políticas públicas, desenvolvimento sustentável e ordenamento territorial. Suas ações deveriam ser divulgadas por meio do Observatório do Desenvolvimento Sustentável[157] – plataforma digital lançada em 2019.

A amplitude semântica que caracteriza esse conceito, utilizado no batismo do núcleo, possibilita sua circulação e apropriação em diferentes contextos. Conforme explorado em diversos estudos (White, 2013; Weisser, 2017; Massarella *et al.*, 2021), essa polissemia permite sua utilização como referência de modernidade e adequação a tendências. Ecoam críticas ao chamado neoliberalismo verde[158], no qual a temática é capturada por uma razão gerencialista

[153] O PNUD é a agência da ONU para o desenvolvimento, presente em mais de 170 países e territórios. Seu mandato envolve a erradicação da pobreza, a promoção da igualdade e o apoio à construção de capacidades institucionais para o desenvolvimento sustentável, atuando em parceria com governos, sociedade civil e setor privado em temas como políticas públicas, governança, meio ambiente e inovação social (Braz *et al.*, 2024). Documento: Reunião debate processo de ampliação de parceria entre a UFPB e a ONU, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/antigo/content/reunião-debate-processo-de-ampliação-de-parceria-entre-ufpb-e-onu]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[154] A UNAI é uma iniciativa da ONU criada em 2010 para alinhar instituições de ensino superior aos objetivos e mandatos das Nações Unidas, especialmente em direitos humanos, acesso à educação, sustentabilidade e resolução de conflitos. Com mais de 1.200 instituições-membro em mais de 120 países, promove a colaboração acadêmica internacional e o engajamento universitário com os ODS (Kaiser; Wanderi, 2024). Documento: UFPB ingressa em rede de impacto acadêmico da ONU, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/ufpb-ingressa-em-rede-de-impacto-academico-da-onu]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[155] A SDSN foi lançada pela ONU em 2012 para mobilizar universidades, centros de pesquisa, governos e sociedade civil na promoção e implementação dos ODS em escala global e local. Atua como a maior rede de conhecimento sobre sustentabilidade do mundo, promovendo cooperação científica, educação, análise de políticas públicas e soluções inovadoras para os desafios do desenvolvimento sustentável (Kanter *et al.*, 2016). Documento: *Sustainable Development Solutions Network*, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ccs.ufpb.br/ccs/contents/noticias/sustainable-development-solutions-network]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[156] Documento: Núcleo de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/npds]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[157] Documento: Observatório de Desenvolvimento Sustentável, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://observatorioods.wordpress.com]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[158] O termo neoliberalismo verde faz referência à incorporação de agendas e discursos ambientais no paradigma neoliberal, promovendo soluções para a crise ecológica baseadas em instrumentos de mercado, lógicas de eficiência, tecnocratização da gestão e mecanismos de certificação e ranqueamento. Nessa perspectiva, a sustentabilidade é convertida em valor de mercado e forma de distinção reputacional, frequentemente dissociada de causas estruturais, debates políticos e alternativas epistemológicas. O conceito tende a obscurecer conflitos,

que silencia alternativas epistemológicas (Lyon; Montgomery, 2015; Brankovic *et al.*, 2023). No caso da UFPB, percebe-se uma produção de consensos que reforça certa aparência neutra, o que pode deslocar debates mais críticos para esferas menos visíveis.

Após um período inicial de atividade, o Observatório entrou em aparente paralisação a partir de 2021, o que pode ser compreendido no contexto de um movimento nacional de retração de agendas ambientais entre 2019 e 2022, período notadamente marcado pela desmobilização de políticas públicas e pelo enfraquecimento de órgãos dedicados à proteção ambiental (Oliveira Neto, 2022; Staffen, 2022; Honorato; Souza, 2023; Alves Sousa *et al.*, 2024). Nesse interregno, o Brasil assistiu à erosão de instrumentos de controle social – com a supressão ou descaracterização de conselhos e colegiados –, e à redução dos mecanismos de fiscalização.

Organismos responsáveis pela formulação de políticas ambientais, como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), passaram por severos contingenciamentos orçamentários, redução expressiva de pessoal técnico e reestruturações administrativas conduzidas por uma agenda governamental demasiadamente permissiva[159]. Esses fatores resultaram no enfraquecimento de sua capacidade de inspeção e na limitação da efetividade de suas ações, enquanto discursos oficiais deslegitimavam dados científicos (Oliveira Neto, 2022; Alves Sousa *et al.*, 2024). A suspensão ou desaceleração de iniciativas como o Observatório reflete tanto instabilidade administrativa[160] quanto incertezas provenientes desse cenário de desinvestimento.

Em 2023, instituiu-se o Grupo de Trabalho UFPB Sustentável[161], congregando docentes, técnicos e discentes de diferentes centros, com o propósito de promover a transversalidade de

---

cooptar críticas e domesticar agendas socioambientais, privilegiando abordagens gerenciais, métricas e protocolos de *compliance* em detrimento da justiça social, do reconhecimento das diversidades territoriais e da participação democrática. Tal conceito tem sido debatido por autores como Lyon e Montgomery (2015), Brankovic *et al.* (2023) e Du Preez *et al.* (2022), que destacam seus limites e implicações para a construção de alternativas emancipadoras no campo ambiental.

[159] Em meio ao desmonte institucional (Alves Sousa *et al.*, 2024), vale lembrar o célebre momento em que, durante reunião ministerial tornada pública em 2020, o então ministro do Meio Ambiente declarou que era preciso aproveitar o foco da imprensa na pandemia da COVID-19 para "passar a boiada" no licenciamento ambiental (G1, 2020; Ribeiro; Almeida, 2024). Com uma sutileza digna de um trator, a frase entrou para o anedotário nacional como síntese involuntária – ou confissão explícita – da agenda de desregulação em curso. Desde então, "passar a boiada" passou a ser referência recorrente na descrição de ataques sistemáticos à legislação e às instituições ambientais, registrando-se como expressão máxima do realismo burocrático levado ao paroxismo.

[160] A UFPB vivenciou, entre 2020 e 2024, um período de instabilidade administrativa, marcado por disputas judiciais relativas à nomeação da reitoria, fragmentação de grupos políticos internos e frequentes mudanças nas prioridades institucionais. O processo de escolha do reitor, em 2020, resultou na nomeação de um candidato não eleito pela comunidade acadêmica, desencadeando protestos, judicializações e um ambiente de incerteza que impactou negativamente a continuidade de projetos estratégicos (Associação dos Docentes da Universidade Federal da Paraíba, 2020; Honorato; Souza, 2023).

[161] Documento: Grupo de Trabalho UFPB Sustentável, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/comgov-aprova-portaria-e-reitor-institui-o-grupo-de-trabalho-ufpb-

ações e favorecer a articulação entre iniciativas de ensino, pesquisa, extensão e gestão ambiental. Sua criação reflete a emergência de um novo período, onde o desmantelamento anteriormente relatado começa a ser desfeito.

Como se denota deste exame, a trajetória das instâncias aqui apresentadas tem sido marcada por oscilações. Tal dinâmica, que não é singular à UFPB, ratifica um fenômeno recorrente em instituições públicas, nas quais a consolidação de uma cultura demanda não apenas arranjos formais, mas também a construção paciente de processos colaborativos (Adomßent, 2013). Como indicam outros estudos (Aminpour *et al.*, 2020; Yamada *et al.*, 2022), permanece como desafio transformar o compromisso com a sustentabilidade em práticas duradouras, evitando que a pauta se desvincule da vida organizacional.

Cabe observar que, em certos textos – notadamente em diretrizes de extensão[162] –, é possível identificar iniciativas que buscam favorecer a construção participativa de práticas ambientais. Todavia, elas convivem, de modo não raro complementar, com uma tendência à valorização de atributos claramente mensuráveis e de critérios avaliativos de desempenho. O Projeto Político Pedagógico do curso de Engenharia Ambiental[163], por exemplo, destaca a consolidação de competências técnicas e científicas, dedicando menor relevo, ainda que sem desconsiderá-las, a dimensões éticas, culturais e participativas.

Emergiram, no corpus, trajetórias extensionistas que atestam a inventividade dos sujeitos e capacidade a agregadora da instituição. Cito, como ilustrações, os programas Educação ambiental no campus III: propostas de ações para formação de cidadãos conscientes[164], Boas práticas na manipulação de alimentos nas lanchonetes do campus I[165], Diagnóstico inicial da qualidade da água na bacia hidrográfica do Rio Jaguaribe[166], e Ampliação do engajamento social para o reuso de água e tratamento de esgoto sanitário[167]. Também, o

sustentavel#:~:text=O%20Grupo%20de%20Trabalho%20UFPB%20Sustentável%20também%20é%20responsável%20por,ainda%20propor%20a%20atualização%20das. Acesso em: 24 de julho de 2025.

[162] Documento: Diretrizes e orientações para a elaboração de projetos de extensão, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://proex.ufpb.br/proex/contents/documentos/diretrizes-e-orientacoes-para-elaboracao-de-projetos-de-extensao.pdf]. Acesso em: 24 de julho de 2025.

[163] Documento: Projeto Político Pedagógico, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt_BR&id=1626806]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[164] Documento: Educação Ambiental no Campus III, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/docente/extensao.jsf]. Acesso em: 4 de julho de 2025.

[165] Documento: Boas Práticas na Manipulação de Alimentos nas Lanchonetes do Campus I, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/departamento/extensao.jsf]. Acesso em: 4 de julho de 2025.

[166] Documento: Diagnóstico inicial da qualidade da água na bacia hidrográfica do Rio Jaguaribe, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/departamento/extensao.jsf]. Acesso em: 4 de julho de 2025.

[167] Documento: Ampliação do engajamento social para o reuso de água e tratamento de esgoto sanitário, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/departamento/extensao.jsf]. Acesso em: 4 de julho de 2025.

projeto UFPB no seu Município[168] atua em cidades com até 150 mil habitantes, articulando ações para apoiar políticas públicas, capacitar gestores e fomentar tecnologias adaptadas a ecossistemas locais.

Alguns registros demonstram o engajamento de servidores técnico-administrativos em ações[169]. Docentes, por sua vez, lideraram variados projetos, como os direcionados à análise de represas no semiárido brasileiro[170], enquanto estudantes se mostraram ativos em campanhas de preservação ambiental[171] e gestores foram responsáveis por articular parcerias com cooperativas de coleta seletiva[172]. Esses exemplos exprimem que as práticas sustentáveis na UFPB emergem de negociações e colaborações – suas realizações realçam a necessidade de lideranças dotadas de disposição para se reinventarem (Silva *et al.*, 2022), o que é tangível em experiências como as desenvolvidas no Centro de Ciências Exatas e da Natureza[173].

Por outro lado, a participação em redes e ranqueamentos internacionais, tais como o *Inter-University Sustainable Development Research Programme* (IUSDRP)[174] e o GreenMetric[175], parece ser uma estratégia dirigida à inserção em circuitos acadêmicos. Por meio

[168] Documento: PROEX publica o edital do programa UFPB no seu município 2025, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/extensaoccta/contents/noticias/proex-publica-o-edital-do-programa-ufpb-no-seu-municipio-2024-1]. Acesso em: 4 de julho de 2025.

[169] Documento: UFPB realiza "Caminhada Ecológica" com servidores ativos e aposentados, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.cear.ufpb.br/tvufpb/contents/videos/ufpb-acontece/ufpb-realiza-201ccaminhada-ecologica201d-com-servidores-ativos-e-aposentados]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[170] Documento: Pesquisadores desenvolvem modelo de avaliação de reservatórios, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/pesquisadores-da-ufpb-desenvolvem-modelo-inedito-de-avaliacao-de-reservatorios-do-semiarido-nordestino]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[171] O Trote Verde constitui uma prática recorrente no calendário institucional, cuja realização está registrada em diferentes momentos ao longo de vários anos. Habitualmente, é promovido no início de cada semestre letivo, funcionando como rito de passagem que conjuga a recepção de novos estudantes à sensibilização para questões ambientais. A atividade, em suas diversas edições, tem se configurado como espaço de mobilização e engajamento coletivo, articulando campanhas educativas, plantio de mudas e ações de integração com a comunidade acadêmica. Documento: Trote Verde marca acolhida dos calouros no campus I da UFPB, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/trote-verde-marca-acolhida-dos-calouros-no-campus-i-da-ufpb]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[172] Documento: Coleta seletiva solidária, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga/contents/documentos/edital-coleta-seletica-solidaria.pdf]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[173] Documento: CCEN realiza campanha 2023 de coleta seletiva de papel, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ccen/contents/noticias/ccen-realiza-campanha-de-coleta-seletiva-de-papel-ccen-ufpb]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[174] O IUSDRP é um consórcio de instituições de ensino superior comprometidas com a pesquisa, a formação e a promoção de práticas para o desenvolvimento sustentável. Coordenado principalmente pela *Manchester Metropolitan University* (Reino Unido) e pela *Hamburg University of Applied Sciences* (Alemanha), reúne cerca de 100 universidades de todos os continentes, promovendo cooperação internacional, publicações conjuntas, intercâmbio de pesquisadores e participação em projetos e eventos estratégicos sobre sustentabilidade universitária (Leal Filho *et al.*, 2023). Documento: UFPB recebe certificado de membro da IUSDRP, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga/contents/noticias/ufpb-recebe-certificado-do-iusdrp]. Acesso em: 24 de julho de 2025.

[175] Documento: Certificado *UI GreenMetric*, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/sinfra/gerencias/gerencia-de-meio-ambiente-gma/]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

da adoção de retóricas, métricas e protocolos, a universidade amplia sua visibilidade e permite a comparação de seu desempenho. Essa inserção contribui para reconhecimento e prestígio, mas também oferece parâmetros para o aprimoramento contínuo de práticas. Nesse sentido, a obtenção de certificações, como a classificação no *QS World University Ranking – Sustainability 2025*[176], assume-se significativa na constituição da identidade organizacional.

No plano das divulgações, o discurso assume feições pedagógicas. Em campanhas e datas comemorativas – como o Trote Verde e o Dia Mundial do Meio Ambiente[177] – a linguagem é mais afetiva. Também a mobilidade elétrica foi assunto durante o *Mobility Summit*[178], evento que reuniu especialistas, pesquisadores, representantes de ministérios, agências reguladoras, concessionárias, empresas do setor e gestores públicos para discutir desafios e perspectivas da mobilidade sustentável no Brasil.

A análise discursiva, conforme proposto por autores como Fairclough (1995) e Conde (2009), exige a consideração dos interdiscursos. No caso da UFPB, a emergência de variados temas corrobora a existência de diversos campos de influência no *ethos* institucional. O minicurso sobre privatização da água[179], sobre este pano de fundo, está imerso em embates legislativos e sociais, refletindo a disputa entre modelos públicos e privados de gestão de recursos naturais (Alecrim Alves Gomes, 2024). A realização de evento sobre governança climática e Amazônia[180], por sua vez, conecta-se a discussões levadas a cabo, inclusive, pelas Nações Unidas (Wright; Nyberg, 2017; Svensson; Wahlström, 2023).

Em uma tessitura que mescla ciência e simbolismo, uma matéria sobre placas solares inspiradas em girassóis – as *Smartflowers* – conduz um gesto eloquente de diálogo interinstitucional[181]. O texto detalha o funcionamento do dispositivo, cuja engenhosidade reside

[176] Documento: UFPB entra para ranking que elege as universidades mais sustentáveis do mundo, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/divulgacao-cientifica/ufpb-entra-para-ranking-que-elege-as-universidades-mais-sustentaveis-do-mundo]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[177] Documento: 5 de junho o Dia Mundial do Meio Ambiente, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.cear.ufpb.br/tree/5-de-junho-o-dia-mundial-do-meio-ambiente/]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[178] Documento: UFPB realiza a 3ª edição do Mobility Summit dedicado a mobilidade elétrica, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/eventos/ufpb-realiza-a-3a-edicao-do-mobility-summit-dedicado-a-mobilidade-eletrica]. Acesso em: 7 de julho de 2025.

[179] Documento: Minicurso "A Privatização da Água no Brasil" na UFPB, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/eventos/minicurso-201ca-privatizacao-da-agua-no-brasil201d-na-ufpb]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[180] Documento: Palestra "Governança Climática Global e a Amazônia Brasileira" na UFPB, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/eventos/palestra-201cgovernanca-climatica-global-e-a-amazonia-brasileira201d-na-ufpb]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

[181] Documento: Inspirada em um girassol, usina solar retrátil produz e armazena energia em casa, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/cga/contents/menu/noticias-gerais/inspirada-em-um-girassol-usina-solar-retratil-produz-e-armazena-energia-em-casa-1]. Acesso em: 3 de julho de 2025.

na coreografia precisa dos painéis acompanhando o curso solar, ofertando uma quase dança silenciosa entre técnica e natureza. Entretanto, apesar do entusiasmo pela engenhosidade do equipamento – já implantado na Universidad Complutense de Madrid, conforme visto anteriormente –, a UFPB, até o momento, não instalou qualquer *Smartflower* em seus campi. Tal escolha, talvez decorrente de razões financeiras, evidencia, ainda que involuntariamente, os efeitos do isomorfismo discursivo: exalta-se uma inovação que permanece, por ora, no domínio do desejo e da reprodução, mais do que da concretude (DiMaggio; Powell, 2000).

Assim, sob a superfície de relatórios e matérias, insinua-se um duplo movimento: de um lado, a aposta retórica no potencial sociomaterial da inovação; de outro, o refinado jogo acadêmico de reiterar, sob novas narrativas, o ideal de pertencimento a redes de vanguarda, mesmo quando a experiência permanece restrita ao plano das ideias.

Esse episódio demonstra a potência das redes interinstitucionais na difusão e legitimação de soluções. Em vez de emergirem como respostas radicalmente originais, tais iniciativas materializam o isomorfismo, no qual ideias são rapidamente absorvidas e replicadas. Desse modo, as adaptações tendem a reiterar padrões difundidos, impulsionados pelas dinâmicas do *benchmarking*, compondo um quadro no qual o novo se apresenta menos como ruptura e mais como marca de pertencimento a um mosaico sincronizado e permanentemente atualizado (Bohunovsky *et al.*, 2020; Norton *et al.*, 2022).

A análise documental permite entrever que a UFPB, à semelhança de outros entes do sistema universitário brasileiro (Malheiros; Ambrizzi, 2020; Honorato; Souza, 2023; Monteles *et al.*, 2025), transita entre logicas de legitimação e reinvenção. O compromisso com certificações e a inserção em redes ilustram não apenas busca por reconhecimento, mas também capacidade de diálogo com outras esferas e de adaptação a expectativas. Em meio a problemas orçamentários e políticas de austeridade, a produção discursiva emerge plural: ora absorve tendências, ora promove reflexões que tensionam o *status quo*.

O percurso revela avanços significativos, mas também desafios crônicos na integração entre planejamento e execução. A diversidade de iniciativas e o dinamismo dos setores extensionistas apontam potencial inventivo, enquanto a oscilação indica a necessidade de consolidar uma cultura organizacional estável. O desafio, portanto, não está em declarar compromissos ou reproduzir modelos, mas em promover, com paciência e continuidade, a convergência entre discurso e prática. A experiência da UFPB, com seus avanços e retrocessos, demonstra a solidez a ser cultivada tanto nas conquistas quanto na abertura para revisitar e aperfeiçoar caminhos rumo a práticas mais consistentes.

6.5 ENTREVISTAS

A análise das entrevistas oferece uma perspectiva valiosa sobre os caminhos, desafios e incertezas que permeiam a agenda ambiental na universidade. Quatro depoentes, gestores identificados como UFPB 01 a 04, provenientes de setores-chave para a temática, contribuíram com *insights* bastante pertinentes, apesar de seu número reduzido. Mais uma vez, necessitei superar dificuldades de agendamento motivadas por horários conflitantes, alegado excesso de trabalho e períodos de férias.

Emerge, da apreciação, a coexistência de dois polos discursivos. De um lado, avulta-se o otimismo, que enxerga avanços substanciais nas práticas sustentáveis, sob respaldo do contexto político nacional recente (Gaspardo; Oliveira, 2025). Em contraponto, o polo crítico traz à tona dificuldades persistentes e morosidade na implementação de ações, oscilações ideológicas e fragilidades institucionais, que fazem da sustentabilidade um apêndice relevante, mas não essencial, das narrativas oficiais.

Logo no início de seu depoimento, UFPB02 traça um percurso que simboliza a trajetória interna da pauta ecológica. Da implementação pioneira de disciplinas de gestão ambiental à incorporação do Plano de Gestão Logística Sustentável (PGLS), passando pelo desenvolvimento de códigos sofisticados *("essa ferramenta tem 97 indicadores, pega as principais áreas da universidade e vai olhando como é que está o desempenho…"*), suas palavras desvendam que o amadurecimento do assunto foi, em grande medida, induzido por exigências exógenas: *"foi simples, porque é uma determinação legal, tem uma instrução normativa do antigo Ministério do Planejamento… determinaram que fosse criado um plano de sustentabilidade… com todas aquelas características de gestão"*.

Este movimento, que busca alinhamento a expectativas estatais, legislativas ou internacionais, convive com um sentimento de desacerto entre regras e operação habitual – matriz fundadora do fenômeno do *decoupling* (Lyon; Montgomery, 2015). O próprio UFPB02 reconhece: *"a dificuldade de cumprir, nós mesmos, como ente público, aquelas normativas... só 17% das universidades… tinham todos os relatórios do PMS"*. Tal constatação assinala um acontecimento recorrente nas instituições públicas (Salerno; Leite, 2020), e sintoniza com dilemas identificados na literatura sobre organizações complexas: a extraordinária capacidade de aderir a dispositivos, sem necessariamente transmutá-los em rotinas consolidadas (Haack *et al.*, 2012; Kuhn; Putnam, 2014; Hanchey; Jensen, 2022).

O caráter performativo da institucionalização é salientado em diversas passagens, tornando-se ainda mais pungente diante de ciclos orçamentários desbalanceados e de certa

volatilidade administrativa: *"precisamos de investimentos e a gente vive nesse alto e baixo político e também de gestão pública, de economia… sustentabilidade paga o preço, vai deixando de ser fundamental"*, disse UFPB02. Cunha-se não um déficit de engajamento, mas uma coreografia adaptativa, fascinantemente resiliente, conectada a uma agenda que, muitas vezes, sobrevive na base do *"sustentabilidade é quando dá"* (UFPB02).

Com a crescente internacionalização de métricas educacionais (Cintra *et al.*, 2022), os ranqueamentos representam tanto espelhos incômodos quanto instrumentos catalisadores de legitimação: *"a universidade está no UI GreenMetric Ranking..., mas precisa melhorar muito o processo... a nossa posição devia ser bem melhor"*, de acordo com UFPB02. Se, de um lado, o posicionamento menos favorável pode ser atribuído a dificuldades operacionais (*"era uma aluna de mestrado que estava compilando esses dados..., mas eu acho que precisa melhorar o processo, era a primeira experiência"*, novamente UFPB02), de outro, há uma suspeita não tão discreta sobre a legitimidade dos próprios mecanismos: *"esses indicadores são todos eles ideológicos… Aí está a marca Norte e Sul, o que é mais importante para o Norte e para o Sul, mas a gente precisa desenvolver a habilidade de reportar bem"* (também UFPB02).

Esse olhar não implica desprezo, mas reafirma o princípio da glocalização – a universidade adere aos sistemas avaliativos, mas os ressignifica a partir dos seus recursos. Não é por acaso que UFPB02 defende: *"eu acho que o melhor caminho para chegar à sustentabilidade são os dois... continuar desenvolvendo práticas internas que assimilem bem as suas especificidades enquanto universidade, mas também estar nessas redes para identificar dentro dessas redes as melhores práticas e com isso acelerar o processo de integração"*.

A discussão se enriquece e complexifica ao se decompor o relato de UFPB04, que expõe uma condenação frontal à forma como a UFPB aderiu ao GreenMetric. Em suas palavras, *"Eu critiquei a entrada. Eu não apoiei... nós não estamos prontos. Nós não temos documentos suficientes para apresentar. Nós estamos muito bem classificados, como é que você diz, extraoficialmente, nós sabemos o que fazemos, nós sabemos o que as outras universidades fazem... Agora, a gente precisa de gente pra botar isso no papel"*. A resistência se apoia em na percepção de um desacerto estrutural – a discrepância entre o que de fato se faz e a capacidade de transformar isso em evidências documentadas.

Esse depoimento é relevante por indicar que a participação em ranqueamentos pode acarretar riscos reputacionais quando realizada sem a maturidade necessária, que compreende a capacidade de estruturar, documentar e sistematizar de forma rigorosa as práticas desenvolvidas, dispondo de recursos humanos e materiais adequados para relatar consistentemente o que se faz. O próprio UFPB04 reforça essa preocupação ao afirmar: *"eu*

não vou participar... não vou trabalhar sem condições", deixando claro que, na ausência de estrutura e pessoal (*"eu preciso de dez bolsistas"*), a estratégia de participação se faz frágil. A glocalização, nesse caso, aparece truncada: adota-se um dispositivo global, mas sem os recursos que permitam convertê-lo em rotina.

A crítica se estende à credibilidade dos indicadores: *"Não tem uma labelização, não tem uma empresa que vai atestar se você está dizendo a verdade... Você pode dizer o que quiser"*, revelando uma suspeita sobre sua capacidade fiscalizatória. Se, por um lado, as métricas funcionam como espelhos e incentivos, por outro, sob o olhar de UFPB04, podem convalidar narrativas frágeis, baseadas mais em *storytelling* do que em objetividade. Aqui, a ambivalência se coloca de forma incontornável. A adesão pode ser usada como alavanca para progressos – *"algumas pessoas dizem que é bom porque a gente diz que já tá entrando no processo de melhorar"* – mas, sem preparo adequado, corre-se o risco de reforçar justamente descompassos entre discurso e prática, como os que dominam grande parte das relações entre universidade, Estado e organismos internacionais (Saramago, 2022).

A experiência com diversos tipos de redes – desde iniciativas estrangeiras (*"*a universidade faz parte da [...], rede montada pela Universidade de Manchester*"*, segundo UFPB04) até arranjos nacionais e locais, mais informais – reforça o diagnóstico de que as formas de isomorfismo institucional são incompletas, negociadas, adaptadas a particularidades regionais, políticas e econômicas (Peng *et al.*, 2023).

Complementando esse olhar, o depoimento de UFPB04 ilustra um processo negociado, marcado por arranjos que dependem mais de voluntarismo individual do que de composições perenes: *"quando eu cheguei em 2008 na UFPB, antes de chegar, antes de fazer o meu concurso, eu já me coloquei como voluntário... Junto a alguns projetos que já existiam na questão ambiental... Eu sempre cito e tenho como referência o professor Paulo Rosa, da Geografia. Hoje não está mais entre nós. E ele era um batalhador, um guerreiro na questão ambiental. Se agarrava em árvores e dizia que se alguém derrubasse ele ia no IBAMA denunciar, brigou com o reitor".* Essa passagem demonstra o *decoupling* como uma crise palpável, em que as aspirações de criação de padrões administrativos se chocam com limitações (Lyon; Montgomery, 2015). Sob esta perspectiva, exigências estatais são traduzidas em parcerias, sobretudo por meio dos projetos de extensão, conforme destacado por UFPB04.

O construcionismo social (Gergen, 2015), por sua vez, vem à tona na constituição coletiva de significados ambientais, por meio de cadeias informais que, apesar de seu caráter inicial, conseguem romper o isolamento organizacional. Uma ironia marcante desse quadro reside no fato de que a própria universidade, enquanto ente público, operou por décadas sem a

licença ambiental necessária, como relatado por UFPB04: *"O Campus I não tinha licença ambiental. Por uns 50 anos de existência da UFPB, se compreendeu que nós éramos federal, não precisava de licença da Prefeitura de João Pessoa, nem da SUDEMA, que é estadual. A gente ia tocando nossas leis internas".* Essa situação expõe como discurso formal e práticas concretas podem coexistir em espaços separados.

Restrições objetivas ganham nitidez no relato de UFPB01, que lança mão de exemplos prosaicos, mas nada triviais, para ilustrar a distância entre marcos discursivos e práticas cotidianas. *"A universidade é o maior, a maior conta de energia da Energisa, na Paraíba... a gente podia ter montado já um programa há 10 anos de devagarinho instalar fotovoltaicos...".* A ausência de um plano mais ambicioso de transição energética é atribuída, em partes iguais, à limitação orçamentária, à rigidez pública e à hesitação no planejamento de longo prazo.

Por outro lado, questões como gestão de resíduos, reciclagem e logística reversa aparecem como avanços (*"hoje nós temos, como se diz, a gestão do lixo, lixo químico, lixo eletrônico, nós temos logística reversa... programas que foram implementados, né? Que estão melhorando..."*, segundo UFPB01), contudo não escapam ao olhar crítico do entrevistado, que destaca contrassensos (*"a reciclagem também não é muito limpa, né?... emite muitos gases*", "*a universidade leiloa o lixo eletrônico, mas a reciclagem é problemática"*).

Entretanto, a sociomaterialidade (Orlikowski, 2007) se faz sentir não só nas questões ambientais diretas (*"tem problema dos gatos aqui... são nefastos com a fauna natural"*, de acordo com UFPB01), mas também na inevitável fricção entre setores, cujas prioridades oscilam conforme a conjuntura (*"acho a universidade mais preocupada ultimamente com políticas de identidade e coisa e tal, menos com sustentabilidade no momento... enquanto não se resolver as desigualdades... é difícil fazer política ambiental"*, diz UFPB01).

A divergência entre o que é afirmado e o que efetivamente se realiza é avaliada pelos interlocutores de forma franca e direta. UFPB02 afirma: *"a gente tem governos que estão descapitalizados para investir em sustentabilidade... investindo no que é essencial e aí a sustentabilidade paga o preço, vai deixando de ser fundamental... a universidade sobrevive sem as práticas de sustentabilidade, mas precisa pagar a água, a energia, os salários".*

Ao apontar que a temática é tratada, muitas vezes, como *"apêndice relevante, mas não essencial"* (UFPB01), os depoentes se posicionam em uma longa tradição de análise institucional, que vê na rotina universitária um teatro de negociações permanentes entre promessas, contingências e restrições (Peixoto *et al.*, 2019; Salerno; Leite, 2020; Honorato; Souza, 2023). Novamente, revela-se que a retórica sobre inovação e engajamento ambiental é exaltada perante a sociedade, enquanto sua incorporação permanece, em grande medida, ainda

por efetivar-se. No plano da ação educativa, UFPB01 atesta alguma capilaridade transversal de conteúdos socioambientais em disciplinas de Biologia e outros cursos, mas reconhece limitações (*"a gente se esforça muito pra atender todo mundo, pra dar capilaridade mesmo a essa informação..., mas ainda tem muita coisa pra fazer"*).

Os entrevistados destacam o valor dos projetos de extensão enquanto instrumentos de circulação de conhecimento e ações voltadas ao território. UFPB01 se refere à participação de seu setor na promoção de ações extensionistas: *"nosso departamento aqui é campeão em programas de extensão... essa é uma forma de a gente levar conhecimento para fora dos muros da universidade"*. A sociologia do campus, nesse caso, revela um dinamismo que desafia a redução da universidade a suas limitações. Há permeabilidade, há trânsito, há ação coletiva, ainda que marcada por iniciativas pontuais, instabilidade e dependência de agentes específicos.

O relato demonstra uma dose de autoconsciência sobre a inserção de referenciais globais (como os ODS) no cotidiano: *"Eu sou fã do Jeffrey Sachs e eu lamento que a gente esteja tão atrasado na nossa lição de casa..."*[182] Ao reconhecer as *"políticas tímidas"*, UFPB01 assinala que os desafios não decorrem da falta de soluções técnicas, mas, antes, de obstáculos regulatórios e culturais: *"o que precisa é mudar as cabeças, a forma de atuar*".

Aspecto recorrente é a fragilidade comunicativa. UFPB02 destaca avanços recentes na utilização de plataformas digitais de interação (*"a universidade tem amadurecido nisso e tem reportado melhor nas mídias sociais"*), mas mantém o diagnóstico crítico: *"ainda falta engajar... as mídias sociais trabalhavam muito para reportar a gestão... falta dar visibilidade à pesquisa, ao ensino, à extensão"*. Por sua vez, UFPB01 observa que *"às vezes acontece de forma esporádica, tem a ver um pouco com política, quem está na prefeitura, quem está na reitoria…"*. A dificuldade de informar atividades e resultados não é um fenômeno isolado, pois está associado, intrinsecamente, à própria natureza do poder público brasileiro, frequentemente refratário à lógica do marketing educativo e pouco habituado à sistematização de dados confiáveis para fins de prestação de contas (Sánchez Núñez *et al.*, 2021; Carvalho, 2023).

Ademais, a fala de UFPB03 reforça a glocalização como ressignificação de marcos externos em contextos locais, com aspectos concretos e sociais que mesclam dimensões humanas e ambientais em práticas perenes: *"Nesse momento, através da gestão que eu estou*

[182] Jeffrey Sachs é um reconhecido economista norte-americano, destacado por suas contribuições à economia do desenvolvimento sustentável, redução da pobreza e implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Foi diretor do *Earth Institute* na Universidade Columbia e foi conselheiro especial do Secretário-Geral da ONU para os ODS. Suas publicações e atuações têm grande influência em políticas públicas voltadas para equidade, meio ambiente e integração das agendas de desenvolvimento (Sachs, 2017).

acompanhando de forma mais próxima, uma das primeiras medidas que foi feita foi a elaboração do novo Plano de Logística Sustentável. Ele já foi elaborado, já foi aprovado pela Comitê de Governança". Essa narrativa otimista ilustra o *decoupling* como um desafio superável por meio de isomorfismo com redes, como demonstrado pela fala de UFPB03: *"A universidade também participa da rede chamada Unisustentável, que é uma rede nacional que representa várias universidades. Inclusive, saiu recentemente a portaria dos novos representantes"*.

O organismo citado (Rede Brasileira de Instituições de Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável) é uma associação nacional de instituições de ensino superior, criada em 2023 por iniciativa da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, dedicada à promoção de práticas ecológicas e gestão responsável (UniSustentável, 2025). Atua como um arranjo coletivo, que une universidades em torno de agendas compartilhadas – uma iniciativa que busca harmonizar aspirações internacionais com as peculiaridades do Sul Global.

Ao utilizar o conceito de desenvolvimento sustentável, a UniSustentável se ancora numa linguagem que busca conciliar progresso econômico, justiça social e preservação ambiental. Contudo, essa tríade, por vezes, esconde incongruências, como a primazia dada a soluções técnicas e mercadológicas em prejuízo de transformações estruturais e redistributivas. Nesse sentido, o uso do termo pode ser interpretado como um dispositivo que, embora catalise diálogos e ações conjuntas, também reproduz pautas liberalizantes e flexibiliza críticas mais radicais ao modelo socioeconômico vigente (Cachelin *et al.*, 2015).

Nota-se, todavia, a edificação coletiva de uma agenda ecológica que transcende a dimensão ambiental, ao incorporar direitos humanos e qualidade de vida, conforme realçado pelo depoente UFPB03: *"A questão da sustentabilidade em todas as suas dimensões, não só sustentabilidade ambiental. Meu trabalho, por exemplo, do mestrado foi gestão sustentável de pessoas. Então, também nessa linha de pessoas, a UFPB tem avançado a passos larguíssimos na questão da qualidade de vida dos servidores públicos. Você deve ter acompanhado a os projetos da PROGEP, inclusive, recentemente lançou um programa voltado para os servidores 60"*. Assim, as parcerias com entidades como TCU e prefeituras consolidam um pensamento que promove certo equilíbrio entre desenvolvimento e práticas adaptadas.

As entrevistas revelam que a trajetória institucional espelha – com verve, lucidez e ironia – a condição glocal da institucionalização ambiental no Sul global. Suas vozes manifestam o vigor dos avanços, mas não escamoteiam as fissuras nem os dilemas do *decoupling*, concretizados tanto nas regras quanto na rotina. Mais do que um catálogo de déficits ou uma apologia dos progressos, sugerem que a história da universidade é feita de apostas, revisões e

recomeços. A solidificação dessas apostas depende menos do otimismo voluntarista e mais da capacidade de entrosar práticas, adaptar instrumentos e cultivar, entre ironias e reveses, uma cultura organizacional afeita ao fazer coletivo e perene. Afinal, parafraseando UFPB02, *"tecnologias nós temos todas... o que precisa é mudar as cabeças, a forma de atuar"*.

Esse entendimento é enriquecido pelo relato de UFPB03, que destaca a incorporação consistente dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na governança: *"Tudo o que a universidade faz, inclusive o PDI, todos os documentos que são gerados da universidade, desde o PDI, o plano de logística sustentável, o plano de conformidade, o plano de integridade, [...] todas elas são tomando como referência os objetivos dos ODS, Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, as ações [...] com relação ao trabalho digno, sempre voltadas à questão dos ODS"*. Além disso, corrobora o engajamento da IES no cenário internacional, como exemplificado por UFPB03, mesmo que com hesitação: *"Inclusive a Universidade vai participar da conferência que vai ter lá no Pará, e já tem representantes que vão, ela vai estar presente sim, e participando ativamente. É a COP30, não é isso?"*.

Esses trechos reforçam que a institucionalização da pauta ecológica é uma demanda que combina regulamentações amplas com práticas situadas e engajamento político, consolidando uma atuação que transita entre a ambição estratégica e a necessidade pragmática de adaptação.

6.6 ARTEFATOS DISCURSIVOS

O caminhar pelo campus principal abre alas a uma análise que repousa sobre a materialidade do vivido. Adentremos os ambientes – dos portais aos interstícios menos ilustres – buscando perceber este universo sociomaterial. O intuito, aqui, não é apenas repetir constatações, mas adensar camadas de sentido, questionando cada fotograma enquanto vestígio de negociações, práticas, improvisos e utopias da modernidade.

Localizado na capital paraibana, João Pessoa, está inserido em uma área onde sobrevivem remanescentes de Mata Atlântica[183], cuja preservação é garantida pelo zoneamento urbano municipal (Figura 83). Bolsões como esse são formalmente reconhecidos como ambientalmente sensíveis e, por isso, fazem parte do planejamento territorial citadino, estando sujeitos a restrições de uso (Prefeitura de João Pessoa, 2024; 2025). Envoltas por essa moldura, as edificações parecem brotar do seio da floresta, desnudando um contínuo entre arquitetura e

[183] A Mata Atlântica é um dos principais biomas brasileiros, originalmente cobrindo grande parte do litoral leste do país. Caracteriza-se por sua biodiversidade e elevado grau de endemismo, tendo sido reconhecida como um *hotspot* mundial devido ao alto nível de ameaça imposto pelo desmatamento (Almeida, 2016).

entorno: cada bloco, laboratório e via emerge entre copas centenárias, corredores de sombra e clareiras, compondo um mosaico onde o concreto encontra o verde autóctone, e onde a dinâmica acadêmica ecoa os ritmos das árvores ao redor (Figura 84).

Figura 83 – Edificações que brotam da floresta



Figura 84 – Proximidade com o natural



Fontes: Acervo do autor (2025).

A região é menos enclave e mais organismo: refúgio de saber cravado entre raízes, galhos e o murmúrio insistente da vida silvestre que persiste, ora acolhida, ora submetida, pela expansão humana. Essa imagem singular, frágil, exuberante e multifacetada, é parte constitutiva da experiência comunitária na UFPB. Ao mesmo tempo em que o zoneamento reconhece e condiciona o uso desses espaços à proteção da biodiversidade, a universidade se vale de sua paisagem como expressão viva de glocalização (Roudometof, 2025), inspirando práticas, discursos e – por que não? – uma certa poética da resistência entre o construído e o preservado.

Desde seus limites externos, a IES é circundada por muros, que cumprem a dupla função de proteger e delimitar território, mas que, paradoxalmente, reforçam a sensação de espaço-ilha em relação à cidade. O acesso se dá por marquises destinadas a veículos e pedestres, que, para além de demarcar fisicamente o início da academia, funcionam como portais simbólicos (Figuras 85 e 86). Nelas, ecoam inscrições de aspiração à solenidade, onde se percebe uma tensão estetizada: a entrada majestosa coexiste, não raro, com sinais de desgaste material – fissuras no concreto, tinta descascada, reparos a fazer. Essas marcas evidenciam certo distanciamento entre ambições programáticas e pressões erosivas do clima tropical e de rotinas de manutenção nem sempre ideais, conforme evidenciam Setúbal *et al.* (2025) em seu estudo.

Figura 85 – Entrada no setor oeste



Figura 86 – Entrada no setor leste



Fontes: Acervo do autor (2025).

A materialidade desses acessos condensa o caráter do campus ao articular o universal e o local. Há, de um lado, a busca pelo alinhamento a paradigmas educacionais; de outro, a ancoragem nas especificidades biogeográficas e históricas que demarcam o território. A muralha perimetral, os portais e o coloquial marcado pelo embate entre a força vital da mata e as rotinas educacionais compõem, juntos, a antecâmara da experiência naquele espaço.

Essas mediações desvendam algum tipo de ambiguidade fundacional, um local concomitantemente aberto ao fluxo de saberes e atento aos seus limites; resguardado da expansão urbana, mas atravessado pelos anseios da urbe circundante. Ao apresentar essas características, procuro construir uma fundação para avançar, posteriormente, em questões como sociomaterialidade e glocalização, enquanto preparo terreno para uma narrativa que reflita a densidade evocada pelas imagens (Orlikowski, 2007; Roudometof; Dessì, 2022).

Ao avançar, sou recebido por totens e painéis informativos cuidadosamente posicionados (Figuras 87 e 88), que orientam percursos e comunicam atividades. Não tardam a surgir, nessas imediações, placas comemorativas de formaturas – artefatos que, ao perpetuarem conquistas e marcos coletivos, desvendam empenho na consolidação de uma memória partilhada, capaz de se sobrepor à fugacidade inerente à vida (Figura 89). Assim, a sucessão de sinalizações constrói um fio de continuidade simbólica, entre a praticidade do presente e o desejo de inscrever, nas superfícies, feitos dignos de recordação.

É perceptível, pelas imagens, que a manutenção desses instrumentos sofre com cuidados paliativos: placas envelhecidas pelo tempo, registros pálidos, alguns mal fixados, como se o zelo ritualizado se chocasse contra a crônica negligência própria dos grandes espaços públicos

(Barandier, 2018; Rogério, 2021). Rompe, contudo, essa *mise-en-scène* o ímpeto inquieto dos contradiscursos solidificados em pichações e cartazes. Aqui, a parede deixa de ser apoio para se fazer protagonista de uma dramaturgia tensa. Superfícies nuas e muros descascados se revelam telas de inscrição de vozes insubmissas.

Figura 87 – Totem indicador



Figura 88 – Painel informativo



Figura 89 – Placa de registro



Fontes: Acervo do autor (2025).

A pichação não se limita a um traço errático sobre o concreto; ela gesta, sem mediação, a crônica das ausências. Cada frase abruptamente lançada – como a demanda por segurança estampada em letras maiúsculas (Figura 90), a evocação de Marielle Franco como símbolo de resistência[184] (Figura 91), o grito travestido ocupando o espaço da ortodoxia (Figura 92) e a rejeição a figuras históricas da gestão (Figura 93) – é uma fissura na superfície de normalidade, um gesto sutil de insurgência. São confissões que reivindicam existência onde antes só havia pedra e cimento, transformando a horizonte em arena de dissenso e vínculo precário.

Essas inscrições demonstram a centralidade social do tripé da sustentabilidade (Laurell *et al.*, 2019), transcendendo os limites da esfera ambiental ao inaugurar arenas de disputa e reinvenção de significados. Se, por um lado, a administração se empenha na busca por harmonia visual, cultivando práticas consagradas e a desejada ordem, por outro, os gestos contestatórios

[184] Marielle Franco (1979–2018) foi uma socióloga, ativista dos direitos humanos e vereadora do Rio de Janeiro, reconhecida nacional e internacionalmente pela luta em prol de minorias sociais, enfrentamento à violência policial, à homofobia e ao racismo. Assassinada em março de 2018, tornou-se símbolo de resistência democrática, justiça social e defesa dos direitos das mulheres, das pessoas negras e da população LGBTQIAPN+. Sua imagem e seu nome passaram a ser reverenciados em protestos, murais e artefatos de universidades e movimentos sociais por todo o país, como expressão de denúncia, memória e esperança (Mendes *et al.*, 2022).

– incisivos e singulares – devolvem à experiência sua dimensão rebelada. Graças a tais intervenções, superfícies antes consideradas neutras se fazem palcos democráticos, abrigando o entrechoque de múltiplos clamores por direitos e a visibilidade de caminhos marginalizados.

Figura 90 – Cartaz de alerta

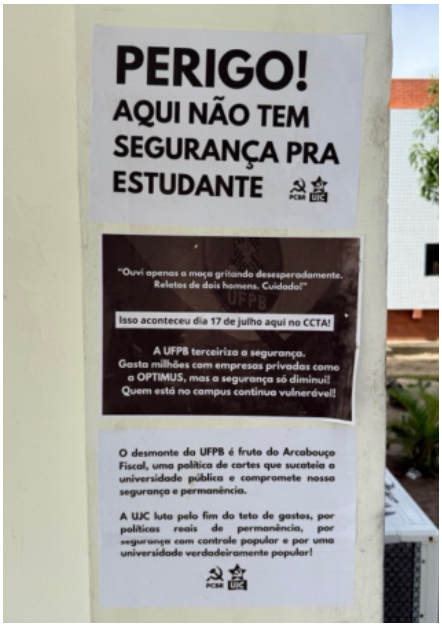


Figura 91 – Marielle vive



Figura 92 - Pichação em parede



Figura 93 - Pichação em muro



Fontes: Acervo do autor (2025).

Por meio dessas marcas indeléveis, as paredes, os murais e até mesmo o mobiliário se disfarçam de suportes para narrativas, reconstituindo matizes do cotidiano e devolvendo à universidade sua vocação coletiva, aberta, e radicalmente comprometida com o debate público. O campus, assim, se revela como território pulsante, em que a justiça social não se limita ao

horizonte das narrativas: ela se inscreve, literal e simbolicamente, na paisagem, instaurando rituais imprevistos de participação e pertencimento.

Nesse sentido, os artefatos de protesto e as marcas da dissidência reiteram que qualquer proposta de instituição sustentável só se realiza ao dialogar com processos genuinamente participativos. A universidade, ao acolher tais inscrições, reafirma-se como ágora inquieta, na qual se entrelaçam passado e reinvenção, desejo coletivo e gesto anônimo, mostrando que a ecologia socioambiental autêntica é feita de incontáveis vozes e superfícies abertas ao novo.

Entre o cerimonial e o ordinário, despontam lixeiras de coleta seletiva e recipientes genéricos, em uma coreografia que aspira à racionalidade ambiental. Os invólucros coloridos (Figura 94), cuidadosamente posicionados em certos pontos – azul para papel, amarelo para metal, verde para vidro, vermelho para plástico – dramatizam a intenção pedagógica da gestão, sugerindo um ordenamento exemplar. No entanto, o olhar atento ao derredor revela a heterogeneidade da vida intramuros: se, em alguns ambientes, as lixeiras se apresentam padronizadas e bem conservadas, em outros, o cenário se degrada ao desgaste e à ausência de sinalizações (Figura 95).

Figura 94 – Lixeiras para coleta seletiva



Figura 95 – Lixeira convencional



Fontes: Acervo do autor (2025).

Esse desafino é acentuado pela presença de elementos periféricos, como o pequeno cesto genérico, posicionado de maneira quase desleixada perto do conjunto de lixeiras recicláveis na Figura 94 – personagem silencioso do improviso, que desafia a pretensão de homogeneidade do gesto ambiental. Soma-se a isso a parede por trás dos recipientes, marcada por manchas,

descascados e sinais evidentes de falta de manutenção, compondo um pano de fundo que ironiza a narrativa de modernidade ecológica e traduz uma aparência de hiato entre projeto e prática.

Já na Figura 95, uma placa de PARE está posicionada ao lado de um cesto de resíduos utilitário, não especializado. Nesse ponto, a destinação do lixo não se submete a critérios de separação seletiva, ao passo em que o mobiliário exibe sinais de desgaste e uso intensivo. O convívio, neste caso, entre o símbolo de ordem e disciplinamento (a placa de trânsito) e a ausência de distinção na coleta ressalta, de maneira sutil, o fenômeno do *decoupling*: observa-se o desacerto entre a orientação prescrita e a materialidade do que se vive (Haack *et al.*, 2012). Essa presença simultânea de normas formais e rotinas informais ilustra a complexidade dos processos que atravessam a operacionalização de políticas ambientais, corroborando como a diversidade de soluções empíricas pode desafiar as intenções projetadas em nível normativo.

Ao prosseguir, deparo-me com um estacionamento coberto por painéis solares, situado, não por acaso, junto ao Centro de Energias Alternativas e Renováveis (CEAR), como registrado na Figura 96. Este conjunto ostenta uma cobertura de placas fotovoltaicas, trazendo à paisagem o signo da transição energética e das mais atuais políticas de inovação. O reluzir das superfícies sob o céu se traduz em manifesto visual de modernidade: a promessa de energia limpa e autonomia tecnológica ganha tangibilidade e se associa à narrativa de pioneirismo.

Figura 96 – Estacionamento com cobertura de painéis solares



Figura 97 – Sistema de armazenamento de energia desenvolvido em parceria



Fontes: Acervo do autor (2025).

Nas proximidades, está um sistema de armazenamento de energia baseado em baterias de íons de lítio (Figura 97), desenvolvido a partir de parceria estratégica entre a universidade e uma empresa privada do segmento energético, fato que coloca o espaço acadêmico como

laboratório-limite entre ciência, inovação e mercado. Tal arranjo consolida o vetor da glocalização (Trivinho, 2022): tecnologias e práticas são reinterpretadas, adequadas e aplicadas, respondendo tanto a desafios de sustentabilidade energética quanto a demandas de inserção na economia do conhecimento. O isomorfismo (Peng *et al.*, 2023) é, aqui, mobilizado de forma propositiva – não como cópia irrefletida, mas como esforço de apropriação.

Se é possível identificar lacunas entre retórica e materialidade, visíveis na assimetria de acesso e operacionalização desses recursos em setores distintos, permanece, contudo, o saldo positivo da experiência: em vez de ironia ácida, predomina aqui a constatação dos avanços resultantes de políticas de investimento e cooperação, mesmo quando atravessados por limitações estruturais (Nogueira *et al.*, 2020; Tumenas, 2021). Este trecho do percurso, portanto, emerge na performance de uma célula que, entre alianças e cenas banais, inscreve um horizonte inovador em sua própria geografia, projetando uma universidade que se pensa e se faz como polo de experimentação e diálogo construtivo entre ciência, gestão e sociedade.

O percurso revela dispositivos voltados a aproveitamento hídrico, como ilustram as Figuras 98 e 99 – sistemas de captação das precipitações e do excedente produzido pelos aparelhos de ar-condicionado, identificados pela sinalização do Projeto Reuso de Água.

Figura 98 – Sistema de captação e reuso de águas pluviais



Figura 99 – Sistema de captação de água dos condicionadores de ar



Fontes: Acervo do autor (2025).

Essas soluções demonstram compromisso com práticas de manejo e uso racional desse recurso, minimizando desperdícios e promovendo a circularidade. São expressões refinadas da

sociomaterialidade (Orlikowski, 2007; Moura; Bispo, 2021): integram infraestrutura, prática e comunicação em um só gesto. Iniciativas como esta, por mais eficazes e elogiáveis – legitimando, inclusive, princípios da responsabilidade socioambiental na administração pública (Vieira; Silva, 2022) –, permanecem restritas a um único centro de ensino. Essa limitação suscita questões importantes: por que práticas bem-sucedidas não irradiaram para outras unidades? Quais os fatores, estruturais ou culturais, que circunscrevem experiências virtuosas a geografias acadêmicas pontuais?

À luz do construcionismo social (Weinberg, 2008), a restrição dessas soluções à esfera localizada é o ponto de inflexão dos processos comunicativos internos, dos fluxos de diálogo e, talvez, das fronteiras tácitas entre núcleos. A despeito de seu potencial, a ausência de políticas transversais ou de articulação interssetorial pode limitar sua difusão, expondo, nesse microcosmo, o fenômeno do *decoupling* (Kostica, 2025). Trata-se, portanto, não de falta de mérito nos artefatos criados, mas sim de um desafio estrutural que condiciona sua difusão.

O que se depreende, portanto, é menos uma crítica e mais uma provocação: seria este o momento de fomentar, de modo mais incisivo, fóruns de troca, circulação e apropriação coletiva? Como potencializar o diálogo entre centros, para que experiências bem-sucedidas não percam vigor no isolamento, mas se façam vetores de transformação na ecologia universitária?

Figura 100 – Canteiros feitos com pneus



Figura 101 – Canteiros feitos com garrafas PET



Fontes: Acervo do autor (2025).

Destacam-se, ao longo do percurso, jardins e arranjos florais, que capturam a atenção pelo inusitado de suas formas. Pneus transformados em floreiras coloridas (Figura 100) e garrafas PET remodeladas em pequenos canteiros (Figura 101) compõem uma paisagem na

qual uma certa estética emergencial se faz presente. Essas formas ultrapassam o caráter decorativo, ao traduzir uma resposta pragmática à escassez de recursos para projetos paisagísticos, ratificando a engenhosidade do construcionismo social (Nogueira *et al.*, 2020; Trevisol; Garmus, 2024). O que, à primeira vista, poderia ser interpretado como precariedade se exprime, nessas composições, como exercício de ressignificação dos limites do possível.

A ecologia do improviso, conceito que adoto com toda sua carga semântica e irônica, fala de modo eloquente e quase pungente em cenas desveladas, por exemplo, nos letreiros escritos em papel, afixados às portas de sanitários (Figura 102), e nos restos de materiais de construção amontoados junto à própria fachada da reitoria (Figura 103). São artefatos que, longe da aura celebratória das placas ou do rigor da sinalização, inscrevem-se como relicários da criatividade compulsória das instituições públicas brasileiras (Honorato; Souza, 2023).

Figura 102 – Entradas de banheiros públicos



Figura 103 – Espaço ao lado da Reitoria



Fontes: Acervo do autor (2025).

No letreiro improvisado, fruto, talvez, do desencontro entre expectativas normativas e limitações reais, vislumbra-se uma síntese perspicaz do possível: a folha de papel, com sua inscrição simples e presença discreta, sustenta a ordem simbólica dos espaços mesmo sob o imperativo da transitoriedade. Esse pequeno artefato – expressão de trabalho cuidadoso, escolha ponderada e certa dose de resignação – ilustra como a sociomaterialidade (Heinzen *et al.*, 2024) opera, tornando visível não apenas desgaste natural, mas, sobretudo, a persistência que, diante de obstáculos, reinventa a rotina e sustenta a continuidade. Assim, seu gesto revela a vitalidade resiliente das tramas diárias e a capacidade de recompor significações mesmo quando os

recursos escasseiam, sinalizando que, na universidade, o improviso também é forma refinada de pertencimento e resistência.

Mais adiante, a paisagem aponta para o desgaste. Resíduos de material de obra, telhas partidas e fragmentos de azulejos repousam às margens da reitoria, lócus simbólico das decisões. O contraste sugere – no núcleo da ordem esperada – a presença silenciosa de certas ausências temporárias. Neste quadro, entre palmeiras dispostas sem rigor paisagístico e lixeiras improvisadas, os restos recentes de um investimento ilustram, quase como uma cena composta, os desafios enfrentados na manutenção e as sutis dissonâncias entre a retórica e o habitual.

À luz do construcionismo social (Gergen, 2015), esses registros evidenciam certa distância entre valores proclamados e procedimentos de gestão. Na ecologia do improviso não se vê criação voluntária, mas síntese da asfixia que marca universidades públicas há alguns anos (Silva; Guimarães, 2022). Como apontam autores como Schwartzman *et al.* (2021), contínuos cortes de verba corroem tanto a infraestrutura quanto a capacidade de manutenção dos próprios padrões de referência, obrigando a comunidade a operar numa zona de ambiguidade entre o planejado e o fortuito.

No fim de tudo, a paisagem resultante é irremediavelmente híbrida: letreiros de papel e escombros servem como signos, enunciando, silenciosamente, a insuficiência do presente e a esperança ranzinza em um futuro mais íntegro. Há uma ironia estilizada nessas cenas – a universidade aprende a existir com pouco; ao remendar, inventa modos de resistir e significar. A ecologia do improviso não é prescrição da carência, mas testemunho da capacidade de reagenciar símbolos.

O passeio por espaços construídos expõe variados estilos arquitetônicos. Blocos mais antigos, construídos entre as décadas de 1970 e 1980, são inconfundíveis pela presença de brises, sombreamentos naturais e espessas paredes de concreto (Figura 104) – legado do modernismo tropical[185], que planejava fazer adaptações climáticas e oferecer soluções de conforto passivo. Esses exemplares, quase sempre acompanhados de azulejaria estilizada, contrastam com as linhas dos edifícios mais recentes: fachadas translúcidas, claraboias, generosas aberturas e uso de alumínio (Figura 105). Ali reside o isomorfismo institucional – a importação de padrões, inclusive em termos de desenho (Wasserman, 2011).

[185] O modernismo tropical é a uma vertente arquitetônica desenvolvida principalmente no Brasil entre as décadas de 1940-1960, na qual princípios do modernismo internacional –racionalidade estrutural, linhas retas e integração entre arquitetura e urbanismo – foram reinterpretados para responder às especificidades climáticas e culturais das regiões tropicais. Entre seus traços marcantes, destacam-se o uso de *brises-soleil*, sombreamentos naturais, amplos vãos e materiais adaptados à luminosidade, ventilação e à exuberância da vegetação local. Esse movimento buscava, em essência, aliar inovação formal e tecnológica à valorização das condições ambientais locais, gerando soluções sustentáveis de conforto e identidade (Siqueira, 2017).

Figura 104 – Fachada de edificação da década de 1980



Figura 105 – Interior de edificação erguida na década de 2010



Fontes: Acervo do autor (2025).

Chamam a atenção, entretanto, os vários aparelhos de ar-condicionado dispostos ao longo das fachadas originais. Empilhados ou distribuídos de maneira irregular, introduzem uma camada técnica sobreposta à linearidade dos projetos, ilustrando desafios inerentes à atualização de estruturas legadas por outras épocas (Ferrante *et al.*, 2011). O que fora concebido para garantir conforto climático por meio de soluções passivas e adaptadas à regionalidade acaba coexistindo, no presente, com a climatização artificial – opção que responde a demandas contemporâneas, mas que, por vezes, escapa à lógica original daqueles ambientes.

Logo após, o olhar é atraído por detalhes singulares. Na Figura 106, reluz a azulejaria criada por Athos Bulcão, referência do modernismo brasileiro[186]. Um painel geométrico, íntegro e vibrante, ocupa lugar fulcral, atestando a preocupação estética e cultural das gerações passadas, bem como o compromisso com a memória coletiva e com a valorização dos

[186] Athos Bulcão (1918–2008) foi um artista plástico, pintor e escultor brasileiro, reconhecido internacionalmente por sua atuação no movimento modernista (Cunha, 2025). Destacou-se pela criação de painéis de azulejaria e obras integradas à arquitetura, sendo responsável por diversos trabalhos emblemáticos em prédios públicos e universidades, como na Universidade de Brasília e na UFPB. Sua arte se caracteriza pela combinação de padrões geométricos, cores e ritmo visual, promovendo a integração entre arte, espaço e cotidiano. O modernismo, movimento artístico e cultural do século XX, buscava romper com tradições e explorar novas linguagens, valorizando a funcionalidade e a simplicidade estética. No Brasil, ganhou contornos regionais sobretudo na arquitetura e nas artes visuais, incentivando a valorização da cultura local e as adaptações ao clima e à paisagem brasileiras (Frampton, 2015; Bruand, 2020).

profissionais mais ilustres da história da arquitetura nacional. Esse artefato, inserido harmonicamente na fachada, é patrimônio e símbolo reconhecido pela comunidade.

Figura 106 – Painel em fachada da Reitoria



Figura 107 – Fachada após retirada de painéis



Fontes: Acervo do autor (2025).

Em contraste absoluto com a presença viva do painel conservado, a Figura 107 escancara um vazio eloquente: trata-se do espaço anteriormente ocupado por outro painel de Athos Bulcão, hoje ausente. Ali, a superfície exposta do edifício denuncia marcas de um passado recente, como uma ferida aberta que teima em não cicatrizar, resultado de sua retirada – episódio que provocou consternação e protestos entre arquitetos e pessoas engajadas na preservação da história organizacional[187].

Esse vazio não é apenas físico, mas simbólico, tornando-se expressão visível das dificuldades de manutenção patrimonial e do desafio permanente de preservar arte e memória em espaços institucionais sujeitos a contingências, priorizações e equívocos. Situações como essa refletem aquilo que Pollak (1989) denomina memória ameaçada, ao ressaltar a necessidade de políticas permanentes de cuidado tanto com estruturas físicas quanto com os significados sociais e artísticos inscritos nas obras.

[187] Documento: Histórico, painel de cerâmica que revestia prédio da Reitoria da UFPB é destruído em João Pessoa, ClickPB. Disponível em: [https://www.clickpb.com.br/paraiba/historico-painel-de-ceramica-que-revestia-predio-da-reitoria-da-ufpb-e-destruido-em-joao-pessoa-292323.html]. Acesso em: 4 de agosto de 2025.

As Figuras 108 e 109 apresentam a monumentalidade da biblioteca central, construída sob o signo do brutalismo[188]: grandes volumes de concreto armado, formas geométricas marcantes, soluções utilitárias com mínima ornamentação e máxima expressividade estrutural. Ela se ergue como marco arquitetônico e cultural, sintetizando princípios modernistas de funcionalidade, permanência e impacto urbano, com destaque para a imponência de sua volumetria, os brises verticais e os ambientes amplos. Mais do que uma construção de referência técnica, inscreve no cotidiano a potência simbólica de um tempo em que as universidades públicas investiam em obras de fôlego, articulando vanguarda construtiva e aposta no espaço público como bem coletivo.

Figura 108 – Parte da fachada da Biblioteca Central



Figura 109 – Interior da Biblioteca Central



Fontes: Acervo do autor (2025).

A aproximação entre essas quatro imagens corrobora, portanto, o quanto a história edificada – tanto no patrimônio artístico de Bulcão quanto na arquitetura brutalista da biblioteca – está profundamente ligada à manutenção da memória institucional e ao sentido de pertencimento que atravessa gerações de estudantes, servidores e gestores. No entanto, também revela, com delicadeza, as fragilidades, ausências e brechas por onde a história pode ser,

[188] O brutalismo é uma vertente arquitetônica surgida na segunda metade do século XX, considerada o desdobramento tardio – e, em certa medida, o fecho paradigmático – do movimento moderno. Seu nome deriva do termo francês *béton brut* (concreto bruto), sinalizando a ênfase na exposição dos materiais estruturais, especialmente o concreto aparente, bem como na clareza construtiva e na ausência de ornamentos supérfluos. Dialogando com os preceitos modernistas de funcionalidade, racionalidade espacial e integração entre forma e uso, aprofunda o compromisso com a expressividade estrutural e a monumentalidade despojada, frequentemente associada a ideais de democratização do acesso e flexibilidade de apropriação dos espaços.

eventualmente, esquecida ou subtraída, exigindo dos sujeitos constante vigilância, investimento e valorização dos espaços e símbolos que definem sua própria identidade.

Em chave sociomaterial (Orlikowski, 2007; Latour, 2005), esses monumentos não são apenas decorativos ou funcionais, mas atores-redes que articulam materialidade, afetos, narrativas e contendas por significado. A simultânea presença e ausência dos azulejos inscreve, na pele do campus, a contínua negociação entre projetos de futuro, honras do passado e espaços de resiliência. Sobretudo, deixam claro que a sustentabilidade implica tanto cuidar da infraestrutura e da inovação, quanto preservar aquilo que constitui a memória coletiva, a arte, o aprendizado compartilhado.

Essa convivência de estilos e técnicas não traduz negligência, mas ilustra a complexidade do processo adaptativo: entre a herança modernista e as necessidades práticas de ampliação do conforto, o campus testemunha, de forma quase poética, o permanente diálogo entre tradição construtiva e injunções utilitaristas. Expressa-se, mais do que um improvável antagonismo, o dinamismo e a flexibilidade das respostas arquitetônicas frente à evolução dos usos (Bobic; Haghighi, 2023). Podem-se reconhecer limites característicos do *decoupling* entre intenção projetual e práticas de gestão, sem, necessariamente, transformá-los em julgamento, mas antes, partes de reconfigurações impostas por imperativos da vida contemporânea.

O passo agitado revela ambientes nos quais materiais entregues ao tempo (Figura 110) e edificações em notório processo de deterioração (Figura 111) surgem como expressões da tensão persistente entre aspirações planejadas e a oscilante concretude dos recursos disponíveis.

Figura 110 – Restos de materiais de obras



Figura 111 – Antigo ginásio em ruínas



Fontes: Acervo do autor (2025).

Nesses recortes, o desgaste observado transita do registro para uma inscrição discursiva: por um lado há a dissociação estrutural entre proposições normativas e vivência material e, por outro, a ironia sutil que atravessa práticas de manutenção pautadas pela provisoriedade. Cada elemento exposto testemunha, a seu modo, o desacordo fundamental entre prescrições ideais e a urdidura efetiva. Importa, porém, resistir à leitura apressada de tais imagens como ícones de paralisia. Antes, impõe-se reconhecer o traço resiliente subjacente a essas cenas, nas quais se percebe menos um abandono deliberado e mais o reflexo das contingências inerentes à administração de espaços coletivos sob restrição, traduzindo engenhosidade e expectativa que se manifestam nos interstícios entre promessas e realizações.

O tema da acessibilidade adquire nuances complexas e reveladoras em meio à marcha. Em determinados edifícios, elevadores se mostram como expressões do compromisso organizacional com práticas inclusivas (Figura 112). Ao mesmo tempo, observa-se a presença de armações originalmente planejadas para abrigar tais equipamentos – dutos preservados e áreas reservadas – que, por diferentes motivos, ainda aguardam implementação (Figura 113).

Figura 112 – Elevador em funcionamento



Figura 113 – Fosso vazio e lacrado



Fontes: Acervo do autor (2025).

Os registros em questão denotam possíveis disparidades nas concepções sobre acessibilidade por parte de diferentes setores. Coexistem adaptações já consolidadas ao lado de ambientes ainda à espera de intervenções, compondo um painel que expõe o caráter progressivo e nunca plenamente acabado das transformações. Tal conjuntura divulga que a gestão se realiza,

inevitavelmente, em regime de processo aberto. Aqui, portanto, não há um catálogo estático de lacunas, mas o testemunho de uma dinâmica adaptativa, na qual a resposta a exigências transita entre avanços e promessas ainda por realizar.

Giro o olhar para apreciar intervenções que ratificam não lampejos esporádicos, mas mudanças estruturantes, implicadas em debates sobre o que significa ser sustentável (Albareda-Tiana *et al.*, 2018; Leal Filho; Vargas*; et al.*, 2019; Leal Filho *et al.*, 2023). As passarelas suspensas para animais silvestres, implantadas ao longo de vias internas (Figura 114) são uma resposta propositiva ao desafio de compatibilizar expansão urbana e preservação ambiental.

Pouco depois, vejo um local destinado ao recolhimento de resíduos especiais (Figura 115). Essa estação de depósito – sinalizada e subdividida para papéis, baterias, *toners* de impressão e tampas de garrafas – desvenda compromisso com problemáticas emergentes. Sua configuração multifuncional e comunicação clara sugerem uma infraestrutura enraizada na lógica da circularidade. O lixo eletrônico, arauto da modernidade descartável, é reinscrito, aqui, como responsabilidade partilhada.

Figura 114 – Passagem para animais silvestres



Figura 115 – Contêiner para descarte de materiais



Fontes: Acervo do autor (2025).

Às sextas-feiras, nasce uma feira agroecológica[189] – ilustrada em mural artístico na lateral de um edifício (Figura 116). Ali, a celebração pública da agricultura orgânica e dos

[189] Documento: Feira Agroecológica Ecovárzea, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [http://www.prac.ufpb.br/incubes/pt/index.php/component/content/article/8-home/93-ecovarzea-video]. Acesso em: 31 de julho de 2025.

ecossistemas locais excede o caráter de mercado e se traveste em espaço de mediação entre saberes tradicionais, extensão, cadeias de produção e pertencimento comunitário. Não se espelham apenas práticas de consumo alternativo, mas se consagra um território de confluência entre rural e urbano, inovação e tradição. Em linha com o pensamento de autores como Cooren (2012) e Putnam (2022), evidencia-se, na feira, o híbrido institucional, lugar em que objetos, pessoas, práticas e signos se entrelaçam, transgredindo dicotomias e afirmando agência em movimentos de segurança alimentar.

Ali perto, os bicicletários (Figura 117), dispostos sob árvores, corporificam outra vertente de ponderação, a mobilidade ativa. Sua presença opera como vetor de incentivo à redução do uso de combustíveis fósseis, estimulando soluções de transporte de baixo impacto e provocando a fisionomia de um campus animado por deslocamentos sustentáveis, ainda que proliferem estacionamentos para automóveis e escasseiem as ciclovias. Mais do que suportes metálicos, incorporam e atualizam, em linguagem prosaica, compromisso com saúde, acessibilidade e qualidade de vida.

Figura 116 – Feira Agroecológica Ecovárzea



Figura 117 - Bicicletário



Fontes: Acervo do autor (2025).

Como observa Latour (2005), objetos são atores que criam práticas, conectam mundos e produzem significações. A universidade, nesse caso, não apenas adere a discursos de sustentabilidade, mas os performa concreta e estrategicamente em sua paisagem, reduzindo o fosso do *decoupling*. Tais dispositivos atuam, nos termos de Orlikowski (2007), como estruturas sociomateriais de agência coletiva, ou seja, consolidações que não apenas legitimam a gestão, mas de fato ordenam as relações entre pessoas, natureza e território. Diante disso, é

incontestável reconhecer que, nesses registros, há uma UFPB que se reinventa e protagoniza práticas exemplares, produzindo valor e tecendo redes de coexistência. As passarelas para fauna ou os cuidados com a drenagem pluvial são expressões de um ser afinado a agendas que sobressaem de seus muros.

A viagem prossegue no vislumbre de três artefatos que desvendam como a IES consolida compromissos regionais. Cada uma destas imagens transmite camadas de significado que expõem práticas de solidariedade, governança colaborativa e inovação sociomaterial, ancorando-se nas demandas da sociedade circundante. Na Figura 118, um coletivo feminino vende produtos artesanais – flores, bonecas, bordados – cuidadosamente expostos sobre mesas temporárias. Isso expressa a consolidação de redes de apoio, empreendedorismo social e formação cidadã forjadas no interior da organização. São mulheres em movimento, reconfigurando suas trajetórias de ocupação, resistência e emancipação econômica por meio de práticas solidárias e ecológicas, interligando erudições tradicionais, cuidado coletivo e inserção universitária. Aqui, a multiplicidade sociomaterial ganha densidade: cada peça ofertada é portadora de uma narrativa, que atravessa questões de gênero, renda e lugar de fala.

Figura 118 – Coletivo de artesãs



Figura 119 – Bituca Zero



Fontes: Acervo do autor (2025).

Avançando, a Figura 119 mostra um objeto para recolhimento de bitucas de cigarro – o Bituca Zero – fixado a uma coluna. Este simples cilindro, modesto em estética, protagoniza uma ação exemplar de governança ambiental de baixo custo, potencializada pela cooperação entre a universidade, empresas da região e organizações civis. Ele consolida a eficácia de

estratégias de engajamento local e comprova a capacidade de articulação de microredes para solucionar questões que, de início, poderiam ser consideradas marginais.

A Figura 120 ilustra uma área voltada ao convívio da terceira idade, criada em parceria com a Prefeitura Municipal de João Pessoa, em espaço ao ar livre sombreado por árvores e equipado com aparelhos de ginástica. Trata-se de uma iniciativa que extrapola o lócus da educação formal para tecer, de modo engenhoso, redes interinstitucionais que potencializam cuidado, inclusão e promoção de saúde. O aparato clama por acolhida, o que define um espaço plural de convivência e lazer. Práticas como essa dialogam com a literatura sobre redes organizacionais (Hoover; Harder, 2015; Bohunovsky *et al.*, 2020), evidenciando tendências de implantação de raízes no terreno fértil das demandas comunitárias e dos pactos locais.

Figura 120 – Praça para convívio de idosos



Figura 121 – Placa identificadora da flora



Figura 122 – Placa identificadora pintada



Fontes: Acervo do autor (2025).

Ao me aproximar do final da caminhada, detenho-me diante de duas imagens emblemáticas: ambas retratam placas de identificação botânica instaladas junto a espécimes da flora nativa. Uma, íntegra e legível (Figura 121), cumpre seu papel de mediação entre o animal e o vegetal, inscrevendo didaticamente o nome científico, os ciclos e peculiaridades daquela árvore, comunicando compromisso com o conhecimento, a memória ambiental e a valorização do natural. A outra, contudo, surge silenciada sob generosa camada de tinta branca (Figura 122),

gesto enigmático que dissolve o possível diálogo entre quem passa e o ser, como se apagasse, deliberadamente ou por acaso, uma história de enraizamento.

Este contraste entre o visível e o oculto, o nomeado e o anonimato, convoca leituras que transitam entre o poético e o sociológico, sem resvalar para o denuncismo fácil ou o lamento agressivo. Eis, justamente, a expressão refinada da materialidade sustentável da organização: há um contraste permanente entre esforços de reconhecimento, pedagogia verde e cuidado simbólico, e o acontecer do imprevisto, das pequenas desconexões que reeditam, discretamente, o ciclo de desafios ali enfrentados.

O paralelo com a feira agroecológica previamente analisada, na seção dedicada à UPV, desponta quase como um passo natural e, ao mesmo tempo, instrutivo. Tanto naquele contexto quanto no ambiente da UFPB, a ênfase na biodiversidade local, nas espécies nativas e na promoção de alternativas alimentares pautadas por princípios sustentáveis se manifesta em práticas de convivência. Cada instituição imprime seu traço singular ao processo, sublinhando a diversidade das formas de produção de sentido em torno das práticas agroecológicas.

A placa pintada, silenciosa em seu mistério, pode ser lida como símbolo dessas interrupções que embaraçam o contínuo processo de construção identitária. Num ciclo que oscila entre apagamentos e reinscrições, a universidade divulga sua condição inacabada: ora é clareira aberta à compreensão, ora é recanto de esquecimento provisório, de narrativas suspensas, de potencialidades à espera de florescimento. Não há perda de elegância ao perceber que avanços convivem com lacunas, esforços dialogam com dissensos e a presença do natural se faz, paradoxalmente, também pela ausência.

Encerro, assim, este percurso pela UFPB com a leveza que esse contraste sugere: toda política pública, toda prática universitária e todo convite ao engajamento só se realizam plenamente a partir do reconhecimento de que há sempre uma placa por redescobrir, uma história a retomar, uma clareira por nomear. O campus, em seu tecido sociomaterial, permanece espaço aberto de experimentação, diálogo e reinvenção – onde o social, o natural, o institucional e o imponderável coexistem, sem hierarquia fácil e sem promessa de síntese, mas com a força, a ironia sutil e a esperança renovada de que construir e cultivar pertencimento é, inevitavelmente, uma tarefa coletiva e inconclusa, como nos ensinaram Bourdieu (1989), Latour (2005) e outros pensadores que embasam as reflexões desta tese.

8 UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

A Universidade de São Paulo (USP), reconhecida como principal instituição pública de ensino superior do Brasil, é mantida como autarquia vinculada ao governo do estado de São Paulo, estruturada a partir de onze campi, onde mais de 90 mil estudantes frequentam dezenas de cursos de graduação e pós-graduação (Universidade de São Paulo, 2024). Sua trajetória, iniciada em 1934, consolidou-a na liderança acadêmica e científica latino-americana, sustentada por amplo corpo docente, notável infraestrutura de pesquisa, além de autonomia administrativa e financeira viabilizada por repasses governamentais (Universidade de São Paulo, 2025b). Figura entre as mais bem avaliadas em ranqueamentos – foi quinta colocada no GreenMetric 2024 e permanece entre as 150 melhores do Shanghai Ranking (Shanghai Ranking, 2025; UI GreenMetric World University Rankings, 2025).

No percurso metodológico delineado para esta seção, analisei documentos disponibilizados em portais oficiais e percorri um corpus visual robusto, constituído a partir de documentação fotográfica realizada tanto na Cidade Universitária quanto na USP Leste, ambos os campi localizados na cidade de São Paulo, durante o mês de maio de 2025.

Entretanto, a realização de somente duas entrevistas – número surpreendentemente exíguo considerando dimensão e relevância da organização – demonstra uma dificuldade estrutural do campo empírico: o acesso a dirigentes é obstado pelo peso da burocracia e pela notória sobrecarga das agendas institucionais, o que restringe sobremaneira as possibilidades de diálogo para além das instâncias formais. Essa limitação, embora não seja apenas uma questão operacional contingente, lança luz sobre a própria magnitude da universidade.

A apreciação, ancorada na Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos, procura superar esta deficiência ao ir além das superfícies e dos enunciados, explorando dimensões latentes e territórios menos evidentes. Nesse percurso, ressaltam-se as articulações persistentes entre a formulação normativa e a materialização das práticas, bem como os desafios que se impõem a uma entidade que, ao mesmo tempo em que ostenta ascendência no panorama do ensino superior, depara-se com as complexidades inerentes ao esforço de promover a inclusão e o reconhecimento de perspectivas epistemológicas ainda pouco internalizadas em seu repertório burocrático.

8.1 DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

Os documentos examinados denotam camadas de historicidade e uma notável capacidade de adaptação estratégica frente a imperativos da sustentabilidade. O corpus não é apenas um espelho das práticas administrativas ou das aspirações acadêmicas, mas, sobretudo, um campo simbólico onde se negociam legitimidades, se performam compromissos e se atualizam as ambiguidades do projeto universitário contemporâneo.

O ponto de partida para compreender o espírito da USP é reconhecer que sua trajetória é indissociável de marcos externos que o forçaram a se reinventar. A institucionalização da governança socioambiental, observada em normas como a Resolução nº 7.465/2018[190] e portarias sobre reservas ecológicas[191], emerge como resposta a uma dupla pressão: de um lado, o avanço de marcos internacionais como a Agenda 2030 e o Acordo de Paris[192], e, de outro, a crescente cobrança da sociedade civil por transparência e responsabilidade (Fioravante *et al.*, 2022; Peggion de Carvalho, 2025). O discurso, portanto, não nasce do nada; ele é forjado em diálogo com o *zeitgeist* global e com crises que desafiam a legitimidade das universidades[193].

Entretanto, a institucionalização normativa não eliminaria automaticamente possíveis tensões. Ao contrário, ela, rotineiramente, opera como resposta reativa a ciclos de instabilidade política, restrições orçamentárias e contestações ideológicas sobre a função social da universidade pública. Em meio a isto, a adoção de instrumentos alinhados a mecanismos internacionais pode tanto fortalecer capitais simbólicos quanto induzir processos de isomorfismo, nos quais a busca por reconhecimento se sobrepõe à adaptação de práticas. Simultaneamente, a pressão pelo estabelecimento de culturas de cuidado socioambiental pode

[190] Documento: Política ambiental na universidade. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/politica-ambiental-na-universidade/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[191] Documento: Reservas ecológicas. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/reservas-ecologicas/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[192] O Acordo de Paris é um tratado internacional juridicamente vinculativo sobre mudanças climáticas, adotado em 2015 e em vigor desde 2016, que visa limitar o aquecimento global. Foi firmado por 195 países, incluindo a União Europeia, comprometendo-os a reduzir emissões de gases de efeito estufa e a tomar medidas para combater as alterações climáticas (Milchert; Melo, 2024).

[193] Nas últimas décadas, as universidades públicas brasileiras têm enfrentado sucessivas crises de legitimidade, impulsionadas por fatores como instabilidade política, restrições orçamentárias e disputas ideológicas sobre seu papel social. Essas crises se intensificaram a partir dos anos 2010, com cortes orçamentários recorrentes, agravados pela Emenda Constitucional nº 95/2016, que impôs um teto aos gastos públicos e afetou diretamente o financiamento do ensino superior, resultando em paralisação de obras, deterioração da infraestrutura e dificuldades para manutenção de serviços essenciais. Paralelamente, a universidade se tornou alvo de ataques políticos e ideológicos, sendo acusada por setores conservadores de doutrinação e ineficiência, o que alimentou projetos de intervenção, tentativas de privatização e campanhas de deslegitimação pública. Esse contexto de crise multifacetada – financeira, política e simbólica – tem levado as instituições a adotar respostas normativas e comunicacionais que buscam restaurar sua legitimidade, mas que frequentemente resultam em tensionamentos internos e novas formas de precarização (Brasil, 2016; Duarte; Lima, 2022).

ser ambivalente: se, por um lado, impulsiona avanços em governança, por outro, evidencia limitações estruturais (Hoover; Harder, 2015).

Esse abraço à instrumentalização vinda de fora ganha corpo na *homepage* institucional. Esta é, para qualquer organização, um palco de enunciação identitária e estratégica. Neste caso, a escolha de abrir seu portal com a afirmação "*você está na quinta universidade mais sustentável do mundo!*" (Figura 83) não é apenas um detalhe retórico, mas um gesto carregado de intenções e efeitos performativos[194]. Esse enunciado condensa e projeta para o público o valor que assunto tem enquanto cartilha de distinção e moeda de prestígio.

Figura 123 – Captura de parte da tela inicial do *website* da USP



Fonte: Universidade de São Paulo (2025). Disponível em [https://www5.usp.br]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

Trata-se de um movimento discursivo que revela, de imediato, a internalização da lógica dos ranqueamentos: essa escolha como credencial – dentre tantas alternativas possíveis, como a produção científica ou o impacto social – denota uma inflexão estratégica em que a sustentabilidade deixa de ser campo de ação para se compor em eixo constitutivo de identidade. Essa prioridade carrega uma carga de isomorfismos mimético e normativo (Kolb *et al.*, 2017; Sakib, 2022), já que, ao adotar o selo, a universidade se alinha aos seus pares, reforçando o *benchmarking* como mecanismo de reconhecimento e assinalando, de modo inequívoco, a prevalência da reputação no concerto das práticas contemporâneas.

Tal orientação não se limita ao plano discursivo: ela induz reconfigurações na governança, influencia políticas e confere influência a temas antes periféricos. Ao destacar o

[194] Documento: Página principal da USP. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www5.usp.br]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

GreenMetric, a universidade se antecipa a demandas de *accountability*, interpelando o público com uma narrativa de excelência que consolida sua posição, ainda que essa projeção envolva riscos, sobretudo no que tange ao aumento de pressões por coerência entre retórica e prática. Obviamente, este não é o único ranqueamento destacado, visto que se comemora, por exemplo, as colocações obtidas no QS World University Ranking, em 2024[195] e 2025[196].

No plano sociológico, a *homepage* aparenta ser espaço de condensação simbólica, articulando anseios de visibilidade com necessidades de responder a demandas diversas, tanto do presente quanto do futuro (Godoi *et al.*, 2020). Assim, a comunicação, ao realçar o selo sustentável, reflete não apenas uma adaptação a expectativas, mas também uma aposta performática em tendências e cobranças projetadas para os próximos anos.

A organização compreende que, para manter sua posição, necessita não apenas adotar políticas ambientais robustas, mas também transmitir suas ações. O *decoupling* – esse fenômeno tão caro à sociologia das organizações – aparece aqui em sua forma mais elegante: constrói-se um discurso de excelência, enquanto, nos bastidores, lida-se com desafios orçamentários[197], conflitos de uso do solo (vide as controvérsias sobre desmatamento em áreas próximas aos campi[198]) e a dependência de parcerias com setores normalmente compreendidos como vilões ambientais, como a indústria do petróleo[199].

Tal situação revela uma das faces mais sofisticadas do *greenwashing* (Lyon; Montgomery, 2015). Parcerias com empresas petrolíferas, frequentemente justificadas sob o argumento da inovação tecnológica e da necessidade de financiamento à pesquisa, expõem a entidade ao risco de capturar para si, além de recursos, as imprecisões éticas desses setores. Como alertam Brito *et al.* (2022), a enunciação tende a destacar projetos pioneiros, desviando o foco do público de possíveis incongruências estruturais presentes no modelo de negócios. O resultado é uma narrativa que, enquanto exalta conquistas associadas à transição energética e à

[195] Documento: USP é a 92ª melhor universidade do mundo no QS World University Ranking, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/usp-e-a-92a-melhor-universidade-do-mundo-no-qs-world-university-ranking/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[196] Documento: USP é a melhor universidade brasileira segundo ranking mundial da QS, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/comunicados/usp-e-a-melhor-universidade-brasileira-segundo-ranking-mundial-da-qs/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[197] Documento: Restrições orçamentárias afetam as universidades, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/atualidades/restricoes-orcamentarias-afetam-as-universidades/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[198] Documento: Tragédia fáustica e desmatamento no Instituto Butantan, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/artigos/tragedia-faustica-e-desmatamento-no-instituto-butantan/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[199] Documento: Parceria entre a engenharia naval da Poli e a Petrobras é tema da série "A USP faz o Brasil melhor", Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/parceria-entre-a-engenharia-naval-da-poli-e-a-petrobras-e-tema-da-serie-a-usp-faz-o-brasil-melhor/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

busca pela neutralidade de carbono, permanece elíptica quanto à persistência de práticas ambientalmente danosas e à inércia diante de interesses econômicos arraigados. Assim, estabelece-se um discurso que evidencia avanços retóricos, mas que, simultaneamente, evita afrontar impasses estruturais impostos pelo legado de atividades lesivas.

Nesse cenário, surge uma retórica marcada por tecnicismo sofisticado. Termos como governança, monitoramento, racionalização, avaliação, transparência e responsabilidade são recorrentes, como no Relatório de Gestão 2018-2021[200], ratificando a adesão a práticas guiadas por indicadores, *benchmarks* e processos estruturados de prestação de contas. Não por acaso, a USP modela seus instrumentos administrativos segundo arquétipos valorizados por ranqueamentos, ao mesmo tempo em que busca imprimir uma assinatura local às suas operacionalizações[201].

A instituição está inserida em redes de variadas escalas e naturezas[202], fator que confere visibilidade e a coloca em posição de influenciar agendas (Malheiros; Ambrizzi, 2020). A isso, soma-se a atuação da Superintendência de Gestão Ambiental (SGA), órgão criado para coordenar, normatizar e articular intervenções[203]. Vinculada à Reitoria e dotada de autonomia técnico-administrativa, ocupa posição destacada na implementação de estratégias de sustentabilidade. Seu escopo abrange desde a formulação de diretrizes e projetos de âmbito transversal até o monitoramento de indicadores de desempenho, regulação do consumo de recursos, promoção de campanhas educativas, além de processos de certificação e atendimento a exigências legais[204]. Segundo seu *website*, sua infraestrutura é relativamente robusta,

[200] Documento: Relatório de Gestão 2018-2021. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www5.usp.br/wp-content/uploads/2021/12/Relatorio-de-gestao_completo.pdf?x36440]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[201] A USP conta com unidades distribuídas entre a capital e o interior do estado. Na capital, destacam-se quatro grandes campi: a Cidade Universitária (Butantã), que concentra a administração central, a maior parte das unidades de ensino, pesquisa e extensão, além dos órgãos centrais como reitoria e pró-reitorias; o Largo São Francisco, tradicional sede da Faculdade de Direito; o campus de Pinheiros, voltado à área da saúde e ao Hospital das Clínicas; e o campus USP Leste, com perfil mais recente e projetos arquitetônicos abertos ao convívio acadêmico. Os campi do interior, como São Carlos, Ribeirão Preto, Piracicaba, Pirassununga, Bauru e Lorena, apresentam características próprias: funcionam como "condomínios" de unidades autônomas, cada qual com diretor, orçamento e estrutura organizacional próprios, mas sem reitorias locais. A gestão administrativa é centralizada, mas cada campus conta com uma prefeitura, responsável por infraestrutura e serviços essenciais, e com conselhos gestores que deliberam sobre assuntos comuns. As diferenças entre capital e interior se refletem tanto na escala e diversidade das atividades quanto na configuração física e nos desafios de integração institucional, sendo frequente a necessidade de adaptar diretrizes gerais às especificidades regionais e operacionais de cada um (Carlotto, 2024).

[202] Documento: Redes acadêmicas, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://internationaloffice.usp.br/new/cooperacoes/redes-academicas/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[203] Documento: Superintendência de Gestão Ambiental, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[204] Documento: Sobre a SGA, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/sobre-a-sga/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

contando com equipes multidisciplinares, núcleos descentralizados e articulação com comissões locais. Tal aparato lhe confere autoridade não apenas interna – projetando padrões referenciais para outras instâncias –, mas também externa, mediante participação em fóruns dedicados à pauta ecológica[205].

Particularmente notável é seu posicionamento enquanto produtora de conteúdo. Desde 2017, publica coletâneas resultantes de encontros nacionais do GreenMetric, reunindo capítulos elaborados por pesquisadores e técnicos de distintas IES[206]. Essas obras emergem como referenciais e instrumentos de visibilidade, tanto para a USP quanto para os demais entes envolvidos. Nesse sentido, a produção extrapola o âmbito informativo, fazendo-se mecanismo de *soft power*. Há, assim, uma ampla capacidade de coordenar esforços e catalisar convergências, promover alinhamento com protocolos e antecipar tendências. O resultado é um desempenho singular – híbrido e performático, ao mesmo tempo técnico, político e simbólico.

No plano nacional, articulam-se atividades com universidades[207], organizações não governamentais[208], empresas[209] e órgãos de governo[210]. O Programa USP Recicla, por exemplo, envolve cooperativas de catadores[211]. O engajamento com a coletividade é reiterado em campanhas como "Tchau, copinho!", que mobilizam estudantes e Prefeitura de São Paulo[212].

No cenário internacional, a organização integra redes – como a *International Sustainable Campus Network*[213] –, das quais participa por meio de eventos e da formulação de programas. Também contribui para a circulação de novos modelos de atuação – como

[205] Documento: Superintendência de Gestão Ambiental destaca desafios da agenda climática em fórum econômico na Suíça, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/superintendencia-de-gestao-ambiental-destaca-desafios-da-agenda-climatica-em-forum-economico-na-suica/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[206] Documento: Livros, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/livros/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[207] Documento: USP fortalece acordos e estreita parcerias com principais universidades da Inglaterra, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/comunicados/usp-fortalece-acordos-e-estreita-parcerias-com-principais-universidades-da-inglaterra/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[208] Documento: Em parceria com ONG, USP São Carlos oferece atividade de extensão para atendimento de jovens em situação de vulnerabilidade social, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www.icmc.usp.br/noticias/6851-em-parceria-com-ong-usp-sao-carlos-oferece-atividade-de-extensao-para-atendimento-de-jovens-em-situacao-de-vulnerabilidade-social]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[209] Documento: Termo de cooperação Green Eletron, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/termo-de-cooperacao-green-eletron/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[210] Documento: Cooperação – processo educativo continuado, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/cooperacao-processo-educativo-continuado/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[211] Documento: USP Recicla, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/usp-recicla/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[212] Documento: Tchau, copinho, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/tchau-copinho/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[213] A International Sustainable Campus Network (ISCN), fundada em 2007, é uma rede sem fins lucrativos que congrega universidades e faculdades de mais de 30 países. O seu objetivo é promover a integração da sustentabilidade nas operações dos campi, nas atividades de pesquisa e no ensino, através do intercâmbio de conhecimentos, ideias e melhores práticas (International Sustainable Campus Network, 2025).

evidenciado em convênios firmados com instituições europeias e latino-americanas[214]. Essa inserção opera, portanto, como uma dinâmica relacional de mão dupla: ao mesmo tempo em que possibilita o aprendizado com experiências alheias e a adaptação a padrões reconhecidos, projeta a própria expertise ao exportar soluções desenvolvidas localmente.

Registra-se a participação em eventos como as Conferências das Partes da Convenção do Clima (COPs)[215], nas quais representantes da SGA atuam em painéis, grupos de trabalho e reuniões[216]. Mantêm-se acordos de cooperação com centros de pesquisa como *Oxford*, *Imperial College*, *Princeton*, *University of California*[217], que envolvem intercâmbios, participação em consórcios e atuação em comitês do IPCC (Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas)[218]. Coordenam-se projetos de pesquisa em energia, clima, biodiversidade e bioeconomia[219] – docentes do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, por exemplo, participam de cursos de formação com universidades estrangeiras e coordenam projetos financiados por agências internacionais[220].

Não menos relevante é a dimensão sociotécnica dessas redes. A sustentabilidade é materializada em infraestruturas, sistemas de informação, plataformas digitais e dispositivos de gestão que conectam atores, fluxos de informação e recursos. O Sistema ATLAS, a propósito, é um artifício que conduz o mapeamento e a gestão integrada de espaços, facilitando o preparo de ações e a comunicação entre diferentes setores e campi[221].

---

[214] Documento: Convênios vigentes. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://ccint.fflch.usp.br/convenios-vigentes-1]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[215] As COPs são encontros anuais promovidos pela Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), que reúnem representantes de governos, sociedade, organismos internacionais e setor privado para negociar acordos, avaliar avanços e definir estratégias globais de enfrentamento às mudanças climáticas. Cada edição constitui o principal fórum mundial para discussão e deliberação acerca de políticas públicas, compromissos nacionais e instrumentos financeiros relacionados à mitigação e adaptação climática, sendo responsável por marcos como o Protocolo de Quioto de 1997 e o Acordo de Paris de 2015 (Freitas; Silva, 2020; Bergamaschine; Siqueira, 2021).

[216] Documento: Superintendência de Gestão Ambiental da USP debate compromissos climáticos do Brasil na COP29, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/superintendencia-de-gestao-ambiental-da-usp-debate-compromissos-climaticos-do-brasil-na-cop29/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[217] Documento: USP e Universidade de Princeton fortalecem parceria estratégica, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/press-release/usp-e-princeton-fortalecem-parceria-estrategica/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[218] Documento: IPCC. Universidade de São Paulo, Disponível em: [https://jornal.usp.br/tag/ipcc/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[219] Documento: Professor da USP é indicado membro da Academia Mundial de Ciências. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/universidade/professor-da-usp-e-indicado-membro-da-academia-mundial-de-ciencias/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[220] Documento: Calendário para seleção interna de candidatura ao professor visitante no exterior, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www5.each.usp.br/wp-content/uploads/2023/06/Cronograma-EDITAL-Nº-13-2023-PrInt-USP-CAPES.pdf]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[221] O Sistema ATLAS é uma plataforma digital desenvolvida pela Universidade de São Paulo para mapeamento, cadastro e gestão integrada dos espaços físicos universitários. Além de reunir informações

O circuito enunciativo, marcado por campanhas digitais, *newsletters* e presença em mídias sociais, é parte constitutiva dessas cadeias – destaca-se o papel estratégico do Jornal da USP como veículo de difusão[222]. Esta ferramenta se consolidou como referência nacional em divulgação científica. Exclusivamente digital e com atualização diária, alcançou, apenas em 2023, mais de 76 milhões de visualizações[223]. Essa amplitude vai além do público acadêmico, o que o alça a fonte recorrente para profissionais de imprensa, educadores, formadores de opinião e diversos segmentos da sociedade (Tôzo, 2023).

Em meio aos exemplos aqui narrados, é necessário reconhecer imprecisões e limitações. A atuação em rede pode esbarrar em desafios de integração. Projetos como os citados, embora exemplares em sua concepção colaborativa, podem enfrentar desafios para garantir continuidade. A mobilização de entidades amplia seu impacto, mas ratifica a dependência de parcerias e a necessidade de constante negociação, o que pode gerar assimetrias de poder.

A cooperação com instituições estrangeiras reforça sua condição enquanto polo de inovação e difusão de práticas[224], mas também a expõe ao risco de subordinação a ideias que nem sempre dialogam com a conjuntura brasileira (Dias; Porto, 2014). O *benchmarking*, nesse contexto, é ferramenta para aprendizagem, mas pode induzir busca por conformidade, em detrimento de epistemologias não hegemônicas.

A análise, à luz do construcionismo social (Rios, 2024), revela que a transversalidade do compromisso socioambiental, tão celebrada em relatórios e campanhas, é pressionada pela multiplicidade de projetos de universidade que coexistem – e colidem. O apelo à comunidade USP[225], ao orgulho institucional[226] e à transformação social[227] opera como estratégia de

---

detalhadas sobre a infraestrutura, áreas administrativas e acadêmicas, o sistema permite a visualização geográfica e a coordenação de diferentes ações entre setores e campi. Seu objetivo é otimizar o uso dos recursos, promover a transparência e facilitar a comunicação entre as diversas instâncias da instituição (Cocco *et al.*, 2021). Documento: Atlas, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sga.usp.br/atlas/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[222] Documento: Jornal da USP, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[223] Documento: Referência na divulgação da ciência, Jornal da USP alcança 76 milhões de visualizações em 2023, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/universidade/referencia-na-divulgacao-da-ciencia-jornal-da-usp-alcanca-76-milhoes-de-visualizacoes-em-2023/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[224] Documento: USP firma parcerias em cultura e extensão com outras universidades do Brasil e do mundo, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www5.usp.br/noticias/cultura/usp-firma-parcerias-em-cultura-e-extensao-com-outras-universidades-do-brasil-e-do-mundo/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[225] Documento: Comunidade USP: somos mais de 120 mil pessoas. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/universidade/comunidade-usp-somos-mais-de-120-mil-pessoas/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[226] Documento: O orgulho de pertencer a uma universidade consciente de sua função social. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/articulistas/jose-eduardo-campos-faria/o-orgulho-de-pertencer-a-uma-universidade-consciente-de-sua-funcao-social/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[227] Documento: As transformações sociais e seus impactos no trabalho é tema de seminário na USP. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/noticias/as-transformacoes-sociais-e-seus-impactos-no-trabalho-e-tema-de-seminario-na-usp-2/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

mobilização, buscando construir uma identidade capaz de articular ensino, pesquisa, extensão e gestão sob o signo da viver sustentável[228]. No entanto, como avulta a ASD (Alonso, 1998), essas falas emergem de processos de negociação e silenciamento de vozes dissidentes.

A tendência à glocalização, demonstrada na tentativa de articular mobilizações mais abertas a práticas locais, é atravessada por dinâmicas de isomorfismo, conforme proposto por DiMaggio e Powell (2000). Embora a participação em redes e ranqueamentos estimule a uniformização de discursos celebratórios e motivacionais, esse mesmo processo costuma suscitar fissuras, notadamente quando segmentos acadêmicos colocam em xeque a mercantilização de iniciativas socioambientais e defendem a abertura para formas de troca mais plurais e perspectivas decoloniais[229].

Cabe observar experiências internas que apontam alternativas à inscrição monolítica dos saberes. A Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH)[230], por exemplo, apresenta arranjos que favorecem práticas interdisciplinares e aproximações entre campos de conhecimento normalmente separados[231]. Sem prescrever um potencial disruptivo ou inovador à instituição em si, pode-se reconhecer que estruturas desse tipo abrem margens para interlocuções interculturais e ressignificações, aproximando-se do horizonte da ecologia de saberes proposta por Nóbrega (2023), ainda que seus efeitos concretos e seu alcance permaneçam sujeitos à análise empírica contínua[232].

O discurso institucional de liderança científica é perceptível tanto em novidades tecnológicas[233] quanto em de parcerias público-privadas que financiam centros de pesquisa, como o *Research Centre for Greenhouse Gas Innovation* (RCGI)[234] e o Centro de Pesquisa e

[228] Documento: Comunicação e engajamento público: um caminho para aproximar a universidade da sociedade. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/artigos/comunicacao-e-engajamento-publico-um-caminho-para-aproximar-a-universidade-da-sociedade/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[229] Documento: Ecologia dos saberes, acervos e espaços expositivos participativos no Brasil. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www.iea.usp.br/eventos/ecologia-dos-saberes-no-brasil]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[230] Documento: EACH – Divisão acadêmica, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www5.each.usp.br/academica/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[231] Documento: Uma EACH interdisciplinar, transformadora, inovadora e plural, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/uma-each-interdisciplinar-transformadora-inovadora-e-plural//]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[232] A expressão "ecologia de saberes" se refere a um paradigma que problematiza a hierarquia e o monopólio do saber científico moderno, defendendo o diálogo, a coexistência e a articulação entre diferentes formas de conhecimento – incluindo científicos, tradicionais, populares, artísticos e ancestrais. Trata-se de uma proposta de superação da monocultura epistêmica, sustentando a ideia de que nenhuma forma de saber pode pretender uma exclusividade sobre a interpretação da realidade, sendo a justiça cognitiva imprescindível à construção de sociedades democráticas e plurais (Nóbrega, 2023)

[233] Documento: Plano Diretor – Eixo 3 – Infraestrutura e Serviços. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://planodiretor.cb.usp.br/diretrizes/eixo-3-infraestrutura-e-servicos/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[234] Documento: Research Centre for Greenhouse Gas Innovation. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sites.usp.br/rcgi/br/home/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

Inovação em Clima e Sustentabilidade[235]. A retórica, assim, é incorporada em práticas, dispositivos e espaços. A ironia, claro, não escapa ao observador: o mesmo empreendimento que denuncia o extrativismo em artigos acadêmicos assina convênios com empresas de combustíveis fósseis para financiar seus laboratórios de inovação verde.

A formação das narrativas é, portanto, ambígua. De um lado, há pressão de marcos legais como a Política Nacional de Resíduos Sólidos[236] ou a Lei de Acesso à Informação[237]. De outro, precisa-se manter uma posição de líder[238] (Trevisol; Garmus, 2024). O resultado é um falar que ora privilegia a formalidade, ora aposta na celebração de conquistas.

Embora discussões sobre recursos figurem como eixo basilar na experiência administrativa das universidades públicas (Fioravante *et al.*, 2022), a divulgação da USP trata esse tema de modo significativamente restrito. O orçamento, composto por mais de 80% de receitas advindas de repasses do governo estadual paulista[239], raramente é tematizado nas comunicações, salvo nos momentos de aprovação[240] ou, ocasionalmente, quando há menção a investimentos específicos[241].

Tal prática contrasta tanto com a cobertura de veículos de imprensa, que acompanham tentativas de redução orçamentária por parte do governo estadual[242], quanto com o comportamento discursivo observado em instituições como a UFPB e a UCM. No caso em tela, essa baixa difusão pode ser compreendida a partir de um conjunto de fatores. Pode-se adotar

---

[235] Documento: Centro USP pro Clima. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://proclima.usp.br]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[236] A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12.305/2010, é um marco para a gestão de resíduos no Brasil, com o objetivo de promover a gestão integrada e o gerenciamento adequado dos resíduos sólidos. Ela estabelece princípios, objetivos, instrumentos, diretrizes, metas e ações para a gestão de resíduos, incluindo resíduos perigosos. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[237] A Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527/2011, garante o direito constitucional de solicitar e obter informações de órgãos e entidades públicas, abrangendo pessoas físicas e jurídicas, e estabelece mecanismos para a divulgação de informações de interesse geral. A LAI visa aumentar a transparência e o controle social sobre as atividades governamentais, facilitando o acesso a informações públicas. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[238] Documento: USP é a 16ª universidade que mais produz artigos científicos no mundo, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/usp-e-a-16a-universidade-que-mais-produz-artigos-cientificos-no-mundo/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[239] Documento: Orçamento da Universidade será de R$ 9,15 bilhões para o ano de 2025, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://saocarlos.usp.br/orcamento-da-universidade-sera-de-r-915-bilhoes-para-o-ano-de-2025/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[240] Documento: Orçamento da Universidade para 2024 é aprovado pelo Conselho Universitário, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/orcamento-da-universidade-para-2024-e-aprovado-pelo-conselho-universitario/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[241] Documento: Reportagem do "Estadão" destaca plano de investimentos da Universidade, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/universidade/reportagem-do-estadao-destaca-investimentos-da-usp/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[242] Documento: Governo de SP propõe reduzir orçamento de USP, Unicamp e Unesp, mas recua, Jornal Opção. Disponível em: [https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/governo-de-sp-propoe-reduzir-orcamento-de-usp-unicamp-e-unesp-mas-recua-602924/#google_vignette]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

uma estratégia de blindagem, evitando expor o debate e, com isso, reforçar um *ethos* de autossuficiência ancorado na celebração da excelência, como se desse modo preservasse sua identidade simbólica. Simultaneamente, pode-se ver o reflexo de uma gestão preventiva, orientada à contenção de riscos diante de potenciais atritos com governantes. Pode-se, ainda, vislumbrar um certo distanciamento, no qual a divulgação atua como instrumento sutil de redirecionamento para longe de temas delicados – atitude que, por vezes, revela motivações ideológicas, ainda que estas não estejam necessariamente alinhadas ao regime político vigente.

Independentemente da motivação, nota-se um deslocamento: o relevo das discussões acaba transferido para outros agentes, enquanto a universidade opta por sustentar uma narrativa de autossuficiência. O silêncio, desta forma, é menos uma omissão do que uma estratégia de gestão – uma espécie de coreografia entre exposição e autocontenção, em que a invulnerabilidade pode assumir a função de autopreservação.

Cabe registrar a presença de um vasto acervo de documentos orçamentários disponibilizados no portal de transparência[243]. Anualmente, a universidade publica diretrizes, propostas e relatórios, atendendo a exigências legais (Harding; Harrison, 2015; Purwanti *et al.*, 2024). O financiamento estatal é avultado nos próprios relatórios e foi reafirmado na peça orçamentária de 2025[244]. Apresentam-se diretrizes orçamentárias[245], normativas[246], balanços de execução financeira[247], balancetes[248] e prestações de contas[249], com amplo acesso a dados agregados e detalhados por unidade e programa. Essa cultura evidencia não só conformidade com marcos legais (Breaux *et al.*, 2009), mas esforço por transparência, ainda que o tema orçamentário, como observado, permaneça discreto nos canais de divulgação. A mobilização dessa base documental reforça a relevância da dimensão financeira na administração e oferece

[243] Documento: Orçamento USP, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sites.usp.br/codage/gestao-orcamentaria/prestacao-de-contas/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[244] Documento: Diretrizes Orçamentárias 2025 e Revisão do Planejamento Plurianual, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2024/12/2025_Proposta_Distribuicao_Orcamentaria.pdf]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[245] Documento: Diretrizes Orçamentárias 2024 e Revisão do Planejamento Plurianual, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2022/12/2024_Diretrizes_Orcamentarias_Aprovada.pdf]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[246] Documento: Normas, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://leginf.usp.br]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[247] Documento: Execução orçamentária e financeira, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sites.usp.br/transparencia/execucao-orcamentaria-e-financeira/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[248] Documento: Balanço orçamentário 2024, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sites.usp.br/codage/wp-content/uploads/sites/264/2025/03/Balanco_2024.pdf]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[249] Documento: Prestação de contas, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://sites.usp.br/codage/category/informativos-planilhas-relatorios/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

matéria-prima para análises futuras sobre o equilíbrio entre metas de excelência, expansão e políticas de permanência, frente às restrições e vulnerabilidades do financiamento predominantemente público.

A variedade interdiscursiva se revela, sobretudo, no posicionamento estrutural como arena de tradução, negociação e, não raro, de conflito entre narrativas e demandas. A glocalização (Roudometof, 2025), nesse contexto, não é um processo linear de adaptação, mas um movimento dialético em que vozes externas – como da descarbonização[250], dos ODS[251] ou da inovação tecnológica[252] – são apropriadas ou contestadas.

O caso *BlueShore*[253] ilustra esse embate: ao mesmo tempo em que o projeto se ancora em redes de pesquisa e inovação, é obrigado a negociar compreensões com comunidades que detêm saberes ancestrais sobre manguezais, e que frequentemente percebem tais iniciativas como ameaças à sua autonomia ou à integridade de seus territórios. O resultado é a emergência de zonas de fricção, onde se precisa atuar como mediador de ideais em contestação.

O exame revela uma presença significativa dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nos materiais. Diferentemente das instituições espanholas estudadas, que estruturam seus compromissos a partir da Agenda 2030 – promovendo relatórios específicos e integração curricular –, a USP adota uma abordagem diferenciada. Nos últimos anos, intensificaram-se suas ações e sua difusão voltadas aos ODS, como evidenciado na série de reportagens publicadas no Jornal da USP[254]. Adicionalmente, a instituição criou o selo "USP Sustentável", espaço que organiza e evidencia premiações, indicadores e práticas alinhadas à missão sustentável[255]. A centralidade atribuída ao tema se reflete no reconhecimento do THE University Impact Ranking pelas investigações associadas à Agenda 2030[256].

---

[250] Documento: Nosso objetivo é que o Brasil tenha a liderança na transição energética, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/comunicados/nosso-objetivo-e-que-o-brasil-tenha-a-lideranca-na-transicao-energetica-tanto-no-aspecto-tecnologico-e-cientifico-como-no-aspecto-economico/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[251] Documento: USP continua sendo a universidade brasileira mais comprometida com objetivos sustentáveis, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/usp-continua-sendo-a-universidade-brasileira-mais-comprometida-com-objetivos-sustentaveis/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[252] Documento: Inovação tecnológica, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www5.usp.br/pesquisa/inovacao-tecnologica/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[253] Documento: Projeto busca entender potencial de captura de carbono dos manguezais brasileiros. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/ciencias/projeto-busca-entender-potencial-de-captura-de-carbono-dos-manguezais-brasileiros/]. Acesso em: 9 de junho de 2025.

[254] Documento: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/tag/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[255] Documento: USP Sustentável, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www5.usp.br/uspsustentavel/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

[256] Documento: USP é a universidade brasileira que mais contribui para os ODS da ONU, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/usp-e-a-universidade-brasileira-que-mais-contribui-para-os-ods-da-onu/]. Acesso em: 16 de julho de 2025.

Essas referências são operacionalizadas transversalmente, sem necessariamente se converterem em normas, como é o caso nos exemplos espanhóis. Ainda assim, sua presença expressa uma estratégia de alinhamento a padrões internacionais, conciliando visibilidade, capilaridade e abertura à variedade de iniciativas. Este curso se articula com a dinâmica própria das universidades de grande escala, nas quais a internalização de posicionamentos resulta de processos contínuos de negociação e tradução, mais do que de adesão protocolar.

Em perspectiva ampliada, a análise documental permite apreender a USP como um organismo de alta complexidade, atravessado por disputas interpretativas, incertezas estruturais e paradoxos próprios a organizações de seu tamanho e relevância. Ttrata-se de um organismo cuja identidade é continuamente estressada – e, por isso mesmo, revitalizada – no entrelaçamento de distintas percepções: a performatividade e a substância, o internacional e o local, a inovação e a tradição, o escrito e a experiência vivida.

Os relatórios de gestão, as campanhas de divulgação e as políticas ambientais evidenciam tanto um compromisso material com a pauta da sustentabilidade quanto o esforço contínuo de negociar prioridades, recursos e valores, em meio a momentos assinalados por dinâmicas variadas. Assim, a legitimação corporativa não é resultado estático, mas construção dinâmica, realizada justamente na interseção entre celebração e autocrítica, entre o desejo de responder a desafios e a necessidade de internalizar as dissonâncias que compõem seu tecido.

Ressalto, contudo, que o universo aqui analisado representa uma fração da totalidade de práticas, retóricas e experiências produzidas e acumuladas por uma instituição desse porte. O volume, a variedade e a profundidade dos materiais acessíveis – dispersos em portais, bases de dados, relatórios técnicos e canais de comunicação – compõem um verdadeiro oceano informacional, do qual esta análise recolhe tão somente uma gota.

Reconhecendo tais limites, a leitura proposta não pretende oferecer um diagnóstico definitivo, mas, antes, delinear as principais linhas de força, continuidades e rupturas que marcam a trajetória presente da universidade. Ao assumir contradições como componentes constitutivos do campo universitário, sugiro que a capacidade de autocrítica, reinvenção e adaptação é menos um obstáculo e mais uma virtude do projeto universitário público no Brasil.

8.2 ENTREVISTAS

A análise das entrevistas, realizadas com apenas dois participantes, identificados como USP01 a USP02, revela um quadro distinto daquele projetado pelas publicidades e documentos. Enquanto o discurso público ressalta liderança, transparência e excelência, os relatos desses

poucos interlocutores desvendam, com uma sinceridade quase desconcertante, fissuras, ambiguidades e limites.

A compreensão, nas falas, oscila entre o reconhecimento do valor estratégico do posicionamento no GreenRanking – "*a USP é a melhor do Brasil, a quinta do mundo"*, nas palavras de USP01 – e a percepção da existência de desafios para o desenvolvimento de operações sustentáveis. A responsabilidade socioambiental aparece como um ideal, mas sua prática é dificultada por barreiras estruturais, burocráticas e culturais. O tom das entrevistas é crítico e irônico, como quando se observa que *"na quinta maior universidade sustentável do mundo não tem sequer um carregador para carros elétricos e as lixeiras seletivas são uma raridade restritas a uns poucos lugares"* (USP02). Este tipo de comentário revela o *decoupling* entre o discurso performático e a realidade das condições operacionais.

Ações e políticas são apresentadas de modo, por vezes, resignado. A burocracia aparece como uma força paralisante, no caso da SGA: "*o papel da superintendência muitas vezes é mais burocrático… papelada… não têm muito tempo pra colocar a mão na massa e fazer atividades práticas"*, segundo USP02. A escassez de pessoal e recursos é recorrente – *"só são basicamente 45 pessoas pra USP inteira, que é gigante"* (USP02) – e a falta de integração entre setores é percebida como entrave para a consolidação dessas iniciativas.

Essa fala contrasta, em alguma medida, com o panorama delineado na análise documental. Nos relatórios, a atuação da superintendência é retratada sob o prisma da eficácia técnica – destacando, por exemplo, a robustez dos processos de governança, o compromisso com indicadores e a articulação de ações em larga escala.

Tal divergência sugere a existência de diferentes regimes de sentido. Enquanto o registro institucionalizado projeta uma imagem de solidez e integração, as falas daqueles que vivem as rotinas explicitam nuances e limites, lançando luz sobre impasses práticos percebidos pela experiência de quem opera a maquinaria organizacional. Um desacerto como esse oferece subsídio para a complexificação da análise, revelando que a gestão é atravessada por variadas mediações e efeitos de escala, que escapam à linearidade das grandes narrativas.

Algumas passagens expõem que iniciativas exitosas, amiúde, são associadas ao engajamento do corpo discente: *"muitos alunos têm iniciativas de irem atrás de outros projetos… criam coisas novas… participam como voluntários em várias ações"* (USP02). Apesar de a literatura lembrar que tal dinâmica pode denotar descentralização e ausência de integração sistêmica (Haack *et al.*, 2012), seu exame sugere mais matizes a serem consideradas. O material revela, por exemplo, o reconhecimento de que *"uma coisa que acho bem interessante de observar é essa iniciativa dos alunos para mudar as coisas (...). Eles entram*

em ICs ou fazem estágio, mas também criam coisas novas, criam grupos de estudo, participam de voluntários em várias ações" (USP01).

Embora as práticas disruptivas surjam, habitualmente, nas margens, como respostas criativas a limitações institucionais e à rigidez burocrática, seu efeito acaba sendo condicionado por dinâmicas que valorizam ações pontuais e locais, em vez de promoverem processos coordenados e abrangentes de longo prazo. Esse cenário evidencia a práxis discursiva periférica descrita por Conde (2009), em que o voluntarismo e a inventividade compensam carências estruturais, fomentando processos incrementais de renovação cultural, ainda que sob condições de governança fragmentada. Nessa perspectiva, o engajamento individual, por mais vigoroso que seja, raramente adensa uma alma coletiva sedimentada, revestindo-se, conforme Cooren *et al.* (2024) assinalam, do caráter de performance episódica, marcada por iniciativas que nem sempre são reconhecidas ou traduzidas em práticas duradouras.

Assim, torna-se necessário superar a simples constatação de lacunas de integração sistêmica e reconhecer que a valorização dessas experiências, quando articulada a movimentos de experimentação e maior abertura institucional, pode alimentar uma reconfiguração comunicativa mais sensível a saberes e vozes. Nesse processo, residem tanto o risco de dispersão quanto a promessa de inflexões apropriadas a renovar a cultura organizacional, tornando-a mais permeável a aprendizagens coletivas e à produção de novos sentidos.

A comunicação interna é percebida como insuficiente e, em diversos momentos, ineficaz: *"falta comunicação, eu acho que a gente poderia melhorar muito a questão da comunicação… muitas vezes algumas ações são tomadas…, mas falta comunicação"* (USP02). Tal afirmação deixa transparecer não apenas ruídos no fluxo informativo, mas evidências de distanciamento entre emissores e receptores, corroborando o que Putnam et al. (2016) e Godoi et al. (2020) identificam como dissonância entre discurso falado e circulação de significados.

Esse desacerto, contudo, não se limita a aspectos técnicos do processo de transmissão. Conforme apontam as alocuções, ele revela, igualmente, as fricções entre diferentes setores, interesses e camadas hierárquicas. Como argumenta Conde (2009), a narrativa tende a estabilizar sentidos e reforçar fronteiras, mas, ausente um processo dialógico, cristaliza silenciamentos. Em linha com tal diagnóstico, observa-se em USP01: *"Realmente, eu acho que ainda falta alguma comunicação; acho que a gente poderia… é muito a questão da comunicação. Muitas vezes, algumas ações são tomadas pela administração, mas não necessariamente tem uma campanha de conscientização..."*.

Uma situação como essa não pode ser compreendida apenas como ausência operacional; é, antes, sintoma de tensões subjacentes entre a unificação desejada por diretrizes, as

expectativas de distintos agentes e a multiplicação de envolvidos no processo comunicativo. Nesse contexto, a transmissão se resume em artefato de disputa e mediação, cujos efeitos repercutem na constituição das práticas, identidades e dinâmicas de pertencimento.

Um relato não registrado em áudio, mas compartilhado por um dos interlocutores ao final da conversa, evidencia um contrassenso recorrente: embora sua sala disponha de lixeiras separadas para recicláveis e orgânicos, a funcionária terceirizada responsável pela coleta, no momento de sua ação, mistura todo o conteúdo em um único saco, anulando o esforço de separação ainda na origem. Este episódio traz à luz certa desarticulação entre normas e rotinas dos trabalhadores subcontratados – muitos dos quais carecem de treinamento específico. Assim, o *decoupling* surge não como exceção, mas como morfologia persistente: a estética da sustentabilidade é encenada, enquanto a funcionalidade do processo é comprometida, reproduzindo, em escala microscópica, a lógica do *greenwashing* (Delmas; Burbano, 2011).

Esse relato extrapola a questão da conscientização e tangencia a precarização das relações de trabalho. Como evidenciado em documentos[257], parte expressiva da gestão de resíduos recai sobre cooperativas externas, cujos profissionais não recebem capacitação continuada. Como sintetizou outro entrevistado: *"Não adianta ter placas e campanhas se, na hora H, a estrutura falha"* (USP02). A própria dupla de lixeiras, sob essa moldura, ilustra a sociomaterialidade da contradição: o objeto encena a separação sustentável, mas sua potência é anulada por uma cadeia operacional deficiente.

Esse tipo de dissociação ecoa uma incongruência – liderança em ranqueamentos convivendo com certa incapacidade de garantir que protocolos sejam absorvidos em todos os níveis operacionais. Parafraseando Bourdieu (2014), há aí uma forma sutil de violência simbólica, materializada na transferência das responsabilidades para docentes, discentes e funcionários, enquanto ambivalências estruturais permanecem intactas.

A dificuldade de acesso a gestores – *"dificilmente ela tem tempo pra falar (...) lutam muito pra poder dar conta da gestão ambiental"* (USP01) – é emblemática de um distanciamento entre a retórica de acessibilidade e a experiência de quem tenta dialogar com instâncias decisórias. O próprio processo de agendamento das entrevistas, marcado por sucessivos adiamentos e recusas, já constitui um dado empírico relevante, pois contraria a narrativa de abertura e prestação de contas.

Ainda que os falantes reconheçam o valor de iniciativas divulgadas oficialmente, demonstram distanciamento entre elas e sua percepção habitual. Como observa USP01,

[257] Documento: Plano diretor – os desafios da gestão de resíduos sólidos no campus. Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://planodiretor.cb.usp.br/gt-residuos-2/]. Acesso em: 10 de junho de 2025.

"...pensando na questão da sustentabilidade, são coisas que a gente enfrenta com a burocracia de trabalhar numa instituição pública. Que precisa ter certos controles, é muito importante, mas que também às vezes enterra algumas coisas", o que dialoga com o conceito de isomorfismo mimético e normativo (Sakib, 2022). Ainda assim, USP01 relata que *"...o discurso de que a ciência tem que (...) conversar mais com o impacto social e com as políticas públicas vem crescendo bastante, quase todo lugar que a gente vai a gente ouve isso"*.

Essa fala, ao assinalar o crescimento da expectativa de vinculação entre produção científica e impacto social, oferece uma pista analítica: mesmo em um ambiente perpassado por obstáculos burocráticos e pelo vigor de pressões isomórficas, pulsa uma inflexão que acena para novas formas de ação. É precisamente na recorrência deste chamado à interface entre ciência e políticas públicas que se pode discernir um tensionamento produtivo entre rotinas institucionalizadas e demandas sociais emergentes.

Trata-se, portanto, de um fenômeno que, embora situado no interstício entre reprodução e criatividade, revela significativa potência propositiva. Instaura-se um espaço no qual referências transnacionais são apropriadas localmente, não apenas como dispositivos de legitimação, mas como catalisadoras para o questionamento dos próprios limites dos procedimentos aplicados. Nesse sentido, esse movimento pode ser compreendido como vetor de glocalização, ao articular expectativas externas e credibilidade internacional com olhares internos, propiciando tanto circulação simbólica de narrativas quanto tentativas de reconfiguração do papel universitário nas tramas sociais (Roudometof; Dessì, 2022).

Se, por um lado, persiste o risco da adesão performática, marcada, como assinala Sakib (2022), pelo isomorfismo, por outro, a recorrência de enunciados voltados à utilidade social do conhecimento sugere a emergência de um *ethos* mais permeável à autocrítica. Paradoxalmente, é no seio das ressalvas que se vislumbra a potencialidade para transformações incrementais e, quiçá, para rupturas mais ousadas.

Nota-se, em diversos trechos, que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável tendem a ser associados a elementos de visibilidade, constando em relatórios, portais e comunicações estratégicas. Todavia, há movimentos, ainda que graduais, que apontam para sua incorporação progressiva no macroambiente acadêmico, como argumenta USP01: "*Depois a gente começou a a pedir que os alunos, no relatório semestral, indiquem os ODSs, que os projetos deles tenham aderência. Então, foi crescendo. Hoje, tudo que a gente faz em casa, a gente já coloca os ODSs*". Procedimentos assim favorecem a articulação entre demandas globais e práticas regionais, colaborando para que referenciais sejam internalizados.

Essa fala demonstra como, mesmo em matrizes onde a influência de normativas e redes é predominantemente retórica, a reiterada exposição e o estímulo à aderência de projetos aos ODS alimentam um processo de aproximação entre diretrizes e dinâmicas. Como afirma USP02, "*Muita gente pensa que ODS é coisa de relatório, mas, na prática, iniciativas assim acabam traduzindo de forma muito concreta o tal ODS*". Embora as transformações curriculares e as reformas administrativas de maior vulto ainda se façam sentir, em larga medida, de modo incipiente, não se pode desprezar o potencial pedagógico dessas iniciativas.

No material empírico, USP01 se refere à participação em eventos ligados ao clima, mencionando, em tom elucidativo, a preparação de um encontro relevante cuja culminância seria a realização de um evento vinculado à COP30: *"... vai ter um evento agora que é numa rede de universidades, mas não é sustentabilidade, mas é pelo clima. Justamente, a USP vai encerrar o evento. Volta pra Oxford. Então, a Universidade do Colorado vai ser a penúltima, e a USP vai ser a última, e daí… é uma rede relacionada com o clima [...] já é falando da COP30, então a gente vai ter participação de embaixador, embaixadora...*".

Este excerto ratifica não apenas o engajamento da USP em redes voltadas à agenda climática, como também a estratégia de atuação articulada para aumentar sua visibilidade em fóruns de prestígio, a exemplo da Conferência das Partes. Nesse sentido, tal iniciativa pode ser lida como manifestação de glocalização: o reconhecimento e a apropriação de conhecimentos ligados à sustentabilidade, perpassando dinâmicas de diplomacia, produção de eventos e inserção discursiva que reforçam, simultaneamente, uma imagem de vanguarda.

Um tema recorrente diz respeito à neutralidade de carbono: embora firmemente posicionada no discurso como horizonte estratégico[258], essa meta é percebida como um desafio ainda distante do cotidiano. USP02 expõe que "*a neutralidade é um objetivo de grande envergadura, mas não se trata de medir emissões, mas de integrar uma cultura, o que envolve recursos, mudanças de mentalidade, integração e negociação, o que está no horizonte, mas não no dia-a-dia*". Já o entrevistado USP01 diz "*não me lembro de ver alguma comunicação, alguma coisa especificamente de carbono neutro"*.

Suas visões demonstram que, apesar do alinhamento a objetivos amplos, a absorção de práticas ainda envolve inúmeras mediações, negociações e superação de entraves, como advogam Sanchez-Carrillo *et al.* (2021). Quadros como esse sugerem que o caminho em direção

[258] Documento: Centro de Estudos de Carbono da USP vai propor soluções inovadoras e sustentáveis para a agricultura brasileira, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/universidade/centro-de-estudos-de-carbono-da-usp-vai-propor-solucoes-inovadoras-e-sustentaveis-para-a-agricultura-brasileira/]. Acesso em: 17 de julho de 2025.

à neutralidade requer não apenas adesão regulatória, mas esforços contínuos para integração de estratégias, inovação nos modelos de gestão e articulação interssetorial. A ausência de infraestrutura é apenas o sintoma visível de uma irregularidade que atinge a governança ambiental, onde superintendências operam com equipes insuficientes, como relatado: *"só somos 45 pessoas (...) e a superintendente nem é dedicação exclusiva"* (USP02).

A neutralidade de carbono se assume capital simbólico, funcionando como um recurso nas dinâmicas de ranqueamentos e na articulação em redes. Ao mesmo tempo, no âmbito prático, persistem dinâmicas que transferem a responsabilidade coletiva para níveis mais individuais, por meio de campanhas que frisam a liderança dos sujeitos[259]. Dessa forma, discurso e prática coexistem em planos parcialmente dissociados, refletindo complexidades inerentes à operacionalização de cronogramas socioambientais em grandes organizações (Hissi *et al.*, 2018; Moreira; Rodrigues, 2023).

A ironia, como apontam os entrevistados, é que essa lacuna não decorre de incapacidade técnica, mas de prioridades desalinhadas. Enquanto se investe em painéis solares[260] e certificações internacionais, como no caso do tão propagado quinto lugar no GreenMetric, negligencia-se a implementação de políticas transversais que exigiriam reformas administrativas e alocação de recursos para infraestrutura básica. A dissonância observada confirma a tese de Biermann *et al.* (2017) sobre governança por metas: o compromisso com objetivos específicos serve como mecanismo de credibilidade, mas se mostra insuficiente quando não respaldado por capacidades institucionais concretas e localizadas.

Pensando-se na urbanização, criticada por dificultar, em variados aspectos, a mobilidade nos campi[261], nota-se o reflexo de uma matriz arquitetônico-urbanística que acaba por segmentar a comunidade. Isso se agrava pela divisão tácita existente entre unidades mais engajadas em pautas sociais e setores mais técnicos, como observa USP02 ao comparar *"pessoas mais socialmente engajadas na região de letras, comunicação, com pessoas mais voltadas para ensino técnico da escola Politécnica"*.

O quadro delineado é atravessado por dúvidas que desafiam a retórica de liderança. O desencontro entre declarações e práticas convive, de maneira marcante, com a centralidade da

[259] Documento: Boas práticas sustentáveis na FMUSP, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://fm.usp.br/sustentabilidade/conteudo/fmusp_cartilha_sustentabilidade_v7_mar_25.pdf]. Acesso em: 17 de julho de 2025.

[260] Documento: USP investe na transição energética para um futuro mais sustentável, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/usp-investe-na-transicao-energetica-para-um-futuro-mais-sustentavel/]. Acesso em: 17 de julho de 2025.

[261] Documento: A mobilidade no campus USP Butantã, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://planodiretor.cb.usp.br/gt-mobilidade-2/]. Acesso em: 6 de agosto de 2025.

burocracia, a insuficiência de recursos humanos, a fragmentação de ações e o recurso sistemático à terceirização.

Por rigor metodológico, destaco que o conjunto de entrevistas aqui analisado é restrito, diante da vastidão e variedade de experiências inscritas nesta IES. A limitação a apenas dois interlocutores não encerra, de modo algum, o espectro de significados possíveis dentro de uma instituição de dimensões tão robustas. Assim, as interpretações devem ser tomadas como recorte estratégico, apto a iluminar dinâmicas relevantes, mas não a esgotar a variedade de interpretações possíveis.

Não obstante, é precisamente nesse recorte, limitado, porém ilustrativo, que reside seu valor analítico. Mesmo circunscrito, o corpus permite entrever não só fissuras e desafios, mas também lampejos de experimentação, microinovações e a vitalidade própria de contextos em contestação. A análise sugere que a diversidade de experiências pode alimentar tanto instâncias de autocrítica quanto processos incrementais de transformação. Dessa forma, mesmo que inevitavelmente parcial, o olhar dirigido sobre este fragmento sinaliza caminhos para investigações mais amplas.

8.3 ARTEFATOS DISCURSIVOS

A apreciação das imagens produzidas nos campi da capital revela que sustentabilidade e vida universitária se corporificam em um palco de diferenças sociomateriais, onde a vista é marcada por rompimentos e sobreposições de parâmetros. O campus principal, Cidade Universitária, não se apresenta como espaço homogêneo, mas, antes, remete a um mosaico de signos, práticas e ausências que apontam tanto a eficácia quanto os limites do projeto universitário (Tight, 2024). Aqui, a compreensão da responsabilidade socioambiental é menos transversal e mais um território de negociação – por vezes de resistência, por vezes de capitulação ao neoliberalismo performático (Nóbrega, 2023).

O olhar sobre as imagens revela, em primeiro plano, a presença de artefatos que buscam inscrever a temática na rotina. Placas informativas sobre projetos de compensação de carbono, como as do plantio de árvores nativas para mitigar emissões dos ônibus que cruzam a região (Figura 124), sinalizam esforço de alinhamento à grande narrativa sustentável internacional. No entanto, sua distribuição parece ser pontual e restrita a enclaves. O mesmo aparenta ocorrer com sinalizações de reservas florestais, como as do Instituto de Biociências (Figura 125), que demarcam territórios de exceção, mais do que de integração.

Figura 124 – Projeto de mitigação



Figura 125 – Reserva florestal



Fontes: Acervo do autor (2025).

A tônica do que se vê é funcional e normativa, centrada em avisos como Proibido Fumar (Figura 126) e Jogue o Lixo Aqui (Figura 127). Esses objetos exemplificam disciplina, na qual ser sustentável se resume a um conjunto de comportamentos e obrigações individuais. Como observam Moura e Bispo (2021), a gramática material do poder desponta justamente nesses dispositivos, que codificam a temática como problema moral do sujeito, deslocando o olhar para a esfera do autocontrole e da vigilância difusa. Sua função não é apenas informar, mas estabilizar condutas, naturalizando a ideia do cumprimento de regras pré-estabelecidas.

Figura 126 – Cartazes informativos



Figura 127 – Placa informativa



Fontes: Acervo do autor (2025).

A retórica sobre a gestão de resíduos revela nuances de distribuição e visibilidade. As Figuras 128 e 129 exemplificam a presença de lixeiras seletivas padronizadas tanto na Cidade Universitária quanto na USP Leste, indicando investimento em práticas alinhadas a protocolos. Contudo, a Figura 130 evidencia situações em que a infraestrutura disponível ainda é precária, pontuando que a padronização não se estende de maneira homogênea a todos os lugares.

Figura 128 – Lixeiras na Cidade Universitária



Figura 129 – Lixeiras na USP Leste



Figura 130 – Lixeira de concreto



Figura 131 – Dupla de lixeiras na USP Leste



Fontes: Acervo do autor (2025).

A Figura 131 destaca a diversidade de soluções empregadas para o mesmo fim: há, na USP Leste, modelos mais simples, o que aponta para a existência de diferentes processos

internos. Essa abundância mostra que o isomorfismo, ao ser territorializado, matiza-se em respostas localizadas, permeadas por lógicas de recursos (Ostenson *et al.*, 2017). Isto pode representar um indício das dinâmicas de negociação entre prestígio e condições infraestruturais.

No caso da Figura 130, o cartaz afixado à lixeira ("Esse calor não é normal!"), além de ser elemento marginal, pode ser interpretado como expressão de ruídos alternativos. Embora possua um conteúdo de interpelação, sua presença assinala a existência de interlocuções entre demandas emergentes e condições preexistentes. Mais do que denúncia, tal gesto ilustra a diversidade de significações atribuídas aos objetos que compõem o cenário institucional.

Essa cena pode ser lida como convite à reflexão sobre os desafios da integração entre políticas globais de sustentabilidade e sua operacionalização. São mediações que envolvem gestão de recursos, adaptação de protocolos e a relação com equipes, aspecto mencionado nas entrevistas. Os resíduos figurariam como indicadores de dinâmicas de adaptação, evidenciando que a busca por reconhecimento convive, inevitavelmente, com particularidades. Todas essas significações anunciam as dinâmicas de glocalização destacadas por Trivinho (2022). Revela-se um cenário em que injunções universais são continuamente traduzidas, negociadas e reapropriadas, de acordo com fricções sociomateriais e com mediações específicas.

Contudo, é nos interstícios dos campi – considerando tanto a Cidade Universitária quanto o campus USP Leste – que as dimensões social e política emergem com maior complexidade. Manifestações que combinam arte e ativismo surgem em murais e exposições, transformando espaços como corredores, banheiros e áreas comuns em territórios de resistência.

A exposição Visíveis e Invisíveis: Guerras, Exílios e Vivências (Figuras 132 e 133), realizada pelo Instituto de Psicologia, é um dos mais expressivos artefatos da Cidade Universitária. Transforma corredores em palcos para a reflexão sobre deslocamentos forçados, colonialismo e solidariedade ao reunir vinte painéis com fotografias de Yan Boechat[262], capturadas em zonas de conflito de Ucrânia e Etiópia. A curadoria, ao trazer imagens de refugiados e cidades devastadas, desloca o olhar para a urgência humanitária e para os efeitos do exílio, rompendo com a neutralidade ao convidar para o confronto com um tema tão sensível.

[262] Yan Boechat é um jornalista, fotógrafo e documentarista brasileiro, conhecido por sua atuação em zonas de conflito e cobertura de crises humanitárias. Com experiência acumulada em reportagens para veículos nacionais e internacionais, tem documentado, ao longo de sua carreira, contextos de guerra, deslocamentos forçados e situações de vulnerabilidade social em países como Ucrânia, Síria, Líbano, Iraque, Afeganistão, além de países africanos como Etiópia e República Democrática do Congo. Seu trabalho se caracteriza pelo registro do cotidiano em ambientes de instabilidade e por uma abordagem que privilegia a escuta de diferentes atores, tornando suas imagens referências para debates sobre direitos humanos, migração e zonas de crise (Boechat, 2025). Documento: PRIP recebe exposição itinerante com fotos de Yan Boechat em zonas de conflito, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://prip.usp.br/destaques/prip-recebe-exposicao-itinerante-com-fotos-de-yan-boechat-em-zonas-de-conflito/]. Acesso em: 17 de julho de 2025.

Figura 132 – Banner “Visíveis e Invisíveis”

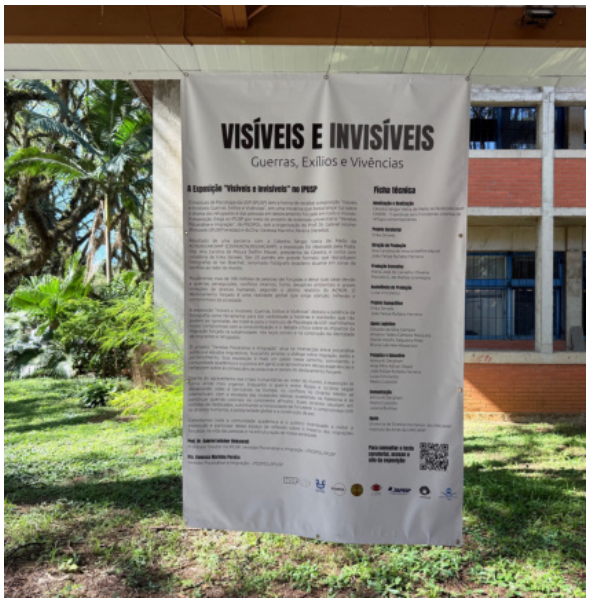


Figura 133 – Exposição “Visíveis e Invisíveis”



Fontes: Acervo do autor (2025).

Sua potência reside na capacidade de operar uma dupla contestação: de um lado, subverte a lógica do espaço público ao fazer de áreas comuns territórios de testemunho, tornando visíveis histórias e sujeitos silenciados. De outro, reconfigura a arquitetura ao inscrever, sobre paredes e vazios, uma ecologia de saberes que desafia a compartimentalização disciplinar e o distanciamento acadêmico (Santos, 2018). No entanto, sua presença também denuncia imprecisões: ao mesmo tempo em que se denunciam crises humanitárias, mantêm-se parcerias com setores cujas práticas alimentam as dinâmicas apontadas pelas imagens, como visto na análise documental. Essa coexistência parece performar aquilo que Moura e Bispo (2021) denominam esquizofrenia institucional.

Por sua vez, a exposição Travessias Visuais (Figuras 134 e 135), instalada nas paredes da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU), apresenta um convite à reflexão sobre movimentos de resistência e memória LGBTQIAPN+. Reúnem-se imagens, textos e narrativas que atravessam fronteiras, transformando o espaço em território de experimentação.

A escolha de assentá-la sobre o concreto bruto da FAU não é um gesto fortuito, pois se reveste de densidade ao contrapor a promessa de eternidade do modernismo arquitetônico – essa fé quase dogmática na permanência, na racionalidade e na potência objetificadora do saber técnico-científico – ao curso fugaz das narrativas que ali se inscrevem. O concreto, matéria-prima do monumento e do progresso das grandes metrópoles, corporifica não apenas uma crença originária na solidez e transparência, mas uma ambição tipicamente moderna de ruptura

com o passado, de redefinição radical dos horizontes sociais e estéticos, cujo erotismo reside tanto em sua nudez formal quanto no desejo de instaurar um novo tempo[263].

Figura 134 – Mural “Não Consigo Respirar”



Figura 135 – Mural “Lampião”



Fontes: Acervo do autor (2025).

As imagens e intervenções ali alocadas envergam a urgência do efêmero, a performatividade de vozes que desafiam o esquecimento e insistem em reocupar espaços historicamente negados – um grito visual que se traduz em instabilidade, reinvenção incessante e busca de reconhecimento (Figuras 136 e 137). Justapõem-se, assim, dois regimes temporais: de um lado, o apelo ao eterno cientificamente forjado, que aspira à imortalidade da forma e da razão; de outro, a pulsação irregular do presente, a necessidade de reinscrever narrativas dissidentes no tecido do presente, não raro ironizando seu próprio projeto de neutralidade.

Nessa convivência, o concreto não mais se oferece como parábola da permanência, mas como arena onde se revelam, na fricção entre memória e provisório, as cicatrizes e desejos de

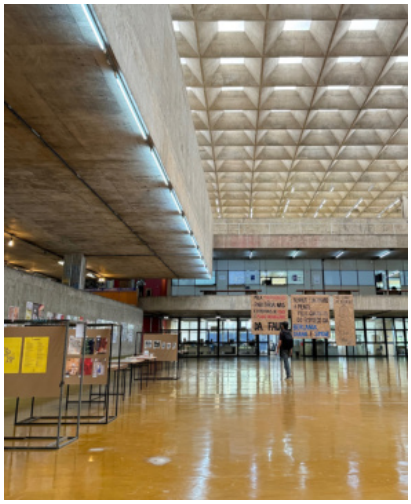
[263] O modernismo foi um movimento arquitetônico que, ao longo do século XX, revolucionou o modo de construir e pensar os espaços. O modernismo brasileiro foi influenciado pelas vanguardas europeias, especialmente pelas ideias de Le Corbusier, mas ganhou características próprias ao buscar uma linguagem estética genuinamente nacional, marcada pela simplicidade das formas, funcionalidade, uso expressivo do concreto armado e integração com entorno natural e social. A força do movimento brasileiro decorre de dois fatores. Primeiro, o apoio institucional e estatal: arquitetos modernistas se tornaram “vanguarda oficial” e passaram a atuar em projetos públicos estratégicos, como a construção de Brasília, universidades e edifícios icônicos, tornando-se protagonistas na organização urbana e na renovação dos espaços nacionais. Segundo fator, o movimento foi apropriado como símbolo de modernidade, progresso e ruptura com o passado colonial. Obras de Oscar Niemeyer, Lúcio Costa, Vilanova Artigas e Lina Bo Bardi, entre outros, consolidaram o concreto e as linhas limpas como expressão de uma identidade nacional inovadora, aberta ao futuro e adaptada ao clima e à cultura brasileira. Assim, a matriz modernista na USP é marcada por volumes, pilotis, grandes vãos livres e integração entre espaços abertos e edificações, traduzindo não apenas uma opção estética, mas também um projeto político e cultural de construção de uma universidade pública alinhada aos ideais de modernização e democratização do acesso ao saber (Mindlin, 2010; Frampton, 2015; Bruand, 2020; Gaspar, 2023).

um mundo que jamais é plenamente reconciliado com sua origem. O efeito dessa justaposição é um campo sensível – ali se confundem o anseio de eternidade e o pulso das lutas sociais, o esplendor do projeto racional e o rumor persistente dos gritos que dele escapam, restituindo ao presente o seu direito irrestrito de contestar, habitar e deslocar o espaço do intocável.

Figura 136 – Travessias visuais



Figura 137 – Expositores no vão da FAU



Fontes: Acervo do autor (2025).

Após essa travessia, me deparo com outras manifestações que reforçam a dimensão política do espaço. As pichações *Fora PM da USP!* (Figura 138) e *Grades não* (Figura 139) irrompem sobre paredes, convertendo o campus em tablado de contestação.

Figura 138 – Pichação “Fora PM”



Figura 139 – Pichação “Grades Não”



Fontes: Acervo do autor (2025).

Essas intervenções expressam a vitalidade do ambiente acadêmico e atualizam, em sua materialidade precária, posicionamentos críticos frente a processos de vigilância difusa. O gesto de pichar não se limita a uma provocação, mas se assume como performance expositora de questionamentos quanto à legitimidade de dispositivos de controle, o que abre possibilidades de debates sobre os sentidos do espaço público (Alcântara, 2022).

Do ponto de vista sociológico, esses sinais consolidam uma dimensão agonística intrínseca às universidades, que, ao mesmo tempo em que regulam fluxos, também abrigam práticas de contestação (Vogt; Weber, 2020). Sua polifonia funciona como um contrapeso às retóricas de harmonia, reafirmando o espaço como um território aberto, onde as tensões entre segurança e liberdade, ordem e transgressão não só coexistem, mas se entrelaçam, constituindo a própria vitalidade do lugar (Cichoski; Rubin-Oliveira, 2024).

A Figura 140 apresenta a resistência estudantil frente a rumores de privatização de restaurantes universitários[264]. O cartaz, colado sobre uma parede já tomada por jornais e outros avisos, inscreve uma recusa ativa à lógica de mercantilização dos serviços públicos (Kouritzin *et al.*, 2021). A justaposição de camadas de papel, tinta e desgaste revela o campus como palimpsesto de lutas, onde a denúncia não é apenas discursiva, mas se materializa na própria textura dos muros, no que Santos (2018) denomina sociologia das emergências – práticas que tornam visível aquilo que a retórica predominante tenta mascarar. Como propõe Latour (2005), essa improvisação atua como rede sociotécnica, conectando discussões sobre neoliberalismo nas universidades públicas.

A faixa Lutar, Criar (Figura 141), com sua estética artesanal e símbolos carregados de profunda representatividade, encena uma forma singular de glocalização, que desafia a lógica do isomorfismo. Este artefato transcende as fronteiras locais e globais ao entrelaçar repertórios transnacionais de resistência – anti-imperialismo, justiça trabalhista e solidariedade –, que escapam às métricas convencionais de impacto social. Trata-se de uma tradução ativista (Conde, 2009) que reapropria o vocabulário da internacionalização para fins emancipatórios, desafiando a colonialidade do pensamento.

[264] Essa citada ameaça se refere a propostas e discussões recorrentes, tanto no âmbito da administração universitária quanto em políticas estaduais, de terceirizar ou transferir para a iniciativa privada a gestão dos restaurantes universitários da USP. Tais propostas costumam ser justificadas por argumentos de eficiência, redução de custos e modernização da infraestrutura, mas são amplamente contestadas por coletivos estudantis e entidades representativas, que denunciam o risco de aumento de preços, precarização das condições de trabalho e restrição do acesso à alimentação subsidiada. A mobilização contra este movimento se tornou, nos últimos anos, um dos principais eixos das lutas por permanência estudantil e justiça social na universidade. Ver, por exemplo: Reitoria da USP quer privatizar bandejão da Física, Esquerda Diário. Disponível em: [https://www.esquerdadiario.com.br/spip.php?page=gacetilla-articulo&id_article=31950]. Acesso em: 17 de julho de 2025.

Figura 140 – Cartaz sobre restaurantes universitários



Figura 141 – Cartaz sobre política de estágios



Fontes: Acervo do autor (2025).

Particularmente revelador é o *banner* afixado na lixeira deteriorada: O Espaço da USP é Pra Ser Usado Pelo Povo (Figura 142). A disputa pelo direito à cidade se expressa no próprio mobiliário, subvertendo sua função ordinária e convertendo-o em veículo de reivindicação (Bastiello; Schuab, 2021). Sua escolha como suporte não é casual, pois faz do objeto mais banal um púlpito, evidenciando como a infraestrutura é, também, um megafone.

Figura 142 – Espaço para o povo



Figura 143 – Por cotas trans



Fontes: Acervo do autor (2025).

O cartaz Por Cotas Trans Já na USP! (Figura 143) expõe a transversalidade das lutas por reconhecimento e inclusão, pronunciando demandas por ações afirmativas, permanência estudantil e moradia para indígenas. Opera-se uma ampliação semântica drástica da responsabilidade socioambiental, conectando-a diretamente à justiça de gênero. Ao reivindicar moradia para toda demanda, esse artefato desnaturaliza a separação entre as dimensões ambiental e social, performando o que Leff (2014) chama de sustentabilidade radical – uma práxis que articula ecologia, justiça e transformação estrutural.

Murais fixados em corredores recebem cartazes com *slogans* feministas, antirracistas e LGBTQIA+, que disputam espaço com avisos acadêmicos e campanhas de saúde (Figura 144). Avisos que denunciam o racismo ambiental[265], a precarização do trabalho e a violência policial convivem com convites para assembleias estudantis, rodas de conversa e manifestações culturais (Figura 145). Essas palavras, transitórias e improvisadas, desafiam a narrativa dominante, divulgando, assim, algumas de suas fissuras latentes.

Figura 144 – Mural de informações

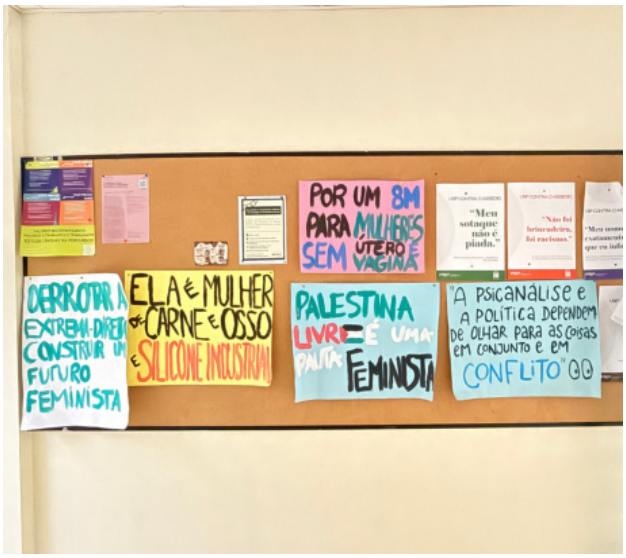


Figura 145 – Cartaz sobre racismo ambiental



Fontes: Acervo do autor (2025).

Esses objetos, sob o olhar de Latour (2005), transcendem a função comunicativa para se constituírem como agentes de reescrita das gramáticas do poder. Operam como intérpretes

[265] O termo "racismo ambiental" faz referência à distribuição desigual dos impactos negativos da degradação ambiental, que recai de forma desproporcional sobre populações negras, indígenas, periféricas e outros grupos historicamente marginalizados. Trata-se de uma forma de injustiça social e ambiental, em que comunidades vulneráveis são mais afetadas por poluição, ausência de saneamento, exposição a resíduos tóxicos, desastres ambientais e exclusão das decisões sobre o uso do território, independentemente de haver ou não intenção discriminatória explícita (Pacheco; Faustino, 2013; Filgueira, 2021).

contra hegemônicos (Agamben, 2009), que performam realidades alternativas e concorrem pelo direito de definir o que é ser sustentável. Nas brechas, se fazem ouvir.

Fica evidente a emergência de micropolíticas espaciais (Foucault, 2008). A sustentabilidade não é, desta forma, desempenho reputacional, mas ação direta que se consolida, por exemplo, na assimilação dos espaços, na resistência à privatização de restaurantes, na defesa dos povos originários e na luta por reconhecimento. Como apontam Heinzen *et al.* (2024), tais objetos configuram uma geografia que desafia a esterilidade do discurso, espaços de resistência concreta frente à abstração retórica.

A campanha USP Contra o Assédio emerge como uma das expressões mais visíveis do compromisso social. Ela aparece em variados espaços, ocupando circulações, murais e recintos coletivos. Os cartazes, com frases incisivas como Meu Sotaque Não É Piada (Figura 126, página 204), Toque Sem Consentimento É Crime (Figura 146) e Não Preciso de Aprovações Para Ser Quem Eu Sou (Figura 147), denunciam práticas de violência e discriminação, mas convocam a comunidade à ética do cuidado e da responsabilidade. A força desses artefatos é multiplicada quando se observa sua convivência, lado a lado, com pichações de resistência ao *status quo*.

Figura 146 – Cartaz “Toque sem consentimento”



Figura 147 – Cartaz “Não preciso de aprovações”



Fontes: Acervo do autor (2025).

Essa campanha se apresenta como um dispositivo que transcende a função informativa para performar uma crítica a estruturas de poder patriarcais e coloniais. Os anúncios operam como atos de fala concretizados, fazendo dos ambientes ao seu redor zonas de autodefesa e

desnaturalização da violência. Para a sociomaterialidade (Moura; Bispo, 2021), não apenas denunciam, mas constituem uma realidade almejada.

A existência de banheiros trans-inclusivos (Figuras 148 e 149) demonstra de maneira contundente o aspecto manifesto da justiça corporal. Em diferentes unidades – tanto na Cidade Universitária quanto na USP Leste –, suas sinalizações despontam, em alguns casos, sob a chancela da gestão, e em outros por meio de gestos de coletivos estudantis, o que delata uma convivência dinâmica entre processos concomitantes de aceitação da diversidade.

Figura 148 – Entrada de sanitário trans-inclusivo



Figura 149 – Intervenção informal em sanitário



Fontes: Acervo do autor (2025).

Essa situação transcende a simples lógica de uso, visto que envolve a reconfiguração simbólica dos espaços, tornando o banheiro – local demarcado pela cisnormatividade e pelo aparato disciplinar sobre os corpos – um cenário de reinvenção. Sua conversão em lócus de resistência articula, exemplarmente, debates sobre o direito à dignidade, ressignificando a sustentabilidade como experiência abrangente, não somente como horizonte abstrato ou técnico-administrativo (Silva *et al.*, 2021).

Importa destacar, ademais, que a coexistência entre soluções oficiais e intervenções autônomas evidencia zonas de negociação, nos quais a reivindicação por reconhecimento convive com respostas ora permeadas pelo acolhimento, ora pela hesitação. Nesse caldo sociomaterial, os banheiros simbolizam uma ecologia de saberes, abrindo frestas para experiências de justiça (Nóbrega, 2023). Assim, a sustentabilidade – enquanto política ativa de inclusão e respeito à diversidade – articula o espaço como um fórum para a afirmação de existências tradicionalmente marginalizadas.

As zonas cinzentas que mesclam o oficial e o questionador encontram sua expressão na paisagem arquitetônica. Predominam, é verdade, elementos do repertório modernista: edifícios monumentais, hierarquias espaciais bem demarcadas, pilotis que segregam funções e aberturas projetadas para regular fluxos e acessos. Esses traços, concebidos em sintonia com o ideário de modernização do século XX, traduzem a crença em um racionalismo capaz de ordenar usos, promover transparência e democratizar a convivência.

A partir do surgimento de novas demandas, gestaram-se mais conceitos projetuais. A justaposição de repertórios é visível no monumentalismo do concreto aparente predominante na Cidade Universitária (Figura 150) e na sobriedade da USP Leste (Figura 151).

Figura 150 – Biblioteca Brasiliana



Figura 151 – Central de aulas na USP Leste



Figura 152 – Centro de Difusão Internacional



Figura 153 – Sede do curso de Administração



Fontes: Acervo do autor (2025).

Não se trata de dicotomia ou ruptura, mas de gradações: as soluções mesclam respostas a lógicas de diferentes conjunturas. Exemplos ilustrativos dessa complexidade aparecem,

também, no Centro de Difusão Internacional (Figura 152), que abriga a Superintendência de Gestão Ambiental, onde o projeto privilegia formas sólidas, introspectivas e um certo resguardo; e no edifício do curso de Administração (Figura 153), cuja entrada, controlada por catracas, redefine fluxos e sugere a existência de zonas diferenciadas de pertencimento.

O Centro de Difusão Internacional exemplifica as ambiguidades e fragilidades que podem ser desencadeadas por um projeto arquitetônico. Suas fachadas envidraçadas estabelecem uma relação visual imediata com a mata que o circunda, propiciando sensação de transparência e abertura por meio da entrada de luz natural e do diálogo com as copas das árvores ao redor (Figuras 154 e 155).

Essa permeabilidade, entretanto, coexiste com elementos que criam distanciamento: rampas em concreto, planos massivos e escadarias que, mais do que conectar, acabam por impor certo ar majestático, afastado da escala humana. Assim, opera-se uma duplicidade, que evoca abertura, mas reitera a separação entre o espaço da decisão e a vida corrente. Esses elementos são signos de posicionamento, demarcando acessos hierárquicos, o que sugere não apenas cuidado com segurança, mas também a definição de fronteiras (Bruand, 2020).

Figura 154 – Integração vidro/natureza



Figura 155 – Passagem de concreto



Fontes: Acervo do autor (2025).

A variedade de ideias circulantes, todavia, vai além de uma arquitetura mais controladora e se reflete nas práticas de apropriação dos espaços: áreas até então subutilizadas – como vazios entre blocos, átrios pouco aproveitados e espaços degradados – são

reconfiguradas como pontos de encontro. Essa dinâmica, em certa medida, contrapõe-se às à estrutura do Centro de Difusão Internacional, revelando um potencial de resiliência ancorado no uso criativo do ambiente construído (Figuras 156 e 157). Desse modo, a sustentabilidade espacial se mostra não na grandiosidade, mas na habilidade de ressignificar e promover o encontro entre formas e corporeidades que escapam às previsões projetuais.

Figura 156 – USP pra quem?



Figura 157 – A USP dos sonhos se faz na luta



Fontes: Acervo do autor (2025).

Espaços como os edifícios da FAU (Figuras 158 e 159) e da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH), nas Figuras 160 e 161, exemplificam o brutalismo, tido como último representante do movimento moderno (Bruand, 2020), com suas estruturas de concreto aparente, grandes vãos livres e jardins internos (Frampton, 2015). Na primeira, a monumentalidade não se traduz em fechamento ou exclusão, mas em circulação fluida, permeabilidade visual e apropriação dos ambientes. O vestíbulo central e as rampas criam um contínuo que favorece o encontro, o convívio e a democratização de uso.

O conjunto da FFLCH reforça essa lógica, com ambientes abertos para jardins internos e áreas de descanso, que promovem uma sensação de acolhimento. Ainda que o brutalismo imponha monumentalidade, o controle dos fluxos é permeável, permitindo múltiplos usos e trajetos, o que estimula a apropriação criativa. Essas edificações ilustram uma concepção que busca materializar espacialmente a possibilidade de encontros e experimentações, evidenciando que a grandioso pode ser, também, um convite à integração.

Figura 158 – Vista superior da FAU

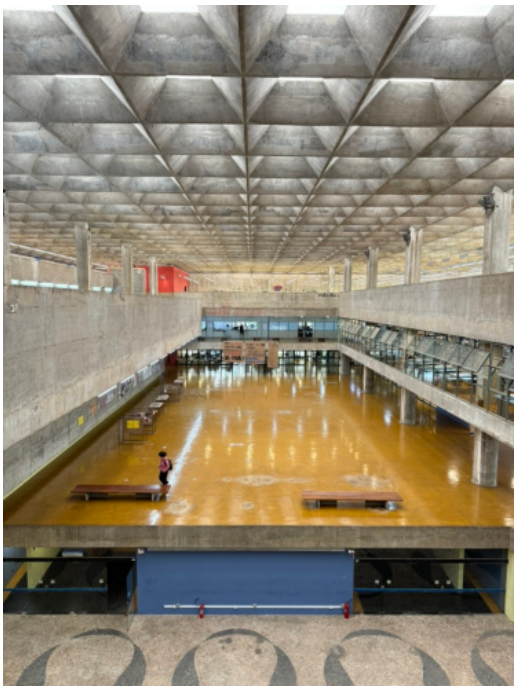


Figura 159 – Vista inferior da FAU

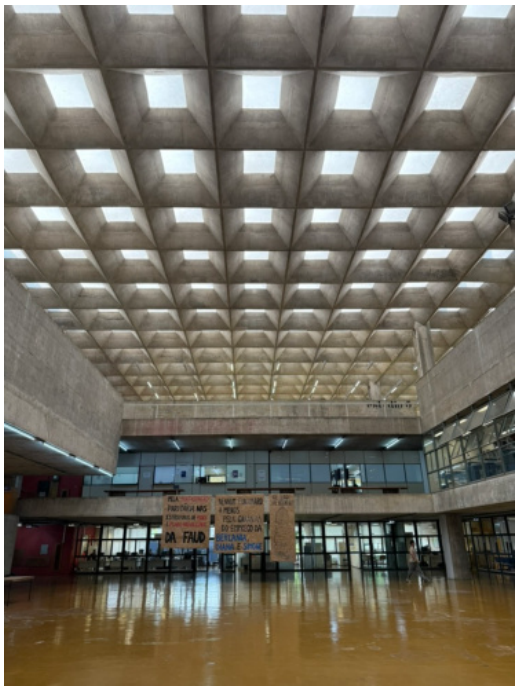


Figura 160 – Vista superior da FFLCH

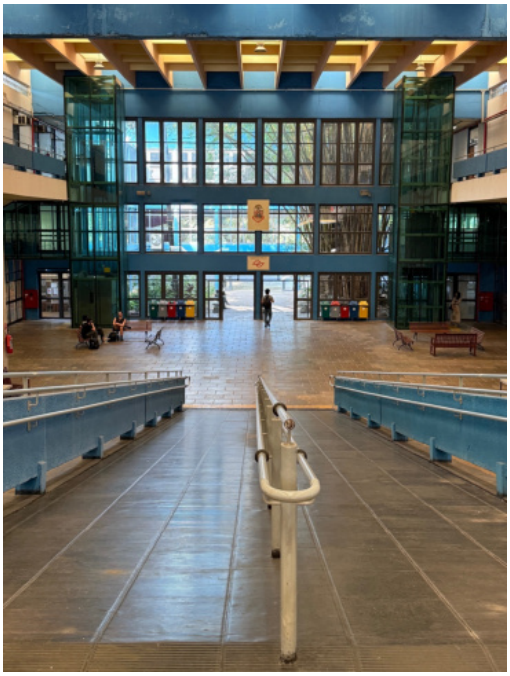
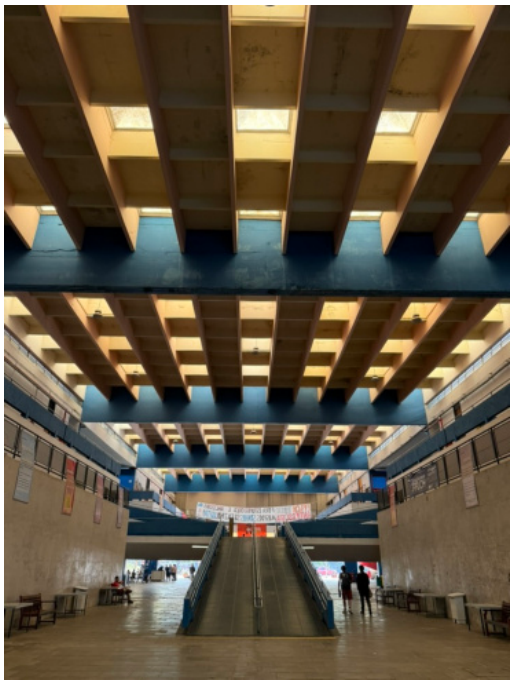


Figura 161 – Vista inferior da FFLCH



Fontes: Acervo do autor (2025).

As áreas abertas, por sua vez, são espaços de encontro, socialização e experimentação, ultrapassando sua função circulatória ou paisagística para se tornarem territórios de dinâmica relacional. O quiosque de madeira (Figura 162), com sua estrutura leve, permeável e acolhedora, exemplifica a busca por ambientes flexíveis e populares, onde a assimilação

coletiva se dá espontaneamente. Sua implantação, junto a áreas verdes, e a disposição de bancos e mesas favorecem tanto o trabalho colaborativo quanto o lazer, promovendo uma integração fluida entre o construído e o natural.

A Praça do Relógio (Figura 163) constitui um dos marcos mais reconhecíveis da Cidade Universitária. Seu amplo vazio pavimentado, pontuado pelo obelisco com um relógio no topo, oferece uma referência visual e ponto de encontro, além de um lugar para manifestações e celebrações. A escala generosa e a ausência de barreiras físicas reforçam seu caráter democrático, passível de uso por diferentes grupos e para variados fins.

Figura 162 – Quiosque de madeira



Figura 163 – Praça do Relógio



Fontes: Acervo do autor (2025).

Esses exemplares demonstram que a vitalidade da USP não reside apenas em construções emblemáticas, mas também – talvez, sobretudo – na diversidade de suas ambientações. São nesses interstícios, entre o monumental e o coloquial, que se constroem as práticas que caracterizam a experiência universitária. Sob a perspectiva da sociomaterialidade (Orlikowski, 2007), tais lugares são agentes ativos na construção da realidade, formando o que Santos (2018) denomina territórios de convivência, onde o físico é continuamente reelaborado. Operam como catalisadores de dinâmicas, suspendendo, mesmo que temporariamente, segmentações. Ao propiciar o encontro, a circulação livre e a posse espontânea, solidificam o potencial de experimentação que atravessa esse tipo de organização (Voytenko *et al.*, 2016).

Na Cidade Universitária, painéis solares aparecem instalados em diferentes locais, compondo o repertório visual da tecnologia sustentável (Figura 164). Na USP Leste, observa-se a existência de um estacionamento coberto com estes mecanismos, sinalizando uma aposta na transição energética e na visibilidade do tema (Figura 165).

Figura 164 – Painéis solares na cidade universitária



Figura 165 – Estacionamento com painéis solares



Fontes: Acervo do autor (2025).

Além de suas funções, essas aparelhagens dotam a paisagem de uma ambiência que integra tecnologia, sustentabilidade e visibilidade. Mais do que vitrine, eles compõem cenários onde questões de inovação e partilha de recursos são negociados.

A mobilidade ativa se destaca como um dos elementos mais visíveis do panorama sociomaterial. Observam-se numerosos bicicletários distribuídos em pontos estratégicos, próximos a blocos de salas de aula, bibliotecas e restaurantes (Figura 166). De uso livre, reforçam a ideia de um local que busca promover alternativas sustentáveis de deslocamento (Shephard; Brown, 2017). Contudo, logo emerge um contraste, solidificado na presença dos bicicletários patrocinados por um banco privado, semelhantes aos observados nas universidades espanholas. Essas estruturas, facilmente identificáveis por seu desenho mais sofisticado, sua sinalização e pelos pequenos painéis solares (Figura 167), ocupam áreas mais movimentadas.

A coexistência desses dois tipos de um mesmo aparato revela a sobreposição de duas lógicas: de um lado, a sustentabilidade tratada como política inclusiva; de outro, sua apropriação pelo marketing corporativo. Enquanto os bicicletários estudantis funcionam como instrumentos de acessibilidade e promoção da mobilidade sustentável, os modelos patrocinados assumem desempenho ambivalente, pois se valem do discurso ambiental para associar

identidades empresariais a esta pauta, o que faz do espaço uma vitrine. Com isso, reforçam um paradigma em que a infraestrutura passa a depender do financiamento privado, deslocando o tema do âmbito do direito coletivo para o campo da prestação de serviços mediados pelo interesse corporativo (Lyon; Montgomery, 2015).

Figura 166 – Bicicletário para usuários



Figura 167 – Bicicletário patrocinado



Fontes: Acervo do autor (2025).

Essa dualidade fica ainda mais evidente diante das discrepâncias de manutenção – os aparatos patrocinados apresentam melhores condições, iluminação e monitoramento, ao passo em que aqueles de uso comum demonstram sinais de desgaste. A presença dos painéis solares, embora simbolicamente potente, também revela imprecisões. Se, por um lado, sinalizam cuidado ambiental, por outro, sua escala e impacto permanecem limitados diante do conjunto das necessidades institucionais. O resultado revela uma mobilidade que é, simultaneamente, uma prática concreta e uma peça estratégica. Dessa forma, manifesta a dualidade da sustentabilidade na USP, por um lado projeto coletivo genuíno, por outro, espetáculo de alianças fornecedoras de capital simbólico (Alves; Adamoglu de Oliveira, 2017).

Há escassas referências a articulações com redes interuniversitárias. Algumas placas de projetos ambientais, como as do plantio de árvores para compensação de carbono, eventualmente mencionam parcerias ou participação em eventos colaborativos, mas discretamente. Campanhas e exposições, embora dialoguem com repertórios multilíngues, aparecem ancoradas em demandas locais, sem referência a movimentos ou redes transnacionais. Assim, o que se observa é um cenário em que o idioma da responsabilidade socioambiental

circula, sobretudo, como prática situada, com limitada visibilidade de conexões que, segundo o discurso oficial, sustentam e legitimam tais iniciativas. Essa ausência sugere uma preferência pelas narrativas locais, deixando a dimensão relacional para documentos, relatórios e eventos.

O panorama, portanto, é marcado por clivagens e por uma tensão permanente entre a sustentabilidade como técnica – alinhada a parcerias corporativas e a uma estética verde despolitizada – e como práxis crítica, inclusiva, antirracista, feminista e – quem sabe? – anticapitalista, encarnada em murais e pichações.

Reside, aqui, uma ironia produtiva. Avanços tecnológicos e políticas inovadoras convivem com desafios infraestruturais e dinâmicas de desigualdade. Longe de reduzir a USP a repositório de contradições, isso traduz a vitalidade de uma universidade em constante processo de reinvenção, onde a concretude edificada e o repertório visual revelam conquistas e conflitos. A riqueza do viver sustentável não se restringe à consagração em selos ou ranqueamentos, mas se manifesta, sobremaneira, no vigor da prática, nas vozes que desafiam consensos e nos espaços de criatividade que, insistentemente, reimaginam o sentido do comum. Trata-se de um organismo que, nas lacunas, abre campo para negociações – sinalizando que, mesmo diante de incertezas, permanece palco para a emergência de alternativas.

9

MAPEAMENTO DE CAVERNAS E ESTRUTURAS SOCIAIS

Nesta seção, convido-o a percorrer, com olhar atento e espírito livre, o mosaico das construções sociais de cada universidade, seguindo a ordem estabelecida nas seções anteriores. Trata-se de um exercício de síntese e contraste, onde singularidades, convergências e dissonâncias compõem um painel dinâmico, ora harmônico, por vezes provocador.

Meu propósito não é meramente descrever ou avaliar, mas erigir um espaço analítico rigoroso. Para tanto, busco articular internamente os diferentes corpora triangulares de cada estudo, unificando-os em uma totalidade singular para cada caso, ainda, neste momento, analisados isoladamente. Em diálogo com os referenciais teóricos de glocalização, isomorfismo, *decoupling*, sociomaterialidade e construcionismo social, intento compor um retrato amplo, o mais fiel possível às realidades observadas e previamente apresentadas.

Ao final de cada bloco, uma figura-síntese condensa o percurso discursivo, consolidando de forma clara as articulações, tensões e particularidades de cada mosaico interpretativo, encerrando-o assim, com uma chave visual que possa facilitar a retomada do argumento e a compreensão das múltiplas dimensões analisadas.

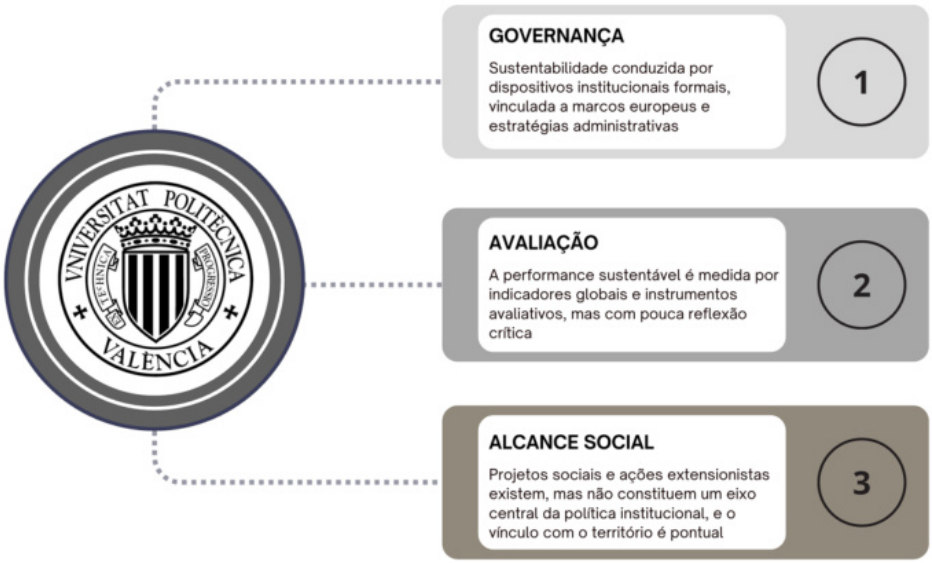
Não se trata de emitir juízos definitivos ou listar qualidades e deficiências, mas de lançar luz sobre práticas, discursos e silêncios minuciosamente encenados, onde cada instituição desempenha, à sua maneira, papéis protagonistas e secundários no grande palco da sustentabilidade e nas coreografias sociotécnicas. Entre a luz e as sombras projetadas pela caverna, entre o que é exaltado e o que permanece oculto, esse caminho descortina a sagacidade e inventividade de cada cenário, evidenciando tanto estratégias de afirmação quanto as manobras das adaptações locais. Nesse jogo de contrastes, o que se apresenta como consenso raramente está livre de contendas, e o que permanece dissimulado carrega as marcas das negociações e arranjos contingentes que sustentam a ordem vigente.

Em última instância, esta seção se propõe menos como destino final e mais como uma abertura para o diálogo: um convite a refletir sobre as formas pelas quais cada organização levanta, negocia e reinventa seus horizontes no complexo tabuleiro das práticas e discursos sociais. Que o leitor, munido de rigor e sensibilidade, possa decifrar não apenas as sombras refletidas pelas instituições analisadas, mas também os contornos fluidos de um campo em constante (des)construção e movimento.

9.1 UPV: ENTRE O CIENTÍFICO E O VERNACULAR

A sustentabilidade na Universitat Politècnica de València se estrutura por uma lógica eminentemente racional, evidenciada na Figura 168; tem uma arquitetura discursiva orientada pela governança rígida, avaliação constante e limitada projeção social. Essa configuração resulta da interação entre agendas globais, exigências institucionais e resistências locais, compondo uma dinâmica complexa de poder e inovação. A análise sociológica dos documentos, entrevistas e imagens desvenda uma universidade hábil na formação dos discursos, embora persistam desafios materiais que tensionam a legitimidade do projeto apresentado.

Figura 168 – Dimensões da sustentabilidade na UPV



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essa hipertrofia administrativa se manifesta em um arranjo burocrático que faz de desafios socioambientais meios aceleradores de processos de modernização, privilegiando a produção de relatórios, indicadores e protocolos, em detrimento de debates mais participativos sobre justiça ambiental ou mudanças institucionais. O SIRVE, emblema dessa lógica, atua como um dispositivo foucaultiano de normalização (Foucault, 1979): sob a aparência de neutralidade técnica, contribui para a prescrição de uma epistemologia gerencial que tende a por em segundo plano formas de conhecimento mais atreladas a saberes ancestrais, transmitidos pela oralidade e, portanto, afastados do que se convenciona chamar de método científico.

No entanto, reconheço que esse plano representa um avanço na institucionalização da prestação de contas. Ao padronizar indicadores, consolidar dados e alinhar-se a exigências

governamentais de monitoramento, o sistema facilita a comparabilidade, aprimora a gestão ambiental e potencializa a circulação de boas práticas. Tal arranjo contribui para a eficiência administrativa, reduz riscos de não conformidade regulatória e amplia a visibilidade de ações, criando oportunidades para o aprimoramento contínuo das políticas ambientais.

Como se nota, o SIRVE exemplifica as ambiguidades dos instrumentos de gestão (Adams, 2013): ao mesmo tempo em que pode obscurecer caminhos, oferece ferramentas para o fortalecimento da governança. O desafio para gestores reside em desafiar esse equilíbrio, agenciando a interlocução o gerencialismo e formas de conhecimento não convencionais.

A *Unidad de Medio Ambiente*, responsável pela política ambiental, articula rigor técnico e metas factíveis, promovendo uma abordagem integrada que vai além da conformidade. Além disso, exerce papel pedagógico, investindo em campanhas educativas que visam o engajamento social em práticas ambientalmente responsáveis. Essa atuação multifacetada não só potencializa a internalização dos valores ambientais na cultura interna, mas contribui para que a universidade figure como polo de referência. Em seu interior, a retórica dos ranqueamentos e indicadores foi absorvida como horizonte normativo, produzindo uma narrativa em sintonia com o GreenMetric, por exemplo.

Desta forma, a valorização de certificações ambientais, como o EMAS, transcende a obtenção de reconhecimento. Distinções como essa são integralizadas como ativos estratégicos, contribuindo para a acumulação de capital simbólico (Alves; Adamoglu de Oliveira, 2017). Em ambientes que sofrem constantemente com carência de recursos financeiros, isso reforça a atratividade junto a financiadores, consolidando uma dinâmica em que excelência técnica converge como elemento primordial da governança.

Os artefatos materiais delatam a coexistência de diferentes formas de pensar, ilustrando como a construção identitária dialoga com variadas concepções da realidade. Os bicicletários, associados a taxas de acesso e à presença de logotipos corporativos, refletem uma abordagem de mobilidade que, ao mesmo tempo em que amplia opções de deslocamento, insere-se em dinâmicas de mercantilização, conforme discutido por Binder (2025). Já as lixeiras de coleta seletiva, com sua paleta cromática padronizada e ícones internacionalmente reconhecíveis, cumprem função educativa relevante ao promover práticas desejáveis.

Enquanto isso, a justaposição entre sinalizações para pedestres, estações de monitoramento de ar e outros objetos sinaliza uma aposta na transparência técnica e no monitoramento permanente, elementos vitais de uma mentalidade organizacional orientada ao controle, à avaliação e à criação de hábitos comportamentais. A conjugação desses elementos

revela, portanto, que a materialidade não apenas manifesta ideais ou soluções técnicas, mas também opera como mediadora dos sentidos, expectativas e limites da cidadania.

A locomotiva, talvez o maior artefato de todos, celebra a função das ferrovias na formação do país (Alvarado Planas, 2013), mas pode ser compreendida como convite à reflexão sobre continuidades e rupturas em modos de produção. Questões como a dependência de minerais estratégicos ou as condições de trabalho em cadeias globais de suprimentos desafiam Instituições de Ensino Superior a integrar perspectivas históricas e sociomateriais às suas práticas pedagógicas[266], conforme problematizado por Herrera Rodríguez (2022).

Essas nuances não constituem paradoxo, mas terreno para debate acerca dos limites e potencialidades da sustentabilidade. O diálogo entre inovação tecnológica – firmado, por exemplo, nos sistemas de energia renovável – e a necessidade de atualização permanente de currículos representa uma oportunidade para adensar a discussão sobre métricas e *benchmarking*. Como sugere Santos (2018), trata-se menos de condenar ou exaltar, e mais de provocar uma atitude reflexiva diante das ambivalências do presente, reconhecendo que memória material e crítica sociocultural podem – e devem – coexistir em projetos acadêmicos.

A feira agroecológica ressalta o potencial agregador das iniciativas de inovação social. Ela surge como um espaço dinâmico de convergência entre políticas públicas e regulação estatal, como ilustra o alinhamento ao Decreto 84/2018 do governo regional, que estabelece normas para a promoção da alimentação saudável e sustentável em centros públicos, priorizando produtos locais, sazonais e ecológicos, com exigências nutricionais rigorosas e incentivo à dieta mediterrânica (Generalitat Valenciana, 2018).

Ao mesmo tempo, divulgações exprimem imersão na pauta verde. No campo da infraestrutura, por exemplo, observa-se a ampliação, entre 2024 e 2025, da capacidade de geração de energia solar para autoconsumo, com 1.850 kW instalados em doze edifícios do campus principal[267] e novas instalações no campus de Gandía[268].

---

[266] A extração de minerais estratégicos – como lítio, níquel, cobre e terras raras, essenciais para a transição energética e a indústria tecnológica – frequentemente ocorre em contextos marcados por desafios sociais e trabalhistas. No Brasil, por exemplo, a demanda crescente por esses recursos tem reacendido debates sobre a precarização das relações de trabalho, a terceirização, a flexibilização de direitos e a exposição de trabalhadores a condições insalubres ou perigosas. Relatórios recentes destacam que, sem marcos regulatórios rigorosos e mecanismos de devida diligência, a expansão da mineração pode reproduzir práticas abusivas, exploração predatória e impactos negativos sobre comunidades locais, exigindo atenção redobrada à proteção social e à promoção de condições dignas no setor (Magno, 2015).

[267] Documento: *La UPV duplicará su generación de autoconsumo con FV*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2025/03/14/la-upv-duplicara-su-generacion-de-autoconsumo-con-fv-alcanzando-la-instalacion-1-850kw/]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

[268] Documento: *El campus de Gandía duplica su capacidad de generación de energía renovable*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2025/02/10/el-campus-de-gandia-duplica-su-capacidad-de-generacion-de-energia-renovable/]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

A esse respeito, a articulação entre ciência, arte e território também se faz presente em projetos como o *Transductor Ecomedia*[269]. Esta iniciativa singular mobiliza recursos artísticos e dados ambientais, estimulando o engajamento comunitário em torno de desafios próprios da *Comunitat Valenciana*. Ao transitar entre o rigor científico e a potência da arte, o projeto exemplifica como práticas interdisciplinares podem ampliar o repertório da gestão, favorecendo a emergência de novas formas de percepção e intervenção sobre o território. É nesse entrelaçamento que reside o potencial de reinvenção de práticas, permitindo que o compromisso ambiental transcenda o plano retórico (Ahmad, 2012).

Um aspecto subestimado nessas discussões, mas que adquire relevância crescente, é a presença de refugiados e solicitantes de asilo. A região de Valência, como outras áreas urbanas espanholas, tem sido palco de fluxos migratórios complexos, que desafiam tanto políticas públicas quanto práticas de inclusão social[270]. A UPV, inserida nesse campo de forças, necessita reforçar sua função como agente de integração, ainda que já existam esforços nesse sentido[271].

Seu acolhimento implica ir além da assistência, demandando a criação de espaços de escuta, formação e reconhecimento da variedade de experiências que esses sujeitos trazem consigo. Tal desafio exige sensibilidade para lidar com barreiras estruturais, como o acesso desigual a serviços, a precariedade habitacional e a dificuldade de reconhecimento de diplomas do ensino superior (López-Sala; Moreno-Amador, 2020).

Quanto aos ranqueamentos, embora sejam mobilizados como instrumentos de prestígio, sua efetividade enquanto motores de câmbio estrutural é vista com imprecisão. Para os entrevistados, uma colocação proeminente depende, em grande medida, da capacidade de reunir, organizar e apresentar números, fazendo da temática um exercício sofisticado de *reporting*. Assim, eles operariam como dispositivos de legitimação e de acesso a recursos, deslocando o foco da autenticidade para a performance, o que limita seu potencial benéfico.

---

[269] Documento: *Transductor Ecomedia*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://laboluz.webs.upv.es/projects/transductor-ecomedia/]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

[270] A Espanha tem experimentado um aumento nos fluxos migratórios e nas solicitações de proteção internacional, refletindo tanto crises humanitárias internacionais quanto dinâmicas regionais específicas. O sistema de acolhimento é estruturado em colaboração entre o Estado e organizações sociais, e prevê fases de recepção, formação linguística, apoio à inserção laboral e acompanhamento social. Apesar dos avanços normativos e institucionais, persistem desafios: longos tempos de espera para a resolução dos pedidos, desigualdades no acesso a direitos básicos (moradia, saúde, educação), barreiras linguísticas e discriminação. Além disso, a resposta institucional tende a ser seletiva, com maior agilidade em crises midiaticamente visibilizadas, em contraste com o tratamento dispensado a migrantes de outras origens (López-Sala; Moreno-Amador, 2020). O debate público oscila entre discursos de hospitalidade e práticas de contenção, revelando as ambivalências de uma sociedade que, ao mesmo tempo, se projeta como espaço de acolhimento e enfrenta tensões estruturais em sua política migratória.

[271] Documento: *Acogida universitária a los refugiados*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/visor/media/c18b8250-6d0e-11ef-8ca9-a738156ed772/v]. Acesso em: 19 de julho de 2025.

A promoção transversal dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas práticas internas é algo intrinsecamente articulado à criação de iniciativas como a *Cátedra Red de Restauración de Minas y Canteras*[272]. Tal parceria, firmada entre a UPV e a referida rede, visa impulsionar a sustentabilidade no setor minerador por meio do desenvolvimento de boas práticas de restauração, pesquisa aplicada e transferência de tecnologia. Reafirma-se o compromisso com a Agenda 2030 e com a promoção de alianças estratégicas, e há um intento evidente de conversão do conhecimento técnico em soluções para desafios ambientais, mas também é perceptível certa ênfase em práticas extrativistas. Assim, embora avance na mitigação de impactos, mantém-se ancorada em saberes predominantemente tecnocráticos.

Esse esforço de transversalidade aparece, também, no estudo conduzido a partir de grupos focais realizados com estudantes do programas de mestrado em *Inteligencia Turística*[273], do qual tive a oportunidade de participar enquanto palestrante e investigador (Melo; Canós-Darós, 2024). Nele, buscou-se apreender como os participantes operacionalizavam a sustentabilidade em suas práticas profissionais. O diálogo com os ODS emerge como eixo estruturante das discussões, evidenciando tanto avanços na sensibilização e na interdisciplinaridade quanto desafios para a articulação entre teoria e prática. A pesquisa destaca a proeminência de metodologias ativas de ensino e a necessidade de alinhamento entre agendas globais e contextos locais, reforçando o valor de uma abordagem situada para a formação de profissionais melhor capacitados.

No plano mais superficial da ASD, o corpus revela o predomínio de uma linguagem normativo-técnica que atravessa documentos e materiais visuais, projetando a instituição como moderna e alinhada às melhores práticas. No nível intermediário, ela se coloca, habilmente, na posição de executora de agendas transnacionais, consolidando sua reputação em redes e demonstrando aptidão exemplar para o *compliance*. Ao mergulhar no nível mais profundo, porém, emergem disputas de sentido. A sustentabilidade se apresenta como campo de desencontros, onde ideais técnicos se sobrepõem a epistemologias críticas e juízos vernaculares. A UPV desponta como laboratório privilegiado: internaliza códigos e práticas de excelência, embora conviva com o desafio de integrar, de modo mais robusto, perspectivas plurais e desafiadoras do *status quo*.

---

[272] Documento: *La UPV y la Red de Restauración de Minas y Canteras firman uma nueva cátedra para impulsar la sostenibilidad en el sector minero*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://rector.upv.es/feed/la-upv-y-la-red-de-restauracion-de-minas-y-canteras-firman-una-nueva-catedra-para-impulsar-la-sostenibilidad-en-el-sector-minero]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

[273] Documento: *Máster Universitario en Inteligencia Turística*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/estudios/master/muintur/]. Acesso em: 11 de julho de 2025.

O equilíbrio entre o científico – representado pela adesão a métricas, certificações e protocolos – e o vernacular – expresso nas práticas, narrativas e resistências – constitui, afinal, o traço mais instigante do percurso analisado. Se a locomotiva permanece imóvel, não se trata apenas de um contraste, mas de um convite à reflexão sobre ambiguidades e potencialidades. A verdadeira sofisticação da UPV talvez reside nesta capacidade de articular, com rigor e elegância, a vanguarda científica e a permanência de símbolos ancestrais, compondo uma coreografia que, ao mesmo tempo em que celebra conquistas, preserva espaços para o debate e a reinvenção dos próprios horizontes.

É nessa mediação que se manifesta o verdadeiro laboratório de experimentação: a universidade se afirma como protagonista no cenário europeu, mas não abdica das negociações, acomodações e até mesmo das ironias que preenchem a construção de sua identidade. A internalização de métricas, a busca por certificações e a participação em organismos transnacionais garantem visibilidade e acesso a recursos, mas também impõem desafios à valorização de experiências localizadas, à diversificação de referenciais e à abertura para o alternativo. Assim, esse equilíbrio intentado permanece como horizonte pendente – ora tensionado, ora celebrado, ora sutilmente relativizado.

Diante das evidências aqui elencadas, pode-se delinear uma agenda propositiva, que transcenda tanto a celebração acrítica quanto a denúncia estéril. Pode-se, em primeiro lugar, fortalecer espaços de diálogo transversal, capazes de reunir academia e representantes do setor produtivo em processos participativos de escuta, deliberação e construção de soluções. A criação de fóruns permanentes e a institucionalização de práticas de consulta pública podem favorecer a emergência de alternativas mais sensíveis às especificidades territoriais.

Além disso, projetos de formação docente voltados para metodologias interativas, dinâmicas participativas e inclusão de critérios regionais podem não apenas qualificar o debate, mas também facilitar a identificação de desafios emergentes e oportunidades de inovação. Estímulo à participação de estudantes, servidores técnicos e representantes da sociedade civil em programas de intercâmbio, residências temáticas e oficinas colaborativas poderia, também, ampliar o rol de experiências e fomentar uma cultura mais aberta à diversidade de perspectivas.

A Figura 169 condensa as principais linhas de força que atravessam o percurso analítico, articulando as relações entre compreensões, políticas institucionais, redes interorganizacionais e os tensionamentos contextuais. Este esquema opera como um convite ao leitor para revisitar, sob nova perspectiva, as nuances, ambiguidades e particularidades que marcam o caso valenciano. Assim, a figura assume o papel de chave interpretativa, facilitando a compreensão do argumento e preparando o terreno para o próximo movimento analítico.

Figura 169 - Síntese da análise discursiva relativa à UPV

		COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	REDES DE SUSTENTABILIDADE
NORMAS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Comunicação formal, regulamentar e técnica, enfatizando definições rigorosas de sustentabilidade como responsabilidade institucional normativa.	Estilo técnico e prescritivo, detalhando claramente procedimentos, ações concretas e responsabilidades institucionais obrigatórias.	Comunicação formal com referências a redes internacionais, destacando a necessidade de alinhamento normativo e conformidade técnica.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Posição institucional formal que define sustentabilidade como compromisso estratégico, rigorosamente estabelecido e regulado por diretrizes oficiais.	Posições oficiais claras, definindo objetivos institucionais, políticas detalhadas e responsabilidades específicas para cada setor.	Posicionamento normativo de alinhamento institucional às expectativas e critérios definidos por redes como CRUE e UI GreenMetric.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas normativas regulamentares, centradas em definições claras e formalizadas de sustentabilidade e suas implicações práticas.	Narrativas detalhadas e rigorosas, especificando ações obrigatórias e metas concretas a serem cumpridas institucionalmente.	Narrativas institucionais focadas na conformidade explícita com padrões internacionais e participação ativa nas redes interuniversitárias.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Uso intensivo de termos técnicos precisos como 'neutralidade de carbono', 'economia circular', 'responsabilidade social e ambiental'.	Vocabulário rigoroso e regulamentar: 'regulamento institucional', 'procedimentos obrigatórios', 'conformidade ambiental'.	Expressões relacionadas às redes internacionais: 'benchmarking', 'padrões internacionais', 'adesão formal a critérios externos'.
	SÍNTESE	**As normas da UPV apresentam um discurso fortemente institucionalizado sobre sustentabilidade, com linguagem técnica e alinhamento a padrões internacionais.**	**As ações previstas nas normas são formais, centralizadas e operam com foco em controle e padronização, privilegiando uma lógica de gestão ambiental eficiente.**	**As redes aparecem nas normas como espaços de adesão formal, com pouca ênfase em processos de colaboração prática ou intercâmbio discursivo efetivo.**
RELATÓRIOS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Comunicação descritiva, quantitativa e objetiva, destacando resultados alcançados, progressos institucionais e indicadores mensuráveis.	Estilo comunicativo detalhado e formal, com foco em ações práticas executadas, estratégias implementadas e desempenho mensurado.	Comunicação estruturada explicitando o alinhamento às redes internacionais e o cumprimento de seus critérios específicos.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Posição institucional enfatizando resultados concretos e quantificáveis, associando sustentabilidade ao desempenho institucional comprovado.	Posição clara de prestação de contas, demonstrando cumprimento rigoroso das políticas e ações institucionais estabelecidas.	Posição institucional evidenciando adesão e alinhamento aos critérios e rankings internacionais, destacando a conformidade alcançada.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas institucionais centradas no sucesso quantificável, progresso constante e cumprimento explícito das definições de sustentabilidade.	Narrativas detalhadas destacando etapas específicas das políticas, desafios superados e êxitos obtidos com ações concretas.	Narrativas institucionais estruturadas para demonstrar adesão rigorosa e conformidade com os critérios exigidos pelas redes internacionais.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Vocabulário quantitativo e descritivo intenso: 'indicadores', 'avanços', 'resultados', 'impacto ambiental' e 'melhoria contínua'.	Termos específicos associados a desempenho institucional: 'eficiência', 'efetividade', 'monitoramento constante' e 'resultados mensurados'.	Expressões relacionadas às redes e rankings: 'classificação global', 'pontuação', 'benchmark internacional', 'avaliação externa'.
	SÍNTESE	**Os relatórios reforçam uma narrativa de avanço e desempenho institucional, com forte valorização de dados quantitativos e conformidade com metas.**	**As ações relatadas estão centradas em indicadores e entregas de gestão, tornando a sustentabilidade parte da lógica da eficiência institucional.**	**As redes surgem como referência estratégica, mas de forma protocolar, destacando rankings e participação formal, sem detalhar interações significativas.**
DIVULGAÇÕES	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Comunicação pública simples e otimista, acessível a todos os públicos.	Estilo comunicativo enfatizando exemplos práticos e ações de sucesso facilmente reconhecíveis.	Comunicação orientada à valorização do prestígio institucional através de redes e rankings internacionais.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Posição institucional generalizada, enfatizando sustentabilidade como valor essencial e benefício comum.	Posicionamento destacando ações bem-sucedidas e benefícios concretos das políticas adotadas.	Posição focada na promoção da imagem e reputação através de reconhecimento internacional.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas gerais que tornam a sustentabilidade atraente e facilmente compreensível.	Narrativas simplificadas destacando claramente iniciativas bem-sucedidas e benefícios gerados.	Narrativas enfatizando o reconhecimento externo e participação institucional em redes.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Vocabulário acessível e cativante: 'verde', 'futuro sustentável', 'compromisso ambiental'.	Termos relacionados a iniciativas positivas: 'campanhas verdes', 'ações sustentáveis', 'projetos exitosos'.	Expressões ligadas ao reconhecimento externo: 'ranking global', 'prestígio', 'prêmios internacionais'.
	SÍNTESE	**As divulgações apresentam uma imagem pública entusiasmada sobre sustentabilidade, com vocabulário acessível e recursos visuais positivos.**	**As ações divulgadas são pontuais, geralmente vinculadas a campanhas ou eventos, sugerindo práticas mais simbólicas do que transformadoras.**	**As redes são evocadas de modo decorativo — selos, rankings e parcerias aparecem como distinções institucionais, sem problematização crítica.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Figura dividida em duas partes para melhor legibilidade.

Figura 169 (continuação) – Síntese da análise discursiva relativa à UPV

		COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	REDES DE SUSTENTABILIDADE
ENTREVISTAS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Estilo discursivo reflexivo, em tom informal-acadêmico, com linguagem que mistura convencimento, crítica e ponderação. Oscilação entre jargões institucionais e dúvidas pessoais.	Estilo assertivo ao descrever ações institucionais, com tentativas de demonstrar domínio, mas com momentos de hesitação e reconhecimento de limitações.	Estilo ambivalente: entusiasmo e ceticismo alternam-se em relação às redes; vocabulário revela percepções contraditórias.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Posições diversas: desde adesão convicta à missão sustentável até posturas mais pragmáticas e críticas sobre limites institucionais.	Reconhecimento das ações e também de suas fragilidades, como dificuldades de orçamento, engajamento e governança.	Redes assumidas como espaço formal de pertencimento, mas percebidas como palco simbólico mais que motor de mudança.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas que revelam contradições entre discursos positivos e críticas à eficácia prática; sustentabilidade aparece como conceito fluido.	Narrativas fragmentadas e desarticuladas, sem construção de política coesa; predominam relatos pontuais e locais.	Narrativas utilitaristas: redes como fonte de prestígio, mais que de cooperação efetiva. Foco em imagem e reputação institucional.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Repetição parcial de vocabulário institucional ('ODS', 'transição ecológica'), mas também termos genéricos e hesitantes ('verde', 'importante, mas...').	Expressões como 'projeto', 'barreiras', 'dificuldade', 'mudança cultural' revelam ênfase nos desafios institucionais concretos.	Uso frequente de 'rede', 'aliança', 'internacional', mas em geral de forma vaga ou decorativa, sem aprofundamento crítico.
	SÍNTESE	**As entrevistas revelam múltiplas compreensões sobre sustentabilidade, desde visões técnicas até abordagens mais críticas e localizadas.**	**As ações são descritas como fragmentadas, com avanços pontuais e dificuldades operacionais, revelando tensões entre intenção e implementação.**	**As redes são vistas com ambivalência: ora como espaços importantes de legitimação, ora como mecanismos ineficazes de mudança concreta.**
OBSERVAÇÕES	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Presença de múltiplos códigos visuais que remetem à sustentabilidade (hortas, mercados ecológicos, sinalizações verdes) em convivência com símbolos de tradição técnico-industrial (máquinas, trem).	Há uma convivência entre ações práticas de sustentabilidade (ex: mercado ecológico, bicicletário) e ausências visíveis de infraestrutura sustentável (ex: sombra, acessibilidade parcial, resíduos).	Poucos sinais explícitos de articulações em rede, com ênfase em ações locais isoladas.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	A universidade parece se posicionar como sustentável e inovadora, mas ao mesmo tempo reforça identidades ligadas à técnica e ao progresso industrial.	A instituição se apresenta como promotora de políticas sustentáveis, mas nem todos os espaços refletem coerência com esse discurso.	A instituição parece se afirmar em sua autossuficiência, contradizendo discursos que valorizam interdependência.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas visuais disputam entre a modernização ecológica e a permanência de uma lógica produtivista.	Narrativas contraditórias entre o que é comunicado simbolicamente e o que é implementado fisicamente.	Narrativas escassas ou ausentes sobre conexões externas, ainda que o discurso institucional declare inserção em redes.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Narrativas escassas ou ausentes sobre conexões externas, ainda que o discurso institucional declare inserção em redes.	A semântica das imagens revela tensões entre ideal institucional e realidade empírica.	A ocupação semântica privilegia a identidade local da UPV, com pouca referência simbólica à cooperação interinstitucional.
	SÍNTESE	**Sustentabilidade é tratada como paisagem e cotidiano visual, com ênfase no aspecto ambiental e pouca problematização das dimensões social e econômica.**	**As ações observadas são pontuais e fragmentadas, revelando uma política institucional descentralizada e focada na ocupação estética do espaço.**	**As redes estão ausentes dos registros visuais, indicando seu papel simbólico e limitado à esfera formal, sem projeção no cotidiano institucional.**
	ANÁLISE DA UPV	A partir dos diversos registros empíricos, observa-se que a compreensão da sustentabilidade na UPV se constrói por meio de uma articulação entre técnica, paisagem, gestão e performance. A sustentabilidade é naturalizada em símbolos cotidianos, institucionalizada por normas, e disputada entre discurso e prática. O conceito é ocupado por diferentes sentidos — ora normativos, ora críticos — revelando uma multiplicidade discursiva que tensiona a noção de sustentabilidade como conceito fechado.	As ações da UPV voltadas à sustentabilidade oscilam entre iniciativas estruturadas e intervenções pontuais. A análise mostra que há uma retórica de planejamento institucional amparada em relatórios e divulgações, mas que na prática se materializa de forma fragmentada. Sinalizações, eventos e projetos operam simultaneamente como política pública e vitrine institucional, revelando contradições e disputas sobre o que conta como 'ação sustentável'.	As redes aparecem com baixa visibilidade discursiva no cotidiano empírico da UPV. Embora estejam formalmente presentes nas normas e relatórios, sua materialização concreta é rara, sendo mais simbólica do que relacional. Isso sugere uma inserção institucional baseada na legitimação e visibilidade externa, mas pouco ancorada em trocas efetivas e articulações substantivas com outras instituições.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Figura dividida em duas partes para melhor legibilidade.

9.2 UCM: ENTRE A TRADIÇÃO E A VANGUARDA

A análise do corpus empírico da Universidad Complutense de Madrid revela um campo discursivo complexo, onde as dinâmicas de governança, avaliação e alcance social se entrelaçam em negociações de sentido. A Figura 170 comprime os pesos dados a esses eixos.

Figura 170 – Dimensões da sustentabilidade na UCM



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A administração da UCM pendula entre centralização e descentralização. Embora o *Vicerrectorado de Tecnología y Sostenibilidad* ganhe destaque na coordenação das políticas ambientais, não se pode ignorar a abundância de órgãos, conselhos e comissões que compõem o mosaico decisório organizacional. Tal disposição se afasta do monolítico e evidencia a coexistência de diferentes eixos de poder.

Os documentos solidificam essa duplicidade: ao mesmo tempo em que estabelecem diretrizes comuns e buscam alinhar práticas a padrões internacionais de *accountability*, também reconhecem a experimentação local, a autonomia departamental e a emergência de iniciativas de base[274]. A governança, nesse contexto, não se reduz a um centro único de comando, mas se conforma como rede de negociações, na qual a autoridade se distribui de modo desigual, mas nunca absoluto (Garde-Sánchez *et al.*, 2020).

[274] Documento: *Objetivos estratégicos y líneas programáticas*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/portaldetransparencia/objetivos-estrategicos-lineas-programaticas]. Acesso em: 15 de julho de 2025.

A descentralização se mostra, por exemplo, na subdivisão administrativa[275]. Por outro lado, a primazia de certos órgãos é perceptível na determinação de modos de agir, na definição de prioridades e na gestão de recursos – a autonomia percebida é, na verdade, condicionada por instrumentos de alcance geral, como a Ley Orgánica de Universidades[276].

A UCM, como tantas outras universidades (Wright, 2010; König, 2013; Bohunovsky *et al.*, 2020; Stuckrath *et al.*, 2025), navega entre a busca por coesão e a necessidade de acomodar a diversidade de vozes que a compõem, vivendo, assim, em um desafio constante para cultivar mecanismos de articulação e negociação que potencializem a criatividade, a participação e a coprodução de significados. A análise da governança deve ser sensível às nuances desse arranjo, reconhecendo que a variedade de setores não anula a existência de vários polos, mas tampouco permite a simplificação do universo observado. É nesse jogo de forças que se constrói vitalidade e capacidade de reinvenção.

As entrevistas realizadas ratificam percepções contrastantes acerca dessa noção. Enquanto alguns reconhecem avanços na coordenação de políticas pelo *Vicerrectorado de Tecnología y Sostenibilidad*, outros destacam a abundância de instâncias deliberativas como fator de dispersão e sobreposição de competências. Um dirigente (UCM04) resume a questão ao dizer que "*la multiplicidad de consejos y comisiones, si bien garantiza una cierta pluralidad, puede diluir responsabilidades y dificultar la implementación de acciones transversales*".

O contexto orçamentário, documentado em relatórios[277], constitui elemento estruturante das dinâmicas decisórias (Tran *et al.*, 2022). Restrições financeiras, acirradas em períodos de austeridade e incerteza econômica (Levy *et al.*, 2022), condicionam tanto a implementação de abordagens horizontais quanto a manutenção de projetos autônomos ou experimentais. A distribuição dos recursos, habitualmente pautada por critérios de conformidade, tende a

[275] Documento: *Organigrama de gobierno*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/portaldetransparencia/file/organigrama-gobierno-1]. Acesso em: 15 de julho de 2025.

[276] A *Ley Orgánica de Universidades* é a legislação que, desde 2001, regula a estrutura, o funcionamento, a autonomia e o regime jurídico das universidades públicas e privadas na Espanha. Ela estabelece as normas para criação, organização interna, contratação de pessoal, avaliação da qualidade, emissão de títulos e articulação entre universidades, comunidades autônomas e o Estado (Gobierno de España, 2001). Ela reforça a autonomia universitária, mas também introduz mecanismos de controle, avaliação e coordenação, como a criação do Conselho de Coordenação Interuniversitária e da Agência Nacional de Avaliação da Qualidade e Acreditação. Em 2023, foi substituída pela *Ley Orgánica del Sistema Universitario*, mas seu legado permanece central para a compreensão da governança universitária espanhola. A nova lei representa uma inflexão normativa relevante, ao atualizar o sistema universitário para desafios contemporâneos, promovendo maior inclusão, equidade, estabilidade laboral, financiamento público e integração com agendas globais de sustentabilidade e direitos humanos, não apenas modernizando a governança e a avaliação, mas também buscando superar limitações históricas, ainda que sua implementação plena dependa de regulamentações complementares e de um processo de transição que se estenderá por vários anos (Lostao Crespo, 2025).

[277] Documento: *Información pressupuestaria*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/portaldetransparencia/informacionpresupuestaria]. Acesso em: 15 de julho de 2025.

privilegiar setores considerados estratégicos ou alinhados a agendas de avaliação, o que põe iniciativas de base e práticas autogestionadas em uma condição de menor visibilidade[278].

A literatura neoinstitucionalista (Miranda, 2017) aponta que esses processos podem favorecer a reprodução de hierarquias e a prevalência de critérios de reconhecimento baseados em autoridade. É possível imaginar que vozes não ligadas ao *status quo* encontram maiores obstáculos para sua legitimação, contribuindo para a manutenção de estruturas preexistentes e a naturalização de determinadas assimetrias. No entanto, deve-se reconhecer que tais dinâmicas, se ocorrerem, não são exclusivas desta instituição e devem coexistir com esforços de abertura.

Iniciativas como a *Huerta de la Oprimida*[279], coletivo da Faculdade de Educação, exemplificam práticas de reapropriação espacial ao promoverem agroecologia, discussões sobre justiça e alianças com movimentos sociais, inscrevendo, no habitual, demandas por participação e diversidade.

No campo da avaliação, mobilizam-se relatórios, métricas e certificações. O discurso, pautado em conceitos de eficácia, melhoria contínua e responsabilidade, sobressai, refletindo um compromisso com arquétipos conhecidos. Embora a dimensão social da sustentabilidade apareça com maior proeminência em campanhas pontuais, essas iniciativas representam passos acentuados para a sensibilização social.

A adesão a sistemas avaliativos internacionais, como o GreenMetric, insere a universidade em circuitos globais de referência, contribuindo para o alinhamento com boas práticas e o intercâmbio de experiências. Tal processo, característico da dinâmica da glocalização (Roudometof; Dessì, 2022), oferece oportunidades para a assimilação e o enraizamento local dessas fórmulas, desde que em conjunto com estratégias que promovam a adaptação a especificidades. Embora selos e ranqueamentos possam tender para uma dimensão performática (Sakib, 2022), essa visibilidade pode ser catalisadora para o fortalecimento de protocolos e a mobilização de recursos. Para que seu potencial seja plenamente explorado, todavia, é fundamental que se comuniquem com a realidade.

No que tange ao alcance social, nota-se a aproximação entre a IES e seus diferentes públicos. Para avançar, pode-se pensar na consolidação de estratégias mais robustas e conectadas, que promovam a coprodução do conhecimento e a mobilização social em redes

[278] Documento: *Visor de presupuestos - gastos*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://universidata-lab.shinyapps.io/presupuestos/?universidad=UCM]. Acesso em: 15 de julho de 2025.

[279] Documento: *La Huerta de la Oprimida*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/la-huerta-de-la-oprimida]. Acesso em: 18 de junho de 2025.

colaborativas. A participação, quando ampliada para além da função informativa, pode fortalecer processos de educação compartilhada, conforme defende Santos (2018).

A fragmentação de ações pode ser compreendida como uma oportunidade para fomentar maior articulação entre diferentes setores. A apropriação de símbolos universais, como os cubos dos ODS e os painéis solares em formato de girassol, funciona como um ponto de partida valioso para a construção de narrativas comuns, desde que acompanhada por políticas integradas, que promovam a coesão e o sentido coletivo. Dessa forma, pode-se avançar na transformação da visualidade globalizante em uma experiência que articule a diversidade de iniciativas e responsabilidades, promovendo um ambiente mais colaborativo.

O campus, marcado pela altivez arquitetônico-urbanística herdada do franquismo (Delgado Granados, 2015), modela não apenas a paisagem, mas também as dinâmicas de circulação e uso dos espaços. Suas praças operam como dispositivos de organização social, ancorando práticas de concentração e perpetuando hierarquias que, em muitos casos, dificultam a emergência de experiências participativas (Bobic; Haghighi, 2023).

Entretanto, essa gramática de disciplina é constantemente reconfigurada por intervenções – murais, grafites, pequenas instalações – que, embora discretas, se mostram capitais na produção de sentidos. Funcionam como pontos de inflexão simbólica, pressionando o legado autoritário e desafiando a aparência técnica das políticas ambientais. Desenhos não se limitam a adornar superfícies, pois convertem paredes em suportes vivos de diálogo, traduzindo agendas globais em linguagens locais (Zoller; Ban, 2020) e performando, de modo exemplar, a glocalização: articulam referências universais – feminismo, justiça socioambiental – com expressões e reivindicações enraizadas no contexto do lugar (Hwang, 2023).

A apropriação espacial acomoda lugares privilegiados para o exercício da cidadania. Ao invés de confinarem vozes diferentes em zonas periféricas, tais ambientes podem (e devem) ser palcos de convivência, experimentação e participação, ampliando o alcance de práticas democráticas e o repertório de justiça socioambiental. Dessa forma, a monumentalidade pode ser ressignificada e posta a serviço de uma cultura mais aberta, em que a coexistência entre tradição e insurgência se transforma em motor de criação.

A análise de artefatos – da *Smartflower* às casinhas para pássaros – descobre que a temática socioambiental se manifesta por meio de dispositivos que diversificam e descentralizam pontos de enunciação. Entretanto, a predominância de iniciativas pontuais pode limitar o alcance dessas ações. Essas manifestações, apesar de seu valor simbólico, indicam o desafio persistente de transformar vitrines em estratégias articuladas.

Obviamente, a organização não deve ser resumida a um cenário de aparências: práticas autogestionadas, como a da horta, e manifestações críticas, como as que colocam a classe laboral como fator decisivo para o encerramento de guerras, irrompem como contrapontos. Nesses interstícios, agentes humanos e não humanos contestam hierarquias e se reinventam, demonstrando que, apesar de qualquer tentativa de estabilização, a experiência permanece aberta. Há, na IES, uma miríade de outras práticas e intervenções que enriquecem a sua tessitura, como, por exemplo, campanhas de extensão que promovem feiras de voluntariado[280] e projetos de exposições artísticas dirigidos pela Faculdade de Belas Artes[281].

No plano das redes, embora se demonstre adesão ativa a alianças e sistemas de avaliação, isto encontra pouca ressonância na paisagem visual. Exploram-se timidamente as parcerias, colocando-as em um plano comunicativo secundário. Essa escolha sugere que, embora vínculos sejam estrategicamente cultivados, sua apropriação permanece limitada, cedendo espaço a signos universais, como os cubos coloridos dos ODS. Estes, por sua vez, operam como dispositivos de alinhamento performático, reforçando uma imagem de modernidade, mas sem necessariamente traduzir-se em capital simbólico de destaque.

As poucas referências às cadeias colaborativas sugerem a existência de um campo fértil para a ampliação do diálogo entre discurso e vivência. Em vez de indicar uma ausência, tal figura pode ser interpretada como convite à integração mais visível e robusta das alianças institucionais nos artefatos comunicacionais e nos espaços físicos. Ao tornar mais tangíveis essas conexões, a UCM pode potencializar não apenas seu renome, mas também a circulação de conhecimento e a promoção de práticas colaborativas.

No âmbito da comunicação, o compromisso socioambiental se traduz em ações majoritariamente setoriais ou circunscritas a campanhas pontuais. Essa dispersão reflete, de um lado, a complexidade organizacional e, de outro, a dificuldade persistente de articular iniciativas em estratégias integradas. Ainda assim, a universidade demonstra capacidade de avançar para além desse quadro, como ratifica sua participação em fóruns colaborativos[282].

A discussão sobre a pegada de carbono nos relatórios e planos estratégicos evolui para além da mera quantificação, tornando-se ferramenta de gestão e comunicação que articula

---

[280] Documento: *Más de 50 ONG, asociaciones e instituciones muestran a los estudiantes las oportunidades de ser solidarios en la III Feria de Voluntariado Complutense*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/np-iii-feria-voluntariado-complutense]. Acesso em: 14 de julho de 2025.

[281] Documento: *Exposiciones*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://bellasartes.ucm.es/exposiciones]. Acesso em: 14 de julho de 2025.

[282] Documento: *Congreso "El papel de las universidades en los ODS/ innovación docente y experiencias significativas"*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://ods.uam.es/ucm-papel-de-universidades-en-ods/]. Acesso em: 14 de julho de 2025.

projetos alinhados a padrões acadêmicos e metas concretas de redução de impactos ambientais. Contudo, essa institucionalização revela dificuldades, pois enfrenta resistências a mudanças rápidas, preferindo avanços graduais que mantêm zonas de conforto, resultando em um uso estratégico do indicador para prestígio, enquanto sua aplicação prática oscila entre promessas e avanços limitados.

Ganha relevo o papel de instâncias participativas e de debate intramuros. Fóruns de consulta e assembleias temáticas gradativamente ampliam sua presença, incorporando, ao processo decisório, novas vozes. Essa abertura introduz uma textura dialógica que desafia a inércia institucional, mesmo quando as mudanças anunciadas não se concretizam com a celeridade reivindicada. Com isso, o campo universitário se faz laboratório de experimentação, onde a liturgia do desempenho é continuamente provocada por práticas emergentes de governança aberta.

Ao mesmo tempo, a vitalidade dos espaços, a circulação de múltiplos modais e a atuação de coletivos autônomos continuam a desempenhar função basilar de ressignificação. Cada ação artística, prática autogestionada ou inovação metodológica ressignifica o sentido de pertencimento, favorecendo encontros entre tradição e renovação e se aproximando, assim, do papel de motor para a mudança.

O verdadeiro salto comunicacional não se encontra na simples ostentação de selos ou em compromissos formalmente assumidos, mas na alquimia de converter métricas em pontes vivas para a integração autêntica. É nesse exercício de convocar vozes distintas e estimular a conversação que a universidade se engrandece – não como repositório de dogmas consagrados, mas como forja de futuros imprevisíveis, onde a hesitação se converte em combustível criativo e cada legado, numa plataforma para novas ousadias.

A Complutense se ergue, com singular elegância, para além de sua arquitetura monumental, diante do chamado de se reconstruir no encontro entre lastros históricos e exigências do porvir. A pulsação aberta de seus átrios, a convivência marcada por iniciativas independentes e diálogos com agendas internacionais, e a incessante dialética entre ordenamento e ruptura desenham uma universidade que, ao invés de abrigar-se sob o manto da repetição, transforma relíquias em celeiro de invenções.

Seu futuro floresce justamente na habilidade de metabolizar ambiguidades, unindo prestígio além-fronteiras e raízes profundas no solo que lhe é próprio, transmutando cada fissura em brecha fértil para acolher participação. Assim, a Figura 171 não apenas engloba o itinerário que se desdobra até aqui, como também prenuncia uma travessia investigativa em direção a territórios ainda inexplorados.

Figura 171 – Síntese da análise discursiva relativa à UCM

		COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	REDES DE SUSTENTABILIDADE
NORMAS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Formal, técnico-burocrático, com vocabulário jurídico e referências institucionais consolidadas.	Regulatório, focado em enquadramentos normativos, exigências legais e adesão institucional.	Ausência de vocabulário voltado a redes; presença indireta por menção à CRUE e acordos institucionais.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	A universidade se posiciona como entidade reguladora e gestora do cumprimento normativo.	Discurso de autoridade e responsabilidade institucional frente a temas ambientais.	Pouca explicitação de vínculos interinstitucionais; foco na identidade normativa própria da UCM.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas de responsabilidade institucional, alinhamento com legislações nacionais e internacionais.	Enfatiza a criação de regras internas para cumprimento dos objetivos de sustentabilidade.	A CRUE aparece como referência normativa superior em algumas passagens.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Sustentabilidade como obrigação normativa, legal, contratual.	Termos como 'cumprimento', 'marco legal', 'regulamento', 'planos internos'.	Menções à Agenda 2030 aparecem como obrigação global internalizada.
	SÍNTESE	**Sustentabilidade como dever institucional decorrente de compromissos legais e administrativos. O conceito aparece vinculado a obrigações formais e diretrizes externas, com pouca abertura para múltiplas interpretações ou contextualizações locais.**	**As ações são descritas de forma normativa, com foco em cumprimento, regulamentação e padronização. A atuação institucional aparece como execução de marcos legais e não como formulação própria de estratégias ou planos mais amplos.**	**As redes são mencionadas de forma indireta e subalterna, especialmente a CRUE-Sostenibilidad, que aparece como referência normativa. A relação é de adesão regulatória, não de articulação horizontal ou colaboração ativa.**
RELATÓRIOS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Institucional, técnico e avaliativo. Uso de gráficos, indicadores e linguagem de prestação de contas.	Predomina o discurso da avaliação de desempenho, com menções à melhoria contínua.	Presença marcante da CRUE e da Agenda 2030 como âncoras de legitimação.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	A UCM assume o papel de agente em constante aprimoramento.	Há uma postura de comprometimento com resultados e metas mensuráveis.	A CRUE aparece como estrutura coordenadora; ODS como referencial internacional.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas baseadas em progresso, metas, cumprimento de indicadores.	Ênfase em relatórios de desempenho, ações realizadas e impacto institucional.	ODS e relatórios da CRUE como molduras centrais.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Sustentabilidade como processo mensurável, vinculado a indicadores.	Vocabulário como 'meta', 'impacto', 'ações', 'planos estratégicos'.	Conexões com frameworks internacionais (Agenda 2030, UIGreenMetric, CRUE).
	SÍNTESE	**Nos relatórios, a sustentabilidade é compreendida como um campo avaliativo, vinculado à produção de dados, indicadores e métricas. A universidade se representa como uma entidade monitorável, cujo compromisso sustentável se expressa em gráficos e resultados quantificáveis.**	**As ações são tratadas como processos administrativos e técnicos voltados à eficiência e ao desempenho. Há valorização de práticas pontuais, mas nem sempre conectadas a um plano institucional contínuo. O foco recai sobre evidências de cumprimento, não sobre transformações estruturais.**	**As redes são mobilizadas como fontes de reconhecimento e legitimação. A CRUE, os ODS e o UIGreenMetric são citados para ancorar a posição da UCM no cenário nacional e internacional, mas sem detalhamento sobre as interações concretas ou efeitos dessas articulações.**
DIVULGAÇÕES	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Didático, engajador, dirigido à comunidade universitária e ao público externo.	Narrativas promocionais e sensibilizadoras sobre sustentabilidade.	ODS e UIGreenMetric são recorrentes como marcas de reputação e pertencimento global.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	A UCM se apresenta como promotora de cultura ambiental e inovação social.	Há ênfase em engajamento estudantil e extensão universitária.	Aparecem redes temáticas e movimentos institucionais, com destaque para a CRUE.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas de pertencimento, orgulho institucional e responsabilidade coletiva.	Uso de eventos, campanhas, cursos e oficinas para sensibilização.	ODS e UIGreenMetric são tratados como ativos simbólicos de reputação.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Sustentabilidade como valor cultural e engajamento cidadão.	Termos como 'comunidade', 'participação', 'transformação', 'sensibilização'.	Redes aparecem como espaços de partilha e cooperação (CRUE, UISU, outras universidades).
	SÍNTESE	**Sustentabilidade apresentada de forma positiva e engajadora, como um valor institucional moderno e incontestável. O discurso tende à simplificação, sem debate crítico, naturalizando a sustentabilidade como virtude autoevidente da universidade.**	**As ações são representadas por campanhas, eventos e cursos de sensibilização. Há predominância de iniciativas pontuais, com forte apelo visual e comunicacional, mas pouca integração com políticas estruturais de longo prazo.**	**As redes aparecem como símbolos de pertencimento e prestígio, especialmente por meio dos ODS, da CRUE-Sostenibilidad e do UIGreenMetric. A UCM se posiciona como membro ativo dessas redes, embora a articulação prática seja pouco detalhada.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Figura dividida em duas partes para melhor legibilidade.

Figura 171 (continuação) – Síntese da análise discursiva relativa à UCM

		COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	REDES DE SUSTENTABILIDADE
ENTREVISTAS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	O discurso oscila entre o técnico e o pessoal, combinando vocabulário acadêmico e expressões cotidianas para discutir sustentabilidade ambiental e reputacional.	Discurso pragmático e descritivo, detalhando ações, projetos e programas em andamento, incluindo cursos, jornadas, projetos municipais e estratégias de comunicação.	A linguagem é institucional, estratégica e reputacional. As redes sociais são vistas como espaços de legitimação e aprendizado.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Posicionam-se como conscientes das limitações estruturais da universidade e defensores de um modelo de sustentabilidade possível dentro dessas condições.	Apresentam-se como atores engajados na institucionalização da sustentabilidade. Reivindicam protagonismo técnico, mas reconhecem os limites orçamentários, patrimoniais e políticos.	Membros da CRUE-Sostenibilidad e interessados em participar de redes latinas e europeias. Postura ambivalente: valorizam o pertencimento, mas reconhecem que a participação não é plena.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Sustentabilidade é valor institucional crescente, impulsionado por agendas internacionais e comunicação externa. Discurso alterna compromisso e consciência das fragilidades internas.	Narrativas destacam conquistas recentes e integração da sustentabilidade à governança universitária, incluindo o Conselho Assessor, medição de pegada de carbono e novos cursos e atividades.	Redes são importantes para compartilhar boas práticas e aumentar a visibilidade institucional. A participação no UIGreenMetric é um estímulo interno e ferramenta de autodiagnóstico.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Sustentabilidade é abordada como vetor de transformação institucional, com foco em possibilidades operacionais concretas. Termos como "transição ecológica" e "ODS" são frequentes.	Palavras como "eficiência energética" e "central térmica" dominam o campo lexical, revelando o enraizamento institucional das ações.	Vocabulário como '*ranking*', '*benchmarking*', 'visibilidade', 'intercâmbio', 'aliança' e 'posicionamento' sinalizam o uso estratégico das redes como dispositivos reputacionais.
	SÍNTESE	**Sustentabilidade é vista como campo em consolidação, influenciado por diretrizes globais e limitações locais. A concepção é pragmática, mas há tensões entre discurso e prática.**	**Ações são conquistas graduais e tecnicamente orientadas, valorizando a articulação entre tecnologia e sustentabilidade, apesar das limitações estruturais e culturais.**	**Redes de sustentabilidade são valorizadas externamente e incentivadas internamente. A UCM busca destaque, mas enfrenta desafios para consolidar sua atuação.**
OBSERVAÇÕES	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Artefatos usam linguagem técnica, vocabulário normativo e design padronizado, com ícones globais e logotipos oficiais para formalidade e autoridade.	Artefatos funcionais e diretivos orientam comportamentos com avisos, placas e sinalizações. Instruções visuais e códigos de conduta ambiental são apresentados de forma clara.	Artefatos de redes usam estética internacionalizada com selos, logotipos multilíngues e design padronizado, inspirados em materiais da ONU, GreenMetric e CRUE-Sostenibilidad.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	A universidade promove sustentabilidade alinhada a marcos globais, utilizando artefatos pedagógicos que informam e incentivam comportamentos sustentáveis, sem espaço para diálogo crítico.	A UCM lidera a sustentabilidade com diretrizes sobre descarte, consumo e espaços. Os artefatos reforçam a centralidade da instituição no conhecimento ambiental.	A universidade se apresenta como membro de uma comunidade global de sustentabilidade, usando artefatos visuais para marcar sua identidade coletiva.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Imagens mostram sustentabilidade como compromisso ético, técnico e ambiental da UCM, com ícones como folhas, recicláveis e planeta.	Narrativas de controle e racionalização, como cartazes sobre separação de resíduos e uso eficiente de energia, mostram uma universidade preocupada com microações de impacto.	A narrativa enfatiza o alinhamento e certificação da UCM em práticas sustentáveis globais, reforçando sua presença em rankings e redes.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	O vocabulário visual de sustentabilidade inclui termos como "ODS", "pegada de carbono", "campus saudável" e "economia circular". A semântica foca em eficiência, equilíbrio ambiental e responsabilidade institucional.	Termos como "eficiência", "consumo responsável" e "reciclagem" dominam o discurso visual, com foco em sustentabilidade cotidiana.	Palavras como 'ranking', 'ODS', 'alianza', 'benchmarking', 'sello' e 'cooperación internacional' constroem a rede como espaço de validação simbólica e reputacional.
	SÍNTESE	**Sustentabilidade é valor institucional naturalizado, promovido pela universidade com linguagem visual normativa e alinhada aos ODS.**	**A UCM reforça sua autoridade reguladora do cotidiano sustentável por meio da visualidade, orientando e racionalizando comportamentos.**	Artefatos visuais ligados a redes sociais criam uma imagem de universidade globalmente integrada, reforçando pertencimento e reputação sem abordar assimetrias.
	ANÁLISE DA UCM	**A sustentabilidade é apresentada como valor institucional consolidado, com linguagem técnica e gerencial. A concepção funcional, orientada à eficácia ambiental, predomina, com pouca reflexividade sobre limites ou contradições.**	**A UCM demonstra esforço concreto em sustentabilidade, com planos, metas e iniciativas como a certificação da pegada de carbono. No entanto, há fragmentação entre os níveis estratégico, simbólico e operacional, com baixa participação e pouca problematização crítica.**	**A UCM valoriza redes interuniversitárias e sistemas de avaliação globais, como CRUE-Sostenibilidad e GreenMetric, para reconhecimento e legitimação institucional. A atuação em redes é vista como reputacional, com pouca reflexão sobre assimetrias e contradições.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Figura dividida em duas partes para melhor legibilidade.

9.3 UFPB: ENTRE O MOMENTÂNEO E O DURADOURO

A análise do corpus da Universidade Federal da Paraíba revela um cenário marcado por historicidade, conflitos e oportunidades não plenamente aproveitadas, refletindo as tensões inerentes às universidades públicas brasileiras no século XXI (Silva; Guimarães, 2022; Honorato; Souza, 2023). Este trecho integra documentação, imagens e relatos, enriquecendo a interpretação à luz do referencial teórico adotado. A Figura 172 sintetiza, de forma visual e estrutural, sua relação com as três dimensões que orientam esta investigação.

Figura 172 – Dimensões da sustentabilidade na UFPB



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A trajetória da UFPB denota uma historicidade marcada por avanços cíclicos, que dependem fortemente da ação de sujeitos específicos. Como expressa UFPB04, em sua entrevista, *"A partir de 2011, começamos um trabalho muito forte em educação ambiental para a coleta seletiva e aí começamos a descobrir outros projetos ligados à questão ambiental, que foram se somando e ele deu força para criar a CGA em 2013"*. Tal relato ilustra o regime do possível que a permeia – avanços descontínuos, dependentes de lideranças pessoais, que convivem com a incerteza da continuidade.

Entre convênios, programas multiinstitucionais e intercâmbios acadêmicos, a UFPB enfrenta pressões. A retórica de internacionalização contrasta com práticas excessivamente ritualizadas, nas quais a efetividade colaborativa é menos regra e mais exceção. Tal constatação

faz eco à tradição sociológica do construcionismo social, que revela, sob a superfície, disputas silenciosas por prestígio e recursos (Gergen, 2015). As narrativas avultam a legitimidade proporcionada por alianças e projetos conjuntos. No entanto, depreende-se da análise que a cooperação e a capilaridade permanecem limitadas por desigualdades estruturais e por assimetrias entre centro e periferia dentro do próprio campo científico.

A atuação em conjunto com parceiros, ainda que estratégica, espelha limites. Nas palavras de UFPB04, *"A gente montou muitas parcerias externas através dos projetos de extensão [...], infelizmente nesses dez anos, eu não consegui interiorizar a CGA porque foi muito trabalho em João Pessoa."* Esta resistência ao desdobramento pleno das conexões consolida o fenômeno do *decoupling*, demonstrando que formalizações e acordos nem sempre se traduzem em práticas duradouras. Como argumenta Wagenaar (2011), nem sempre as redes interuniversitárias atuam como campos férteis de inovação; por vezes, funcionam, majoritariamente, como espaços de performáticos, com limitado potencial de estabelecimento de epistemologias alternativas.

As redes, nesse cenário, refletem jogos de poder e alinhamentos contingentes entre atores, grupos e dispositivos normativos. A literatura sobre sociomaterialidade esclarece que tais arranjos são compostos tanto por laços formais – regulamentados por acordos, editais ou programas governamentais – quanto por aspectos informais e contingentes – afinidades pessoais, títulos, tradições disciplinares herdadas. Assim, a circulação de inovações, saberes tacitamente compartilhados e experimentações está longe de ser equitativa ou isenta de vieses.

A adesão ao GreenMetric não é desprovida de controvérsias. Ao contrário, sobressai como um terreno emblemático das contradições entre visibilidade simbólica e capacidade de estruturar as evidências exigidas por esses mecanismos. Como apontado por um dos entrevistados (UFPB04), o enquadramento na classificação foi censurado por não contar com condições adequadas: *"Eu critiquei a entrada. Eu não apoiei [...]. Nós não temos documentos suficientes para apresentar"*. Esse relato demonstra um desencontro entre o que a universidade faz e sua capacidade de transformar esse fazer em documentação sistematizada.

Há, ainda, uma desconfiança quanto à metodologia dos indicadores utilizados nos ranqueamentos – entende-se que privilegiam mais a capacidade de autopromoção do que um retrato fidedigno das práticas ambientais: *"Esses rankings são mais de quem sabe divulgar do que quem realmente faz..."* (UFPB04). Essa visão não invalida, entretanto, seu potencial motivador de aprimoramentos, desde que a participação seja condicionada a uma estrutura minimamente preparada para representar fielmente o esforço do corpo organizacional.

Conforme ressalta o mesmo entrevistado, "*Não vou entrar pra ganhar, mas só entro quando eu tiver condições de mostrar tudo que eu fiz"* (UFPB04).

O campo da governança revela avanços, porém enfrenta obstáculos, especialmente no funcionamento dos conselhos superiores e das instâncias colegiadas de representação. Embora esses órgãos assegurem alguma transparência e apontem para possibilidades de participação, a dinâmica decisória permanece fragmentada, com o diálogo interssetorial prejudicado por barreiras burocráticas, dificuldades internas, comunicação instável e cortes orçamentários recorrentes. Esse quadro reflete, conforme apontam Nogueira *et al.* (2020) e Tumenas (2021), a incoerência do projeto institucional brasileiro, marcado por promessas excessivas, naturalização do inacabado e constante redefinição do regime do possível.

Percebe-se, entretanto, a participação ativa, em processos decisórios, de coletivos sociais, organizações sindicais e movimentos associativos. Eles não apenas pressionam a de tomada de decisão, como, segundo evidenciam imagens e documentos, consolidam o campo de dissenso em que se negociam e redimensionam fronteiras entre o técnico, o político e o comunitário. Conforme argumentam Berger e Luckmann (2014), é na diferença que se atualiza o real administrativo.

No eixo da avaliação, a UFPB demonstra, concomitantemente, amadurecimento e assimetrias. Os mecanismos oficiais desenham uma regulação formalizada, na qual o desempenho acadêmico, o comprometimento ambiental e a responsabilidade social são constantemente acionados como dispositivos de validação. Isso se nota no resultado alcançado no Ranking Universitário Folha (RUF), por exemplo, no qual a universidade alcançou a 28ª posição geral entre as instituições brasileiras, figurando como a 26ª entre universidades públicas e a 5ª na região nordeste[283]. Segundo a narrativa oficial, esse sucesso reflete esforços coordenados, focados em melhorias permanentes no ensino, pesquisa e extensão, o que legitima a ideia de comprometimento com qualidade acadêmica. No campo do empreendedorismo, a IES figura como a quinta universidade mais empreendedora do Nordeste, conforme o Ranking de Universidades Empreendedoras (RUE) 2023[284].

Esse panorama tecnicamente sofisticado não elimina a presença de lacunas, que revelam o caráter ainda incipiente da transversalização nos processos avaliativos. Muito do esforço de

[283] Documento: UFPB melhora no ranking da Folha e fica entre as 30 melhores universidades do país, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/ufpb-melhora-desempenho-no-ranking-da-folha-e-fica-entre-as-30-melhores-universidades-do-pais]. Acesso em: 5 de agosto de 2025.

[284] Documento: UFPB é a quinta universidade mais empreendedora do Nordeste, diz ranking, G1. Disponível em: [https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2023/12/23/ufpb-e-a-quinta-universidade-mais-empreendedora-do-nordeste-diz-ranking.ghtml]. Acesso em: 5 de agosto de 2025.

gerenciamento permanece focado em portais setoriais, documentação de impacto localizado ou respostas a questionamentos do Ministério da Educação (MEC), órgão ao qual a UFPB está subordinada, com pouco espaço para a experimentação dialógica entre diferentes esferas (Carvalho; Costa, 2020).

Projetos ambientais, amiúde, surgem em núcleos isolados, experiências tendem a ser pouco integradas e, por conseguinte, a constituição de protocolos avaliativos ainda é um desafio. O resultado é um campo performativo no qual práticas reconhecidas convivem com zonas cinzentas, onde a avaliação é episódica, reativa ou simples formalidade procedimental. Como observam Haack e Rasche (2021), esse acontecimento é não apenas típico, mas estrutural de organizações universitárias em contextos austeros e instáveis.

A dimensão do alcance social, por seu turno, imprime marcas originais ao perfil da IES, distinguindo-a no cenário nacional por um circuito robusto e vivaz de iniciativas comunitárias, de extensão, de parcerias, não raro criadas ou ampliadas sob influxo da demanda local direta, da escuta ativa e da agência de grupos subalternizados. O campus transcende o espaço físico para se constituir em um tecido vivo e pulsante, onde coexistem práticas agroecológicas, coletivos femininos, programas de integração à terceira idade e projetos de inclusão.

A sociomaterialidade se faz na dinâmica das feiras, bicicletários, sistemas experimentais de reuso hídrico, gestão de resíduos eletrônicos e na presença ativa dos movimentos estudantis. O engajamento territorial e a criatividade coletiva se vestem de protagonistas, configurando um lócus de integração urbana, produtor de redes vivas e laboratório de inovação sociocultural, alinhado à perspectiva de Castells (2002) sobre espaços portadores de significado.

Iniciativas de coleta seletiva, pronunciamentos em defesa da educação, parcerias interinstitucionais (com prefeituras, ONGs e movimentos populares), programações culturais, oficinas e campanhas pró-diversidade tornam visível um empreendimento que se coloca como agente de ultrapassagem de práticas tradicionais. Contudo, e aqui emerge novamente a ironia produtiva do construcionismo social, nem tudo é virtude sem sombra: persistem assimetrias, resistem enclaves de poder e se inscrevem obstáculos para a disseminação de práticas. O espaço permanece palco de negociações, de fissuras e reinvenções, onde avanços exemplares convivem com dificuldades de replicação e manutenção. Certos setores despontam como vitrines, ao passo que outros revelam, discretamente, zonas de resistência passiva e silêncio.

Para além dessas dimensões, é pertinente discutir quais dos pilares do tripé da sustentabilidade prevalecem. Os programas de pós-graduação, como o de Desenvolvimento e Meio Ambiente, exemplificam uma interlocução interdisciplinar focada nas relações sociedade-natureza, gestão socioambiental e tecnologias sustentáveis, com grifo nas vertentes ambiental

e social[285]. Suas linhas de pesquisa se debruçam sobre temas como conservação da biodiversidade, políticas ambientais, uso racional dos recursos naturais, bioenergia e inclusão social, demonstrando esforço de integração entre aspectos ecológicos e demandas localizadas.

A dimensão social ganha relevo quando se observam iniciativas como o VLibras[286] – projeto de inovação em acessibilidade, premiado internacionalmente, que traduz conteúdos para a Língua Brasileira de Sinais por meio de inteligência artificial. Apesar de sua presença em temas como eficiência e captação de recursos, a dimensão econômica do tripé é menos realçada. A atenção recai sobre aspectos ambientais e sociais, com as estratégias econômicas aparecendo mais como suporte ou complemento do que como elemento essencial.

Nas últimas décadas, o campo discursivo das IES tem sido marcado por intensa interdiscursividade. No plano superficial, narrativas destacam eficiência, *accountability* e responsividade, enquanto, em profundidade, emergem contradiscursos, visíveis em instabilidades políticas que se corporificam em intervenções federais sobre processos de escolha reitoral (Oliveira Neto, 2022; Staffen, 2022; Honorato; Souza, 2023). Medidas como a Emenda Constitucional nº 95/2016 (Brasil, 2016) intensificaram restrições financeiras, ampliando diferenças internas e fragilizando políticas de permanência.

A partir de 2023, muda a gestão da educação superior federal, feito perceptível em diretrizes do Ministério da Educação que priorizam a expansão do acesso, políticas de permanência e a promoção da equidade (Trevisol; Garmus, 2024). Paralelamente, implementam-se canais de estímulo ao diálogo e recomposição parcial dos investimentos, ainda que de forma desigual (Honorato; Souza, 2023). Esse ambiente cria condições para o fortalecimento de práticas de governança que promovam maior participação e transparência.

Olhar para a UFPB é reconhecer que sua evolução discursiva, material e política se dá em consonância e em dissonância com circuitos muito mais amplos, nos quais as clivagens entre colaboração e diplomacia persistem. Se, por um lado, as conexões oferecem promessas de democratização do saber, legitimação internacional e expansão de horizontes, por outro, não são imunes à reprodução de hierarquias, estetização do engajamento e camuflagem de desigualdades. Cabe a ela provocar engajamento autônomo e capaz de problematizar os significados que lhe são atribuídos no exercício de estar integrada a outras organizações. Sua

[285] Documento: PRODEMA – Apresentação, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=1878]. Acesso em: 5 de agosto de 2025.

[286] Documento: Ferramenta VLibras, desenvolvida na UFPB, é finalista de prêmio internacional, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/ferramenta-vlibras-desenvolvida-na-ufpb-e-finalista-de-premio-internacional]. Acesso em: 5 de agosto de 2025.

figura deve ser menos a de espectadora contemplativa e mais a de transformadora potencial de realidades (des)conectadas.

Ao longo desta análise, procurei articular práticas, repertórios discursivos e dinâmicas sociomateriais. Nesse laboratório glocal, variados tempos se confrontam e traduzem, para o presente, tanto o clássico quanto o insurgente. As dimensões da governança, da avaliação e do alcance social, tratadas neste trabalho como pilares interpretativos, expõem uma instituição em processo permanente de travessia – um organismo que performa identidade nas articulações entre vivido e projetado, estrutura e reinvenção, ordem e subversão.

No horizonte acadêmico e social, a UFPB é palco de desafios, contrassensos e também de promissoras potências, um mosaico no qual se constroem políticas inclusivas, democráticas e sustentáveis. Algumas imagens recolhidas ao longo do estudo denunciam precariedade e carência material – marcas visuais de um presente desafiador –, mas também evidenciam a pulsação de um desejo duradouro de relevância. Essa insegurança não se reduz ao registro de limites, visto que revela o passageiro e instiga o coletivo a buscar, no horizonte, legados que transcendam o efêmero, alimentando, dia após dia, uma ambição de grandeza.

A UFPB ressoa como o coração pulsante da universidade pública, um palco onde se tramam encruzilhadas, mas fonte inesgotável de esperanças coletivas. Sua vitalidade não se mede apenas nos registros oficiais ou nas métricas cuidadosamente compiladas; ela vive nas bordas, nas fissuras onde o oficial encontra o não dito, no laço silencioso de vozes que reinventam cada passo.

O propósito que me moveu ao longo desta tese foi, exatamente, desvelar tramas assim, densas e contraditórias, onde práticas e discursos, passado e inovação, fragilidade cotidiana e projetos audaciosos de futuro se forjam em um mesmo tecido, complexamente plural, feito de camadas simbólicas, materiais e humanas, que guarda no seu entremeio o segredo da resistência e da transformação, onde o efêmero e o duradouro se abraçam. Há algo de poético e quase rebelde nessa oscilação constante, um balé entre o idealismo e o pragmatismo, entre a esperança e o ceticismo. A UFPB não se curva aos desafios; ela os incorpora, os subverte e encontra nas próprias incongruências os motores para se refazer.

E assim, ao fechar este capítulo, a Figura 173 se impõe como mais que um mapa; ela é convite aberto à reflexão e uma provocação sutil à complacência. Nela, reconheço o coração de uma universidade que teima em seguir; que resiste ao berrante chamado da uniformidade e se recusa a ser apenas espectadora. É nesse pulsar, entre risos irônicos e lágrimas silenciosas, que está sua promessa e seu desafio para o amanhã, uma promessa que não se entrega ao imediatismo, mas que aposta na longa duração da ética, da criatividade e da esperança.

Figura 173 – Síntese da análise discursiva relativa à UFPB

		COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	REDES DE SUSTENTABILIDADE
NORMAS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Formal, tecnocrático, marcado por linguagem jurídica e administrativa.	Detalhado, prescritivo, orientado por metas e indicadores.	Discurso de alinhamento a padrões nacionais e internacionais.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Sustentabilidade como obrigação institucional, frequentemente vinculada a exigências legais e regulatórias.	Centralidade de comissões e normativas, mas com ambiguidades e conflitos de competência.	Busca por legitimação externa, adesão a redes e certificações.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Princípios de responsabilidade socioambiental aparecem em estatutos e regimentos, mas sua efetividade depende da apropriação pela comunidade.	Criação de planos, comissões e normativas; campanhas de educação ambiental e capacitação; racionalização do consumo de recursos; descontinuidades e vaivém institucional.	Participação em redes é celebrada, mas frequentemente mais como ativo reputacional do que como vetor de transformação substantiva.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Gestão, compliance, transversalidade, adequação, eficiência, inclusão.	Planejamento, monitoramento, metas, indicadores, racionalização, campanhas.	Certificação, benchmarking, internacionalização, ODS, glocalização.
	SÍNTESE	**Predomínio de uma abordagem técnico-operacional, com robustez normativa, mas limitada por fragmentação, duplicidade de funções e baixa integração entre setores.**	**Instrumentos de gestão ambiental são relevantes, mas a trajetória é marcada por rupturas, intermitências e dependência de arranjos políticos favoráveis.**	**Isomorfismo institucional prevalece; glocalização tende a ser superficial, com adaptação de repertórios globais sem integração efetiva às demandas locais.**
RELATÓRIOS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Informativo, quantitativo, voltado à prestação de contas e *accountability*.	Didático, autodeclaratório, com destaque para resultados e desafios.	Relacional, celebrativo, com menção a parcerias e redes.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Ênfase em eficiência administrativa e conformidade com padrões de relato integrado.	Reconhecimento de avanços (digitalização, redução de descartáveis, campanhas), mas também de limitações estruturais e fragmentação.	Valorização de certificações e participação em redes, mas com impacto prático limitado.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Foco em indicadores (projetos, consumo, resíduos, campanhas), mas com dificuldade de integração qualitativa e avaliação crítica.	Relatos de campanhas, monitoramento de indicadores ambientais, parcerias, descontinuidade de grupos e projetos.	Ênfase em eventos, premiações, parcerias, mas pouca avaliação crítica dos resultados.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Indicadores, desempenho, eficiência, transparência, compliance.	Resultados, desafios, parcerias, extensão, impacto social.	Parcerias, redes, certificações, reconhecimento.
	SÍNTESE	**Relatórios reforçam a performatividade e o *decoupling* entre discurso e prática; sustentabilidade é frequentemente reduzida a métricas e protocolos de compliance.**	**Documentos registram avanços pontuais, mas evidenciam descontinuidades, perda de memória institucional e dependência de engajamento individualizado.**	**Redes funcionam mais como instrumentos de legitimação simbólica do que como espaços de aprendizagem ou inovação institucional.**
DIVULGAÇÕES	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Mobilizador, afetivo, voltado à sensibilização e engajamento comunitário.	Persuasivo, celebrativo, com destaque para conquistas e premiações.	Relacional, integrador, com menção a redes, parcerias e eventos conjuntos.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Convite à participação, ênfase em pertencimento e protagonismo estudantil.	Incentivo à mobilização e reconhecimento público, mas com avaliação crítica limitada.	Integração e colaboração, mas com impacto prático restrito.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Campanhas, eventos, datas comemorativas, projetos de extensão e ações em comunidades.	Celebração de resultados, extensão, campanhas de educação ambiental, projetos em comunidades vulneráveis.	Participação em redes, eventos internacionais, divulgação de certificações.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Conscientização, participação, transformação social, extensão, inovação social.	Premiações, reconhecimento, extensão, inovação.	Parcerias, redes, colaboração, integração.
	SÍNTESE	**Discurso mobilizador estimula engajamento, mas tende à superficialidade e à replicação de formatos globais, com risco de esvaziamento do discurso local.**	**Valorização simbólica das ações, mas com pouca articulação com políticas estruturantes e avaliação de impacto.**	**Redes e parcerias são mais instrumentos de visibilidade e legitimação do que espaços efetivos de transformação institucional.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Figura dividida em duas partes para melhor legibilidade.

Figura 173 (continuação) – Síntese da análise discursiva relativa à UFPB

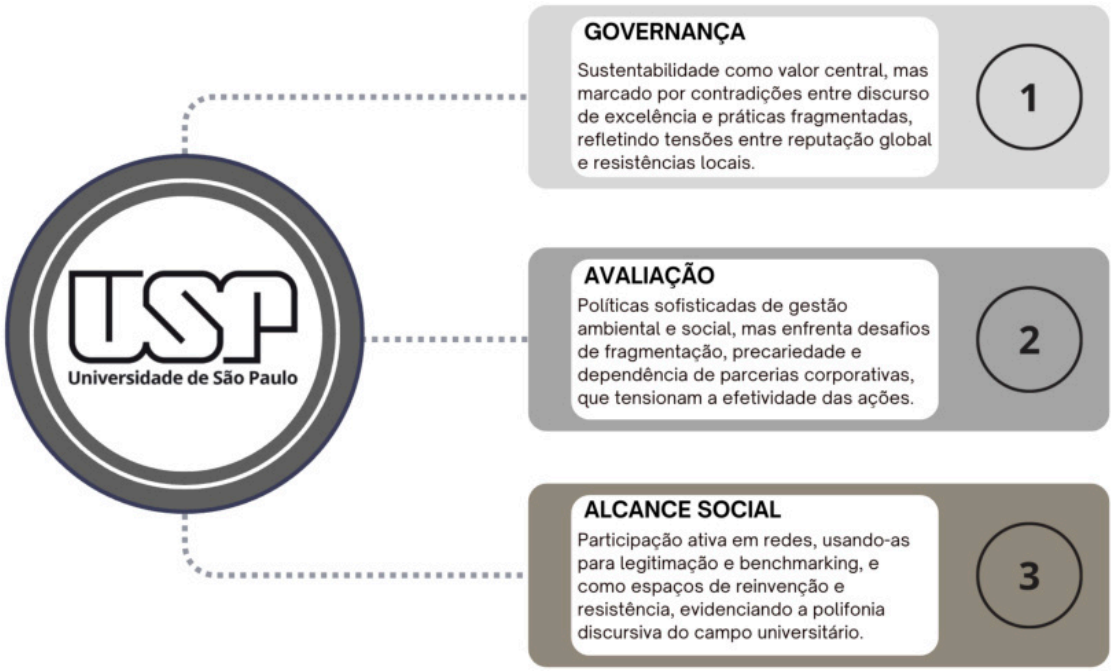
		COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	REDES DE SUSTENTABILIDADE
ENTREVISTAS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Predomínio de discursos técnico-normativos, com ênfase em conceitos universais e agendas globais; linguagem formal e respaldada por métricas e indicadores.	Comunicação centralizada, objetivando legitimidade e adesão a padrões avaliativos nacionais e internacionais; instrumentos de sensibilização e campanhas, mas com baixa abertura para diálogo crítico ampliado.	Legitimação das parcerias, celebração de convênios, mas pouca transparência sobre circulação ou impacto das redes; a comunicação prioriza a visibilidade e o prestígio.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Aspiração de protagonismo em sustentabilidade, valorizando a adesão a iniciativas internacionais e o reconhecimento externo; nota-se frustração com a distância entre discurso e prática.	Postura de conformidade e busca por institucionalização das pautas; servidores e estudantes alternam entre engajamento reformista e olhar cético sobre o alcance real das políticas.	Reconhecimento do valor das redes e crítica à sua função majoritariamente simbólica; destacam-se desigualdades internas e limitações na efetiva democratização das conexões acadêmicas.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Celebram conquistas em sustentabilidade, mas reconhecem obstáculos persistentes e zonas cinzentas.	Oscilações entre avanços e dispersão de iniciativas; Avaliação performatizada, com ênfase em indicadores e certificações, mas com assimetrias estruturais.	Pró-forma na adesão aos selos e ranqueamentos, fluxo fragmentado de colaborações e dificuldade de democratizar o acesso a inovações acadêmicas.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	"Responsabilidade", "indicador", "excelência", "inovação", "performance", "inclusão"; sustentabilidade segmentada por eixos com menor ênfase na perspectiva econômica.	"Governança", "compliance", "relatórios de gestão", "protocolos"; centralidade das métricas e procedimentos formais, mas pouca ressonância das iniciativas em camadas mais profundas do cotidiano.	"Cooperação", "parceria", "internacionalização", "benchmarking"; porém, pouco permeável à crítica e escasso em termos que promovam diversidade epistêmica ou diálogo sul-sul.
	SÍNTESE	**A compreensão sobre sustentabilidade na UFPB é sofisticada em termos normativos, fortemente alinhada a agendas globais e métricas técnicas; há, contudo, fratura entre discurso e práticas cotidianas, aparecendo zonas de ceticismo e ironia sobre o real impacto das iniciativas.**	**Políticas são performadas com institucionalização intermitente e excesso de atenção aos reconhecimentos externos; experiências inovadoras existem, mas são fragmentadas, com pouco lastro em práticas continuadas; prevalecem a lógica de legitimidade e a preocupação com os instrumentos de avaliação.**	**Aparecem como promessa, contudo prevalece a função simbólica e a busca por prestígio; a circulação de saberes, parcerias e fluxos colaborativos encontra limites nas assimetrias e prioridades institucionais, tornando a inserção em redes uma experiência marcada tanto pelas conquistas quanto pelas ironias do isomorfismo.**
OBSERVAÇÕES	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Sinalização básica: lixeiras para coleta seletiva, placas em áreas verdes, cartões informativos simples; cartazes e murais de campanhas institucionais.	Prevalência de informação verticalizada e uniformizadora; ausência de espaços dialógicos; comunicação visual é funcional e pouco interativa.	Menção discreta a parceiros e redes em placas de projetos ambientais; visibilidade baixa de intercâmbios ou cooperações no cenário visual do campus.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	A estética dos objetos (lixeiras, murais, cartazes) reforça um *ethos* de cumprimento, mas evidencia também certa conformidade com a agenda "possível" e não necessariamente "transformadora".	Os arranjos materiais reforçam normas e procedimentos, mas coexistem com zonas de precariedade estrutural; ausência de enraizamento concreto das diretrizes nos espaços informais.	A materialidade das redes é pontual, quase residual; símbolos de parceria são esparsos e pouco mobilizados esteticamente; destaca-se distância entre celebração discursiva e visualidade efetiva das redes.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Painéis, murais e grafites expressam tanto apoio à diversidade, inclusão e lutas sociais quanto crítica à precariedade e à fragmentação de práticas; surgem ironias e provocações visuais.	Os espaços institucionais espelham descompasso entre robustez das normas e improviso das soluções cotidianas; a materialidade da precariedade é visível em áreas de circulação e coletivos.	Práticas de rede e colaboração são mais evocadas no plano simbólico do que material; a ausência de artefatos que representem intercâmbio reforça o fato de a rede não estar incorporada no cotidiano.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Inscrições em murais: "reciclagem", "inclusão", "luta", "feira agroecológica", "resíduos", "diversidade", "igualdade"; predominância de temas sociais e ambientais sobre o econômico.	Placas e cartazes institucionalizados: "segurança", "proibido", "atenção", "campanha", "aviso"; pouca abertura a linguagens alternativas de comunicação institucional.	Pontos de menção: "projeto", "parceria", "evento colaborativo"; na maioria, ausência de linguagem que destaque pertencimento ou coprodução interinstitucional.
	SÍNTESE	**As imagens revelam uma sustentabilidade encenada em símbolos e objetos com papel pedagógico, mas limitada pela precariedade material e pela fragmentação de ações; há desejo de avanço, porém notável dissociação entre ideal visual e a vida cotidiana.**	**Nos espaços e artefatos identificam-se tanto o esforço normativo quanto os improvisos, tensionando ordem e criatividade; a lógica dominante é de cumprimento formal, com raras exceções insurgentes e inclusivas; a precariedade é o pano de fundo.**	**A presença material das redes é tênue; as práticas de colaboração têm impacto restrito no repertório visual e são eclipsadas por estratégias de visibilidade voltadas ao reconhecimento externo; insere-se ironia diante da promessa de conectividade.**
	ANÁLISE DA UFPB	**Compreensão densamente ancorada em normativas e discursos técnico-operacionais, fortemente referenciados em agendas universais e parâmetros globalmente consolidados. Tal compreensão é sofisticada em termos abstratos e regulatórios, mas sofre o tensionamento entre o ideal e o cotidiano: sujeitos oscilam entre a adesão protocolar e a ironia crítica que emerge diante do abismo entre os protocolos celebrados e as realidades escassas de recursos e reconhecimento.**	**Robustez formal, com centralização em protocolos, comissões e ritos de avaliação. Tal formalização coexiste com zonas de improviso e precariedade estrutural, fissurando o campo das implementações. Os esforços mais notáveis assentam-se na performatividade, mas sofrem com a fragmentação das práticas, descontinuidades dos projetos e a baixa transversalidade entre setores. O decoupling se evidencia no hiato entre regulação e enraizamento das transformações cotidianas.**	**Assumem feição ambivalente: são evocadas como promessa de integração, parceria e inserção, mas sua materialidade é tênue e marcada pelo predomínio de rituais de reconhecimento, certificações e diplomacia. Na prática, observa-se a reprodução de fluxos assimétricos, com circulação restrita de saberes e colaborações reais concentradas em núcleos ou eventos pontuais, frequentemente impulsionados mais pela busca de prestígio e adesão isomórfica do que pelo intercâmbio crítico e horizontal.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Figura dividida em duas partes para melhor legibilidade.

9.4 USP: ENTRE A NOTORIEDADE E A RESISTÊNCIA

A análise da Universidade de São Paulo revela um cenário discursivo complexo, marcado por múltiplas camadas, que atravessam todas as facetas do debate sobre sustentabilidade. Essa diversidade impede simplificações e exige uma abordagem sensível à intricada rede de significados e práticas que compõem essa realidade. A Figura 174 apresenta, em perspectiva visual, os três eixos que organizam o campo da pesquisa – essa articulação condensada antecipa o panorama que é explorado em maior profundidade ao longo do exame.

Figura 174 – Dimensões da sustentabilidade na USP



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A USP consolidou um posicionamento que articula a temática do desenvolvimento sustentável a normas, protocolos avaliativos e à circulação externa. No plano da governança, empregam-se ferramentas avançadas de gestão, alinhadas a sistemas de indicadores e métricas de *compliance* (Lozano; Lozano*; et al.*, 2013; Malheiros; Ambrizzi, 2020) – contudo, seus resultados expõem heterogeneidades, como a integração entre setores que nem sempre se concretiza e as dependências em relação a parcerias corporativas, muitas vezes elogiadas como viabilizadoras[287], mas que limitam formas mais emancipatórias de ação.

[287] Documento: USP Sustentável e o compromisso com a transição energética, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/artigos/usp-sustentavel-e-o-compromisso-com-a-transicao-energetica/]. Acesso em: 18 de julho de 2025

A atividade comunicacional é uma esfera estratégica onde acontecem debates simbólicos e, ao mesmo tempo, experimentações que ampliam o entendimento sobre o papel social da universidade (Duarte; Lima, 2022). A coexistência de diferentes regimes de enunciação – orientados por lógicas regulatórias[288] ou configurados por linguagens expressivas e performativas[289] – revela uma ecologia narrativa marcada por fluidez e polivocalidade, o que tensiona o modelo intercomunicativo tradicional (Hanchey; Jensen, 2022) e abre espaço para lutas por visibilidade e reconhecimento.

Mais especificamente, a alternância entre a linguagem técnico-burocrática (presente em relatórios de sustentabilidade e peças de *accountability*) e formas comunicativas mais vanguardistas (como grafismos urbanos e instalações artísticas), indica a coexistência de mentalidades diversas. Isso, ao contrário de comprometer a coerência expositiva, pode ser entendido como um recurso de mediação entre segmentos sociais, epistemológicos e generacionais distintos – possibilitando, inclusive, que a universidade opere como lócus de articulações interdisciplinares e sociopolíticas (Brinkhurst *et al.*, 2011; Verheyen *et al.*, 2023).

Nesse sentido, o desafio que se impõe à gestão não está em suprimir dissonâncias ou padronizar tons, mas em criar uma infraestrutura que favoreça o diálogo. Pode-se investir em dispositivos que reconheçam a diversidade como um ativo e não como ruído a ser eliminado. Isso implicaria, por exemplo, na construção de espaços permanentes de escuta, curadoria colaborativa de mensagens e valorização de linguagens divergentes, sobretudo aquelas provenientes de grupos que ocupam posições periféricas nos corredores decisórios.

Ademais, tomando-se uma perspectiva propositiva, a interação poderia ser reconfigurada como instrumento pedagógico, expandindo sua função informativa. Quando elevada a espaço de experimentação, abre-se a possibilidade do encontro entre discursos diferentes que, ao se cruzarem, não apenas problematizam práticas e questionam protocolos, mas também ensaiam formas emergentes de institucionalidade. A comunicação deixa de ser um vetor unidirecional de autoridade para ser uma esfera de aprendizagem coletiva.

Esse reposicionamento se harmoniza com as ideias de universidade deliberativa, que colocam a coprodução de acepções como dimensão constitutiva da governança (Wiek *et al.*, 2011; Augustine; King, 2019). Também pode ser percebido como um ambiente de

[288] Documento: USP lança novo programa para dar visibilidade às ações de sustentabilidade, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://saocarlos.usp.br/usp-lanca-novo-programa-para-dar-visibilidade-as-acoes-de-sustentabilidade/]. Acesso em: 18 de julho de 2025

[289] Documento: Educação em São Paulo: de que tamanho é o corte? Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/articulistas/otaviano-helene/educacao-em-sao-paulo-de-que-tamanho-e-o-corte/]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

aprendizagem significativa, em que aprender vai além do conhecimento técnico, integrando reflexão, contexto e interação (Silva, 2008). Nesse cenário, fomentar a troca pode alinhar políticas de sustentabilidade e princípios de inclusão e justiça – isso exigirá, entretanto, uma revisão dos modos vigentes de produção e circulação das mensagens, avançando da centralização vertical para arranjos mais horizontais.

A análise das práticas avaliativas revela disparidades entre unidades acadêmicas e conflitos entre formas de regulação e reconhecimento. Enquanto alguns setores adotam ferramentas sofisticadas de monitoramento, outros enfrentam limitações por falta de recursos e pessoal especializado. A avaliação ultrapassa sua função instrumental, tornando-se um dispositivo performativo que mede e produz realidades, normatiza por referências globais de eficiência e estabelece zonas implícitas de centralidade e periferia. Métricas essenciais em certos contextos podem negligenciar configurações alternativas, transformando a mensuração em um espaço de disputa epistêmica (Carvalho; Costa, 2020; Romão; Câmara, 2022).

Essas contendas se enunciam tanto na apropriação de referenciais por determinados grupos quanto na produção de contraindicadores[290]. A atividade valorativa demanda um redesenho conceitual: em vez de operar como instrumento de controle verticalizado, ela pode ser concebida como processo de autorreflexividade (Salerno; Leite, 2020). Isso implica, por exemplo, o desenvolvimento de dispositivos híbridos, que combinem parâmetros globais com a escuta de comunidades; que reúnam dados quantitativos com narrativas qualitativas; que valorizem processos educativos e modos sustentáveis de operação.

Além disso, políticas mais pluralizadas precisam reconhecer que a excelência acadêmica se expressa em diferentes linguagens (Jaskolski; Udoh, 2022). Em uma universidade com vocações múltiplas como esta, pode-se construir mecanismos sensíveis à complexidade universitária sem sucumbir ao mando das métricas vindas de fora. Isso supõe, por exemplo, a transparência de critérios e a formação permanente das equipes.

Seguindo esse raciocínio, o envolvimento da organização com seu entorno e com a sociedade desponta como mais uma dimensão crítica na articulação de significados. As ações – consolidadas em campanhas educativas, políticas de promoção da diversidade, iniciativas extensionistas e dispositivos de acolhimento[291] – integram um repertório que busca conferir

[290] Documento: Narrativas feitas por alunos são usadas na aprendizagem de física, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/atualidades/narrativas-feitas-por-alunos-sao-usadas-na-aprendizagem-de-fisica/]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

[291] Documento: USP lança nova campanha contra o assédio e a discriminação, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/comunicados/usp-lanca-nova-campanha-contra-o-assedio-e-a-discriminacao/]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

visibilidade a compromissos assumidos. Sobre isso, é conveniente citar que a estrutura organizacional conta, inclusive, com uma pró-reitoria que trata de temas relacionados à inserção social e à construção de vínculos identitários[292].

A Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento (PRIP), pois, representa um avanço, um ponto de referência para a criação, qualificação e consolidação de políticas afirmativas, programas de permanência e estratégias voltadas ao bem-estar. Além disso, mantém diálogo permanente com unidades de ensino, museus e institutos, e agencia ações que abordam temas sensíveis como saúde mental, igualdade de gênero, combate a racismo, respeito cultural e admissão de pessoas portadoras de necessidades especiais (Universidade de São Paulo, 2025a).

O exame das políticas de inclusão ganha maior relevância quando inserido no contexto da estrutura organizacional. Projetada para administrar dezenas de unidades de ensino e órgãos com graus variados de autonomia, ela consolida uma governança que equilibra a especialização funcional com a imprescindível articulação entre diferentes setores.[293]. O modelo administrativo é encabeçado pela Reitoria, a partir da qual se desdobram diferentes pró-reitorias e assessorias responsáveis pela condução das políticas acadêmicas, científicas, culturais e de gestão. Esse desenho, ao mesmo tempo segmentado e conectivo, favorece tanto o desenvolvimento de áreas tradicionais quanto a emergência de dinâmicas inovadoras. Porém, impõe desafios recorrentes de coordenação interssetorial, atualização normativa e superação de silos administrativos (Lunenburg; Ornstein, 2022).

Iniciativas advindas da alta gestão[294] dividem espaço com formas mais espontâneas de participação, conduzidas, por exemplo, por coletivos estudantis. A variedade das manifestações protagonizadas por esses intérpretes[295] – como banheiros trans-inclusivos, murais colaborativos, cartazes políticos e instalações efêmeras – corrobora que o espaço não se organiza apenas em torno de protocolos (Voytenko *et al.*, 2016).

Isso não representa, propriamente, um dilema entre institucionalidade e contestação, mas aponta para práticas em que biografias, narrativas e sensorialidades se interpenetram (Nóbrega, 2023). Nesse ambiente híbrido, jaz um convite a uma reformulação da ideia de

[292] Documento: Diversidades, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://prip.usp.br/areas/diversidades/]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

[293] Documento: Reitoria, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://www5.usp.br/reitoria/]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

[294] Documento: Projetos em andamento, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://prip.usp.br/projetos/]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

[295] Documento: O dia em que a USP parou, Jornal do Campus. Disponível em: [https://www.jornaldocampus.usp.br/index.php/2022/10/o-dia-em-que-a-usp-parou/]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

impacto social que, em vez de limitar-se a métricas de efetividade, demanda o reconhecimento da infinidade de possibilidades para o pensamento humano.

Quanto a ranqueamentos, ocupava-se, em 2024, a expressiva quinta colocação no GreenMetric (UI GreenMetric World University Rankings, 2025). Esse reconhecimento consolida a IES como referência global em práticas socioambientais, outorgando-a uma reputação que transcende fronteiras e a insere em circuitos estratégicos de legitimidade. Ao mesmo tempo, fortalece redes de avaliação e certificação, elevando expectativas sobre alinhamento entre discurso e prática. Em meio a isso, as conexões emergem como teatros de reinterpretação (Leal Filho *et al.*, 2017; Kahle *et al.*, 2018).

A referência constante a ranqueamentos, certificações e protocolos, ainda que relevante na esfera da legitimidade, convive com processos mais lentos, com discursos que problematizam parâmetros dominantes e com práticas que resistem a ser integralmente capturadas pelo léxico da alta performance[296]. Essa ambiência demonstra que a integração a esses organismos não prescinde de mediação; ao contrário, exige negociação, seleção de interlocutores e filtragem de temas.

A sustentabilidade, enquanto horizonte normativo, ganha densidade quando a inserção não se limita à adoção de modelos, mas se faz catalisadora de trocas mais intensas. Portanto, é na interface entre reconhecimento externo e reinvenção interna que as redes devem ser compreendidas. A USP, ao ocupar esse lugar de conexão entre o global e o local, tem a oportunidade de reposicionar sua autoridade não apenas pelo acúmulo de prestígio, mas pela capacidade de produzir respostas sensíveis às complexidades do mundo contemporâneo.

Por outro lado, a sociomaterialidade não é neutra; pelo contrário, inscreve nas composições as marcas do convívio entre promessas de modernização e permanências de vulnerabilidade. O valor verde, assim, vai além de certificações e retóricas celebratórias, pois se corporifica em práticas, presenças e ausências, desdobrando-se tanto como componente do imaginário quanto como plataforma de contestação (Wibisono *et al.*, 2023). Em determinadas situações, os atributos sustentáveis operam como espetáculo para o público ou instrumento de competitividade. Em outras, são linguagem de dissidência.

Assim, a USP aparece como um espaço atravessado por múltiplas temporalidades, onde a sustentabilidade não opera como arena de contrapontos. Em sua discursividade, manifesta aquilo que se poderia chamar de pedagogia da contradição, parafraseando-se Paulo Freire

[296] Documento: USP mantém a liderança em ranking de universidades latino-americanas, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/usp-mantem-a-lideranca-em-ranking-de-universidades-latino-americanas/]. Acesso em: 18 de julho de 2025.

(2008): se, de um lado, experimenta e cria – mobilizando tecnologias, políticas e falas pautadas na agenda verde –, de outro, depara-se com estruturas rígidas, desafios orçamentários e questões éticas que limitam a capilaridade de suas ações.

É por reconhecer sua relevância que a universidade se vê desafiada a revisar seus modelos de atuação. Entre a notoriedade, como maior e melhor centro universitário da América Latina (Vilela, 2009), e a resistência de suas muitas vozes, a organização encarna a dubiedade constitutiva da universidade pública: chamada a ser vanguarda no enfrentamento de urgências, mas exigida a ser visível, competitiva e robusta (Tight, 2024). Isso não a reduz a um ente cindido entre o ideal e a prática, pois é do atrito que emergem possibilidades de reinvenção. Afinal, como já ironizava Foucault (1979), não há poder sem resistência.

Ao compreender que a sustentabilidade, em vez de um estado a ser alcançado, é um processo contínuo de negociação, a USP pode assumir de modo ainda mais propositivo seu papel de referência. Nesse caminho, é necessário reconhecer a força pedagógica das diferenças: cada selo conquistado, cada inovação implementada, cada crítica articulada, compõem uma ecologia de sentidos cuja riqueza está justamente na sua incompletude e no dissenso. Sua grandeza, portanto, não está em números, mas na sua capacidade única de aglutinar pensamentos dissidentes e fazê-los caminhar juntos.

A Universidade de São Paulo ergue sua pauta socioambiental como uma caverna viva, onde múltiplas sombras projetam imagens em constante movimento, revelando tensões e harmonias que se misturam no espaço compartilhado. Nesse ambiente intrincado, vozes e presenças se cruzam, se confrontam e se complementam, formando um jogo dinâmico de luz e escuridão, em que o que se mostra e o que permanece oculto são igualmente constitutivos. A USP, assim, não é apenas um espaço fixo ou uma coleção de memórias refletidas; é um território em perpétua transformação, onde o visível e o invisível dão forma a um comum que se constrói e se desconstrói continuamente, aberto às contradições e às possibilidades.

À guisa de encerramento desta apreciação, apresento, na Figura 175, o quadro de síntese que condensa as principais dimensões, tendências e especificidades identificadas no corpus. Esse quadro serve como marco para a transição à próxima etapa do estudo, na qual realizo exames que colocarão em diálogo as universidades – tanto em pares quanto em uma abordagem conjunta. Essa estratégia permite escavar a compreensão dos contrastes, convergências e desdobramentos que caracterizam os diferentes contextos investigados, o que oferece uma base sólida para interpretações críticas e proposições futuras.

Figura 175 – Síntese da análise discursiva relativa à USP

		COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	REDES DE SUSTENTABILIDADE
NORMAS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Formal, técnico, normativo; uso de linguagem jurídica e administrativa, com ênfase em procedimentos e obrigações institucionais.	Estruturado, detalhado, com instruções claras para implementação; presença de termos técnicos e regulatórios	Discurso de alinhamento internacional; menção a redes e parcerias; linguagem de cooperação e intercâmbio.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Centralidade da sustentabilidade como valor institucional; compromisso ético, legal e científico; liderança da USP no contexto nacional.	Protagonismo institucional; valorização da participação comunitária; reconhecimento de desafios e avanços incrementais.	Abertura ao diálogo interinstitucional; valorização da diversidade de experiências; liderança em redes nacionais e internacionais.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Integração da sustentabilidade às funções universitárias; busca de coerência entre teoria e prática; Ambientalização como processo em construção.	Narrativas de construção coletiva, incrementalidade, e avaliação contínua; destaque para processos participativos e formação de grupos de trabalho.	Narrativas de colaboração, intercâmbio de saberes e adaptação de modelos globais às realidades locais; reconhecimento de múltiplas identidades e trajetórias.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Ambientalização universitária, responsabilidade socioambiental, governança, diretrizes, *compliance*, educação ambiental.	Grupos de trabalho, planos diretores, política ambiental, indicadores, gestão participativa.	Ambientalização curricular, interdisciplinaridade, experiências ibero-americanas, cooperação internacional.
	SÍNTESE	**Evidenciam a institucionalização da sustentabilidade, articulando padrões e adaptações locais, com ênfase em processos participativos e na transversalidade do tema.**	**Políticas institucionais marcadas pela busca de legitimidade, participação e responsividade, com mecanismos de monitoramento e revisão das ações.**	**O discurso normativo sobre redes enfatiza a construção de ecologias de conhecimento, a valorização da diversidade e a busca de soluções contextualizadas.**
RELATÓRIOS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Informativo, reflexivo, com linguagem acessível; uso de dados, gráficos e exemplos concretos; foco em resultados e desafios.	Didático, detalhado, com exemplos de boas práticas; foco em projetos e resultados mensuráveis.	Transparente, relacional; menção a parcerias, intercâmbios e participação em eventos e redes.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Postura autocrítica; reconhecimento de limitações e avanços; valorização da aprendizagem institucional.	Valorização da participação de servidores, docentes e estudantes; reconhecimento da importância da formação continuada.	Postura colaborativa; valorização do intercâmbio de experiências e da construção coletiva.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas de transformação, melhoria contínua, e impacto social; destaque para a transversalidade e a integração entre áreas.	Construção de comunidades de aprendizagem, protagonismo dos envolvidos, e multiplicação de saberes.	Narrativas de fortalecimento de redes, compartilhamento de práticas e construção de legitimidade.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Indicadores de desempenho, transparência, impacto social, aprendizagem institucional, desafios.	Comunidades de aprendizagem, formação socioambiental, multiplicadores, protagonismo, intervenções educativas.	Parcerias, intercâmbio, eventos internacionais, legitimidade, colaboração.
	SÍNTESE	**Reforçam o compromisso com a *accountability*, a transparência e a aprendizagem coletiva, evidenciando avanços e desafios no processo de institucionalização da sustentabilidade.**	**Destacam a importância da formação continuada, do protagonismo coletivo e da multiplicação de práticas sustentáveis, com ênfase na capilaridade das ações.**	**Os relatórios reforçam a função das redes como espaços de aprendizagem e legitimação, destacando a importância do diálogo e da adaptação de práticas.**
DIVULGAÇÕES	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Comunicativo, mobilizador, com apelo emocional e linguagem inclusiva; uso de slogans, hashtags e campanhas.	Persuasivo, celebrativo; destaque para eventos, campanhas e premiações; linguagem de valorização.	Estilo relacional, celebrativo; menção a parcerias, redes e campanhas conjuntas.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Postura de convite à participação; valorização da diversidade e do engajamento comunitário.	Incentivo à mobilização estudantil e docente; valorização de conquistas e reconhecimento público.	Postura de integração e abertura; valorização da colaboração e da construção de redes de apoio.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas de pertencimento, orgulho institucional, mobilização social e transformação coletiva.	Narrativas de celebração, reconhecimento e valorização de conquistas; destaque para o papel dos agentes institucionais.	Narrativas de integração, colaboração e fortalecimento de laços institucionais.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	Participação, comunidade, orgulho USP, transformação social, mobilização.	Premiações, eventos, reconhecimento, celebração, engajamento.	Parcerias, redes, colaboração, integração, apoio mútuo.
	SÍNTESE	**Constroem uma imagem de universidade aberta, inovadora e comprometida, estimulando o engajamento e o sentimento de pertencimento.**	**Reforçam o papel simbólico das ações institucionais, promovendo o engajamento e a valorização das conquistas coletivas.**	**Apresentam as redes como espaços de fortalecimento institucional e de promoção de soluções compartilhadas.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Figura dividida em duas partes para melhor legibilidade.

Figura 175 (continuação) – Síntese da análise discursiva relativa à USP

		COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	REDES DE SUSTENTABILIDADE
ENTREVISTAS	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Informal, reflexivo, crítico, por vezes irônico; relatos de experiências cotidianas e observações empíricas.	Descritivo, crítico, detalhando obstáculos e limitações operacionais; relatos de experiências frustradas ou parciais.	Observacional, com referências a experiências internacionais e redes formais, mas com tom de distanciamento crítico.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Reconhecimento da importância institucional, mas com ênfase em limitações, dificuldades e contradições.	Postura de resignação diante da burocracia e da escassez de recursos; valorização de iniciativas de base, especialmente dos estudantes.	Reconhecimento da importância das redes, mas percepção de que a participação é mais simbólica do que efetiva.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Narrativas de engajamento parcial, desafios operacionais, distanciamento entre discurso e prática.	Narrativas de dificuldades administrativas, falta de pessoal, problemas de infraestrutura e comunicação, iniciativas pontuais e dispersas.	Narrativas de padronização discursiva, influência de *rankings* e redes internacionais, mas pouca capilaridade real nas práticas cotidianas.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	*Ranking*, exemplo, coletivização, ODS, neutralidade de carbono, dificuldades, iniciativa dos alunos.	Burocracia, papelada, falta de recursos, campanhas, coleta seletiva, comunicação, infraestrutura.	Redes, padronização, colaboração, exemplo internacional, troca de informações.
	SÍNTESE	**Revelam uma compreensão de sustentabilidade marcada por ambivalência: há reconhecimento do valor institucional, mas predomina a percepção de que a prática é fragmentada, atravessada por barreiras estruturais e por um discurso muitas vezes mais performático do que efetivo.**	**As ações institucionais são percebidas como fragmentadas, muito dependentes de iniciativas individuais ou de pequenos grupos, com pouca integração e comunicação entre setores e campi. A burocracia e a escassez de recursos são obstáculos centrais.**	**As redes são vistas como espaços de circulação de discursos e *benchmarking*, mas sua influência prática é limitada, com pouca internalização efetiva nas rotinas institucionais.**
OBSERVAÇÕES	ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	Alternam linguagem técnica, institucional e ativista; convivem placas informativas, sinalização bilíngue, cartazes de campanhas sociais, murais artísticos e pichações. A materialidade é plural, indo do design padronizado ao improviso dos coletivos.	Comunicação pragmática e normativa, com predominância de instruções, proibições e sinalização funcional. Em contraste, coletivos ocupam espaços com cartazes, murais e intervenções críticas.	Referências a rankings, ODS e certificações aparecem em placas, painéis solares e bicicletários patrocinados, sinalizando pertencimento a redes. Murais, cartazes e exposições reforçam o diálogo com movimentos e práticas de justiça social.
	POSIÇÕES ASSUMIDAS	Apresenta-se como promotora de sustentabilidade ambiental e social, mas a observação revela clivagens: há espaços de acolhimento, memória e resistência, ao lado de edifícios de gestão que entronizam o poder e reforçam hierarquias.	A USP valoriza a inovação tecnológica, mas a efetividade das políticas é desigual. Campanhas institucionais convivem com práticas insurgentes, como cartazes de denúncia, que evidenciam a disputa por reconhecimento e pertencimento.	A universidade se posiciona como membro de redes internacionais de sustentabilidade, mas a apropriação dos repertórios globais convive com práticas locais de resistência e reinvenção, materializadas em artefatos ativistas e memoriais.
	ASPECTOS DAS NARRATIVAS	Sustentabilidade como campo de disputa: ora tecnocrática, ora crítica, inclusiva e insurgente. Narrativas de justiça social, memória e diversidade coexistem com discursos de eficiência, inovação e reputação.	Modernização (transição energética, coleta seletiva, mobilidade sustentável) é tensionadas por denúncias de precarização, racismo ambiental e exclusão. Arquitetura e artefatos revelam tanto espaços de controle quanto zonas de experimentação.	A presença de selos, rankings e menções aos ODS é frequente em artefatos patrocinados e institucionais. Exposições, murais e cartazes ativistas reforçam a conexão com redes de direitos humanos, justiça climática e movimentos sociais.
	OCUPAÇÕES SEMÂNTICAS	"Energia limpa", "transição energética", "ODS", "justiça climática", "meu gênero não me define", "banheiro para todos", "memória", "resistência", "fora PM", "antifascista", "preconceito regional também é xenofobia".	Vocabulário técnico ("coleta seletiva", "reciclável", "painel solar", "mobilidade sustentável") convive com expressões de denúncia e pertencimento ("assédio", "acolhimento", "direito à diferença").	Palavras como "ranking", "ODS", "aliança", "benchmarking", "cooperação internacional", "justiça ambiental", "memória", "refúgio", "diversidade" são recorrentes.
	SÍNTESE	**Sustentabilidade vivida como contraditório: a materialidade revela tanto o alinhamento institucional a agendas globais quanto a potência das práticas de resistência e inclusão. A coexistência de espaços abertos e edifícios monumentais evidencia menos um consenso e mais um campo de disputa.**	**As ações institucionais e coletivas se entrelaçam e se tensionam: a inovação tecnológica e a comunicação normativa convivem com práticas insurgentes e críticas, revelando avanços, limites e contradições da sustentabilidade universitária em sua dimensão cotidiana.**	**Redes são apropriadas institucionalmente como dispositivos de reputação e pertencimento, mas também são ressignificadas por coletivos e movimentos sociais, que ampliam o conceito de sustentabilidade para além do ambiental, conectando-o à justiça social.**
	ANÁLISE DA USP	Sustentabilidade como contradição vivida: a materialidade revela tanto o alinhamento institucional a agendas globais quanto a potência das práticas de resistência e inclusão. A coexistência de espaços abertos, edifícios monumentais, painéis solares, bicicletários patrocinados, banheiros inclusivos, murais e cartazes insurgentes evidencia que a sustentabilidade, na USP, é menos um consenso e mais um campo de disputa simbólica, política e sociomaterial.	As ações institucionais e coletivas se entrelaçam e se tensionam: a inovação tecnológica e a comunicação normativa convivem com práticas insurgentes e críticas, revelando avanços, limites e contradições da sustentabilidade universitária em sua dimensão cotidiana. A fragmentação entre setores e a dependência de iniciativas individuais coexistem com campanhas institucionais robustas e parcerias corporativas controversas.	Redes como dispositivos ambíguos: são apropriadas institucionalmente como mecanismos de reputação e pertencimento, mas também são ressignificadas por coletivos e movimentos sociais, que ampliam o conceito de sustentabilidade para além do ambiental, conectando-o à justiça social, à memória e à diversidade. A liderança em redes nacionais convive com participação simbólica em circuitos internacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Figura dividida em duas partes para melhor legibilidade.



NA ESCURIDÃO, VOZES ECOAM E FENDAS SE ABREM

CAPITÚLO 5



10 CAMINHOS VERTICAIS E HORIZONTAIS

Na escuridão, vozes ecoam e fendas se abrem, rompendo o silêncio ancestral da caverna. Cada som ressoa como um convite à escuta atenta, uma convocação para desvendar as fissuras que delineiam novos sentidos. A penetração nesses espaços de ruptura desestabiliza certezas e abre passagem para narrativas antes silenciadas, lançando luz tênue sobre as sombras do discurso. É nesta articulação entre sombra e claridade que a aventura analítica se aprofunda, revelando possibilidades insuspeitadas.

Encerradas as análises individuais, esta seção inaugura a etapa comparativa da tese, friccionando os achados empíricos a partir de um olhar cruzado entre as universidades investigadas. A proposta articula três frentes complementares: análises verticais, que cotejam Instituições de Ensino Superior de um mesmo país, porém de diferentes dimensões e perfis; análises horizontais, que confrontam universidades de escalas semelhantes (grande ou média), ainda que inseridas em contextos nacionais díspares; e, por fim, uma síntese discursiva global, na qual todo o corpus empírico é integrado e lido segundo os níveis da Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos (Conde, 2009), visando captar a gramática que permeia tais organizações.

As análises iniciais adotam formato narrativo, favorecendo a fluidez do relato e o confronto contextual. Já a análise global, ponto culminante da tese, estrutura-se de modo sólido e segmentado, percorrendo desde os aspectos mais superficiais até os mais profundos da discursividade. Essa metodologia permite revelar minuciosamente as camadas discursivas, conectando o conjunto investigativo aos objetivos e ao argumento principal, oferecendo uma visão abrangente e profunda dos sistemas discursivos que atravessam as instituições estudadas.

Esse formato busca decifrar como sentidos são estabelecidos, legitimados, pleiteados ou estrategicamente silenciados, em articulação com redes interuniversitárias, sistemas de avaliação e cadeias interdiscursivas. O foco recai sobre as redes de sustentabilidade, aqui concebidas não apenas como instâncias formais de articulação, mas como dispositivos que reconfiguram práticas, credibilidade e regimes de visibilidade – afinal, há quem diga que, sob o pretexto da cooperação acadêmica, muito se uniformiza e pouco se transforma.

10.1 DESCENDO PELOS VEIOS DAS ANÁLISES VERTICAIS

Neste momento, universidades encerradas sob igual soberania – sujeitas, portanto, a idênticos regimes normativos – desvelam suas artes de costurar sentidos, patenteando que, mesmo quando vestidas com um uniforme, cada uma borda, à sua maneira, seus próprios silêncios. A proposta reside em descobrir as engenhosidades com que cada instituição instrumentaliza ou elegantemente ignora o léxico da sustentabilidade.

O exercício, primeiro, emprega como protagonistas as universidades públicas espanholas: Universitat Politècnica de València (UPV) e Universidad Complutense de Madrid (UCM). Depois, aplica-se a mesma lógica ao contexto brasileiro, explorando os arranjos da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Em ambos os pares, interessa menos ordenar instituições em pódios virtuais e mais captar, nos meandros das narrativas, dispositivos simbólicos. Afinal, se a gramática organizacional se esforça por universalizar certos enunciados, o jogo da distinção se realiza nos interstícios do não dito, justamente onde surge o que nunca se quis mostrar.

10.1.1 Universidades da Espanha

UCM e UPV sob a lente da ASD, exibem distinções em suas estratégias, ainda que estejam submetidas a repertórios convergentes, provenientes tanto da governança espanhola quanto de marcos regulatórios da União Europeia. O contexto externo, contudo, exerce influência decisiva, promovendo alinhamento a agendas transnacionais, métricas e protocolos de avaliação, notadamente por meio da participação em redes como CRUE-Sostenibilidad, GreenMetric ou programas vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A UCM, inserida em uma malha intensamente marcada pela centralização administrativa, convive com aspectos de heterogeneidade que se traduzem em práticas dispersas. Em contrapartida, a UPV pauta sua atividade na operacionalização de *benchmarks*. Essas diferenças transparecem na forma como cada uma modula suas respostas a pressões.

A instituição valenciana integra programas como o Pacto Verde Europeu e os fundos NextGenerationEU[297], traduzindo discursos veiculados em redes por meio do plano SIRVE,

[297] NextGenerationEU é o maior pacote de estímulo econômico já implementado pela União Europeia, criado em resposta à crise provocada pela pandemia de COVID-19. Com um orçamento de 750 bilhões de euros, distribuídos entre subvenções e empréstimos, o programa financia projetos voltados à recuperação econômica,

que sobressai por seus indicadores, embora refrate a incorporação robusta de demandas locais. Iniciativas regionais ocupam espaço reduzido na narrativa predominante, revelando uma preferência pela conformidade com protocolos. A adesão a ranqueamentos e instrumentos avaliativos, incentivada por políticas do FEDER e Horizonte Europa, enfatiza ações mensuráveis, colocando o engajamento social em papel secundário, sem, contudo, diminuir a habilidade organizacional em destacar sua importância no cenário da sustentabilidade.

A representante madrilenha exibe um modelo de governança que conjuga centralização administrativa e surgimento de iniciativas diversas, refletindo sua complexidade interna. Seu discurso se expressa em práticas específicas, campanhas de visibilidade e mobilizações que sublinham eficiência e modernidade. As ações comunicativas privilegiam relatórios e certificações ligadas à Agenda 2030, reservando pouco espaço para debates sobre temas sensíveis, evidenciando o uso de instrumentos simbólicos de legitimação que permanecem afastados das necessidades e dinâmicas locais.

Os campi da UPV se caracterizam por serem coesos, com edifícios distribuídos elegantemente ao longo de áreas verdes, em uma orientação voltada à racionalidade técnica e à eficiência funcional. Seus traçados estabelecem uma separação clara em relação ao tecido urbano circundante, o que reforça a identidade institucional, embora limite interações espontâneas com o entorno. As infraestruturas inteligentes neles encontradas refletem busca por inovação e eficiência. A presença de elementos memoriais, como a locomotiva a vapor, introduz marcas de tradição, oferecendo uma camada histórica à retórica contemporânea.

A UCM difere desse modelo. Integrada à Madri, dilui-se em um conjunto de edifícios históricos, o que lhe confere uma identidade enraizada na tradição e monumentalidade. Essa dispersão favorece uma convivência mais direta com a dinâmica urbana, permitindo circulação contínua entre universidade e cidade. Isso, contudo, traz desafios específicos no que concerne à mobilização de práticas sustentáveis – a estrutura dispersa pode limitar a implantação de espaços voltados à participação coletiva. Desta forma, a grandiosidade opera como elemento constitutivo da gramática organizacional, equilibrando tradição e engajamento comunitário, e revelando como diferentes arranjos influenciam possibilidades discursivas e materiais.

Os espaços, nos dois casos, funcionam como expressões concretas de suas políticas, podendo ser apreendidos como interdiscursos corporificados, nos quais se articulam história e

transição ecológica, transformação digital, coesão social e territorial, e fortalecimento da resiliência institucional dos Estados-membros. Aproximadamente 37% dos recursos são destinados à agenda climática e 20% à digitalização, consolidando-se como instrumento central para a reconstrução e modernização das economias europeias entre 2021 e 2026 (Marques, 2024; União Europeia, 2025).

identidade. Em ambas, as ambientações emergem como anfiteatro na qual se negociam diferentes perspectivas, mostrando-se ativas na construção e ressignificação de narrativas.

Sensores ambientais, painéis solares e infraestruturas inteligentes, na UPV, vão além da funcionalidade instrumental, surgindo como símbolos que fortalecem a narrativa da sustentabilidade e instigam a negociação entre tecnicidade e arte. Na UCM, a comunicação institucional reforça a coexistência entre tradição e demandas de participação.

As redes interuniversitárias, arquitetas do repertório acadêmico, amplificam convergências e legitimações externas, em ambas as situações. Contudo, sua influência limita a vitalidade e a diversidade das práticas locais, reforçando a uniformização e restringindo a autonomia para inovações. O vocabulário da cooperação, amplamente mobilizado nos espaços digitais, é, amiúde, apropriado sob uma lógica que o distancia de suas possibilidades críticas originárias. Como sugerem Norton *et al.* (2022) e Ruiz-Mallén e Heras (2020), potenciais locais de experimentação tornam-se, não raro, espaços de reiteração de práticas consolidadas.

Esse jogo interinstitucional articula semânticas globais e contextos regionais, nos quais o valor da sustentabilidade se inscreve como ideal neutro e consensual. O resultado é o que se poderia denominar de isolamento semântico, em que a recorrência ao mesmo vocabulário cria pontes que, por vezes, permanecem alheias à escuta efetiva das especificidades do território.

Apesar da influência de dinâmicas isomórficas, a agência interna não deve ser subestimada. Em ambas as realidades, ela ressignifica narrativas e media conflitos. Colegiados estudantis buscam ocupar espaços para práticas alternativas, enquanto outros atores permanecem à margem. Iniciativas de base recebem reconhecimento limitado, evidenciando um campo reprodutor de relações de poder. As universidades se conformam, assim, como um espaço de negociação constante, onde interesses e propostas competem por legitimidade.

Debates recentes corroboram tal diagnóstico. Haack e Rasche (2021) sinalizam que processos conduzidos por redes interuniversitárias tendem a limitar a experimentação, reconfigurada sob o signo da autopromoção. Igualmente, Brankovic *et al.* (2023) e Soderstrom e Weber (2020) discutem como a institucionalização estratégica dos sistemas de ranqueamento os transforma em mecanismos de governança, retroalimentando dinâmicas de conformidade. O caso do GreenMetric ilustra como posições de destaque podem refletir, antes de tudo, a aptidão institucional para organizar, documentar e reportar informações.

A título de exemplo, observa-se que a UPV, reconhecida em índices como Shanghai Ranking, U-Ranking e Times Higher Education[298], não obtém o mesmo destaque no

[298] Documento: *The UPV in the rankings*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/rankings/index-en.html]. Acesso em: 26 de junho de 2025.

GreenMetric, o que aponta para a necessidade de uma análise cuidadosa da relação entre prestígio e ações. Essa incoerência assinala, portanto, desafios envolvidos no desenvolvimento de abordagens que contemplem tanto diversidade contextual quanto efetividade.

No plano mais aprofundado da ASD, tanto a UCM quanto a UPV tendem a construir a sustentabilidade como um valor predominantemente técnico, associado a um léxico de modernização. A dimensão curricular é território em construção, situado entre avanços pontuais e a persistência de abordagens fragmentadas – em ambas, o tema aparece em disciplinas específicas, projetos localizados ou eventos esporádicos. Conforme assinalam Suguna *et al.* (2024), a limitação de abordagens interdisciplinares e a ausência de transversalidade curricular mantêm a temática em posição periférica.

Ainda assim, podem ser identificados progressos – como, por exemplo, a criação do curso de Graduação em Sustentabilidade na UCM[299] ou a inclusão de módulos dedicados ao tema nos cursos da UPV[300] . No entanto, tais iniciativas ainda não resultam na consolidação de experiências pedagógicas que desafiem formatos convencionais de produção do conhecimento.

Essa semelhança operacional pode ser compreendida a partir das relações interdiscursivas que permeiam o campo universitário europeu e, mais especificamente, o contexto espanhol. As universidades estão inseridas em uma matriz influenciada por regulamentos em comum, que perfazem um repertório técnico e gerencial da sustentabilidade. Redes interuniversitárias, agências de avaliação e mecanismos de *benchmarking* atuam como mediadores, incentivando a conformidade e a convergência de retóricas. Consequentemente, a temática tende a ser percebida como um valor que ressoa de forma relativamente homogênea.

A predominância do modelo de campus verde-tecnológico reflete tanto influências externas quanto prioridades gerenciais, limitando o potencial experimental; contudo, a sustentabilidade performativa transcende a mera reprodução passiva de discursos dominantes, abrigando fissuras que permitem a emergência de vozes dissidentes. A contínua produção de sentidos e a negociação entre atores criam brechas para configurações inovadoras, possibilitando uma atuação transformadora, ainda que restrita e circunstancial.

---

[299] O BASUS (*Bachelor in Sustainability*) é um programa de graduação interdisciplinar criado pela UCM, em colaboração com outras sete universidades europeias, focado em sustentabilidade, mudanças globais e transição ecológica, estruturado para integrar conhecimentos das ciências naturais, sociais e humanidades, conforme informações disponíveis no site oficial (UCM, 2024). Documento: *Bachelor in Sustainability*, Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: [https://www.ucm.es/data/cont/docs/titulaciones/3381.pdf]. Acesso em: 26 de junho de 2025.

[300] Na UPV, a sustentabilidade é integrada ao currículo de engenharia e arquitetura por meio de módulos e projetos específicos, como parte de iniciativas institucionais que promovem abordagens pedagógicas inovadoras e interdisciplinares voltadas ao desenvolvimento sustentável, conforme detalhado no portal oficial e em relatórios institucionais recentes. Documento: *Estudios de grado*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/estudios/grado/index-es.html]. Acesso em: 26 de junho de 2025.

Compreender essa dialética é fundamental para evitar interpretações simplistas e valorizar o campo aberto ao diálogo, presente nas instituições avaliadas, como se denota dos múltiplos exemplos de ações contextualizadas que citei ao longo das análises individuais. A Figura 176 demonstra como as universidades espanholas, mesmo submetidas a pressões similares, não são meras cópias de uma única forma.

Figura 176 – Síntese da análise vertical das universidades espanholas

DIMENSÃO ANALÍTICA	UCM - UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID	UPV - UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA
Modelo de governança	Centralização administrativa com heterogeneidade de práticas dispersas	Sistematização técnica com operacionalização rigorosa de indicadores e *benchmarks*
Orientação estratégica	Coexistência entre tradição histórica e iniciativas diversas de modernização	Orientação voltada à racionalidade técnica e alinhamento a normativas supranacionais
Relação com território	Integração direta com dinâmica urbana de Madrid, proximidade com a cidade	Separação clara do tecido urbano, identidade institucional reforçada mas limitada interação
Configuração espacial	Dispersão em edifícios históricos, monumentalidade integrada à malha urbana	Configurações urbanísticas coesas, edifícios planejados ao longo de áreas verdes
Práticas discursivas	Narrativas que realçam eficiência e modernização, foco em relatórios e certificações	Sofisticação na produção de indicadores via plano SIRVE, internalização de discursos de redes
Adaptação a pressões externas	Apropriação criteriosa de indicadores ajustados a sensibilidades locais	Modelo alinhado ao Pacto Verde Europeu e fundos NextGenerationEU
Dimensão curricular	Criação do BASUS - Bachelor in Sustainability, abordagem interdisciplinar	Inclusão de módulos dedicados em engenharia e arquitetura, abordagens pedagógicas inovadoras
Legitimação simbólica	Instrumentos de reconhecimento via adesão à Agenda 2030 e grandes narrativas transnacionais	Aderência a ranqueamentos e instrumentos avaliativos, privilegia ações mensuráveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

10.1.2 Universidades do Brasil

O contraste entre UFPB e USP revela laços com redes interorganizacionais dedicadas à sustentabilidade, bem como diferenças de posicionamento nos campos discursivo e sociomaterial. Ambas as universidades reproduzem e adaptam padrões internacionais, sobretudo por meio da adesão a marcos como os ODS e da participação em sistemas de ranqueamento, o que lhes confere uma legitimidade pautada em critérios de avaliação, indicadores e governança. No entanto, notam-se particularidades e formas distintas de atuação.

A UFPB articula de modo claro as dimensões ética, comunitária e ecológica, indo além da eficiência administrativa ao revelar um espaço permeado por conflitos e negociações epistemológicas. Diferentes grupos ampliam o horizonte interpretativo, ocupando posições para questionar ordens comunicativas estabelecidas. No ambiente físico, expressões artísticas, movimentos e rotinas – como feiras e jardins – manifestam um compromisso que estimula a participação coletiva nas decisões. Esse cenário, contudo, revela as dificuldades de conciliar múltiplas vozes, apresentando-se como um mosaico de negociações consonante com os princípios da sociomaterialidade e das coreografias de poder que destacam a indissociabilidade entre materialidade e simbolismo na construção de sentidos (Moura; Bispo, 2021).

A USP figura como instituição altamente profissionalizada, respaldada por infraestrutura sociotécnica sofisticada e um coletivo voltado a normativas, monitoramento e gestão, em sintonia com padrões internacionais. Sua atuação privilegia uma gestão técnica, sustentada por documentos e relatórios voltados à prestação de contas, embora persistam fragilidades comunicativas. As narrativas que se impõem solidificam seu papel de referência e exportadora de modelos, nacional e internacionalmente. Essa prevalência da racionalidade resulta em uma performance discursiva legitimadora, onde silenciamentos estratégicos ocultam vulnerabilidades, evocando o conceito foucaultiano de dispositivo – um arranjo de práticas e saberes que institui relações de poder e sustenta determinadas verdades, ao mesmo tempo em que encobre incoerências que poderiam comprometer sua estabilidade (Foucault, 1979).

A dimensão arquitetônico-urbanística estabelece mais do que um arranjo territorial; ela aparece como um componente que dialoga com as identidades e os modos de sociabilidade que cada universidade promove. O campus principal da USP, a Cidade Universitária, integra-se com fluidez à malha urbana de São Paulo, apresentando-se aberto, permeável e conectado aos fluxos citadinos. Isso pode ser lido como fórmula consolidada de uma retórica que sublinha transparência, acessibilidade e diálogo. A permeabilidade física reforça histórias de interdisciplinaridade, alinhadas ao status organizacional de centro de excelência.

Em contraponto, a UFPB mantém seus campi murados e segmentados, conformando territórios mais fechados e protegidos. Embora essa delimitação possa remeter a fatores culturais e de segurança, ela também simboliza uma atitude diferenciada, a qual estabelece fronteiras entre organismo e cidade, entre dentro e fora, entre público e privado. Essa compartimentalização sugere um *ethos* marcado por uma relação mais cautelosa e contida com o entorno e por uma maior introspecção no fluxo de pessoas e informações. Isso pode ser reflexo de condições socioeconômicas locais e de uma postura que valoriza a necessidade de refúgio.

Essas oposições ampliam a compreensão das contendas, simbólicas e materiais, que atravessam as organizações, pois o espaço físico atua como palco relações de poder. Como discute Bourdieu (1989), o ambiente construído é inseparável do *habitus*, exercendo função primária na reprodução ou transformação das estruturas sociais. No âmbito em análise, a paisagem é um agente na construção das identidades e na legitimação de práticas.

Quanto a aproximações, ambas as IES ressaltam a importância das redes colaborativas na estruturação de suas ações. A relevância atribuída aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável opera como elemento articulador de iniciativas, servindo como ponte que conecta exigências internacionais a realidades específicas, embora a adaptação dessas orientações revele diferenças significativas em seus níveis de incorporação.

A UFPB permite maior abertura para o dissenso e o conflito, congregando uma dimensão política mais robusta, que endereça questões de justiça social, diversidade e resistência. Essa postura se manifesta também nas práticas institucionalizadas, que, muitas vezes, transcendem a lógica da conformidade para engajar intérpretes em tramas de solidariedade e empoderamento.

Já na USP, o discurso tende a ser ritualizado dentro de um quadro técnico-operacional que, embora contenha elementos de interdisciplinaridade, privilegia a eficiência, a governança e a gestão documental, configurando uma face mais protocolar e corporativa do compromisso socioambiental. Essa orientação pode levar a um *decoupling* entre as intenções semânticas e as práticas habituais, sobretudo quando confrontadas com demandas reais de funcionamento interno (Pitsakis *et al.*, 2012; Jastram; Foersterling, 2024; Stuckrath *et al.*, 2025).

A uniformização promovida pelas redes interuniversitárias emerge, por conseguinte, como uma faca de dois gumes: por um lado, propicia um marco legitimador que permite a circulação de ideias; por outro, impõe limites que podem abafar dissidências, criando zonas de silêncio onde questões relevantes permanecem pouco exploradas, seja na esfera da inclusão social, da crítica política ou da transformação estrutural. Enquanto a UFPB parece mais permeável a essas fraturas, a USP sinaliza uma institucionalidade mais controlada.

Cabe destacar uma diferença crucial entre elas, a qual exerce impacto direto sobre as práticas em análise. A USP se posiciona entre as maiores universidades da América Latina, contando com recursos financeiros significativamente superiores aos da UFPB, o que lhe confere ampla capacidade de investimento em infraestrutura, pesquisa, laboratórios e processos de internacionalização. (Dias; Porto, 2014; Lello *et al.*, 2018; Carlotto, 2024). Essa condição repercute diretamente no campo discursivo, insuflando um léxico de nobreza, competitividade

e projeção que permeia não só documentos e planos estratégicos, mas o dia-a-dia[301]. Sua práxis se apresenta como um espelho de ranqueamentos, cujo reflexo impõe uma cultura de alta performance, reconhecimento e pressão contínua por posições ascendentes[302].

Essa realidade, porém, não é cristalina nem unívoca. Entrevistados vinculados à UFPB, por exemplo, trazem à tona um contraponto que visa à desmistificação da correspondência entre ranqueamento e efetividade ou qualidade da sustentabilidade no mundo físico. Para eles, o impacto desses instrumentos pode ser limitado diante de demandas sociais e assimetrias regionais, refletindo o que Dias e Porto (2014) identificam como limitações das estratégias globais quando transpostas para conjunturas marcadas por desigualdades e desafios específicos.

Essa diferença em recursos e influência adequa a semântica sobre responsabilidade socioambiental. Na USP, prevalecem termos técnicos, indicadores e estratégias de gestão que reproduzem modelos consolidados, conferindo ao discurso uma aparência de objetividade e controle. Já na UFPB, o vocabulário se aproxima de dimensões sociais, comunitárias e políticas, convocando uma retórica que se relaciona mais diretamente com justiça ambiental e inclusão, o que cria uma ambivalência narrativa onde a temática se desdobra em variadas direções.

Apesar de ambas integrarem circuitos de ranqueamentos e incorporarem uma lógica mimética de conformidade (Choi; Woo, 2022), seus impactos são desiguais. Na USP, a exigência de desempenho está cristalizada nas dinâmicas internas, influenciando a distribuição de recursos, a formulação de estratégias e a própria cultura organizacional. Já na UFPB, ainda que se reconheça o valor desses indicadores, prevalece uma postura que relativiza sua eficácia.

A análise conjunta ganha densidade ao considerarmos os interdiscursos vinculados a financiamentos estatais, crises financeiras e ao contexto político. Na USP, herdeira de uma trajetória marcada por investimentos robustos[303], o discurso dialoga com uma administração cuidadosamente alinhada a mecanismos de captação e aplicação de recursos, cujo objetivo é maximizar o retorno em termos de prestígio, produção científica e inovação tecnológica.

Esse vocabulário assume uma presença quase constante na comunicação, funcionando como uma postura de validação diante do mercado. Em tempos de crises orçamentárias

[301] Documento: USP é a melhor universidade da América Latina segundo ranking espanhol, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/comunicados/usp-e-a-melhor-universidade-da-america-latina-segundo-ranking-espanhol/]. Acesso em: 20 de agosto de 2025.

[302] Documento: USP é a melhor universidade ibero-americana pelo terceiro ano consecutivo, segundo ranking ARWU, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/comunicados/usp-e-considerada-a-melhor-universidade-ibero-americana-pelo-terceiro-ano-consecutivo-segundo-ranking-arwu/]. Acesso em: 20 de agosto de 2025.

[303] Documento: USP vai investir R$ 200 milhões para compra e manutenção de equipamentos para pesquisa, Universidade de São Paulo. Disponível em: [https://jornal.usp.br/institucional/usp-vai-investir-r-200-milhoes-para-compra-e-manutencao-de-equipamentos-para-pesquisa/]. Acesso em: 20 de agosto de 2025.

(Fioravante *et al.*, 2022; Silva; Guimarães, 2022; Cordeiro; Araújo, 2023), essa mesma retórica se ajusta para incorporar austeridade, contingenciamento e reestruturação, juntamente com seus efeitos ambíguos: por um lado, promovem uma imagem de responsabilidade e capacidade adaptativa; por outro, expõem vulnerabilidades que impactam a operacionalização de práticas sustentáveis, acentuando descompassos entre discurso e realidade.

Nos documentos e depoimentos da UFPB, a análise revela uma relação conflituosa com essas questões. Inserida em circunstâncias marcadas por dificuldades econômico-sociais (Vilar; Moreira, 2022) e pela volatilidade dos recursos públicos[304], a instituição expressa narrativas que refletem incertezas e a constante luta contra a escassez[305].

O discurso governamental, nesse cenário, ocupa uma posição dual, atuando como obstáculo e espaço de mediação. Essa dinâmica revela incongruências, posicionando a agenda ambiental não apenas como um processo de gestão, mas como um campo de ativismo e resistência às condições impostas por fatores inevitáveis. As narrativas, por sua vez, refletem o manejo dessas disputas, produzindo enunciados que, concomitantemente, reafirmam o compromisso com essas causas e corroboram desafios, em diálogo com as análises de Leff (2014) e Nóbrega (2023) sobre impasses em contextos de rigor econômico.

O contraponto entre a retórica técnico-gerencial predominante na USP e o discurso de obstinação presente na UFPB aprofunda a compreensão dos fenômenos de *decoupling* e isomorfismo (DiMaggio; Powell, 2000; Sakib, 2022). Enquanto a primeira se destaca pela assimilação e reprodução eficiente de padrões – adaptando sua narrativa para acomodar exigências de austeridade –, a segunda aponta os obstáculos enfrentados para concretizar tais discursos diante de limitações financeiras e pressões políticas. Essa imbricação não ocorre isoladamente, mas dialoga com outras narrativas, configurando espaços híbridos e frágeis, onde o compromisso sustentável alterna entre prioridade e contendas, negociações e reconfigurações.

Sob a ótica da camada mais profunda da ASD, as declarações oficiais configuram mecanismos de poder simbólico que dirigem comportamentos, ao mesmo tempo em que definem espaços de visibilidade e ocultamento. Tal acontecimento aponta para o mimetismo institucional (Cooren, 2012; Sakib, 2022), contudo, a uniformização encontra opositores, dando origem a fragmentações que se exprimem por caminhos diferentes em cada IES.

---

[304] Documento: Reitoria publica comunicado oficial sobre o orçamento da UFPB para 2025, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/reitoria-publica-comunicado-oficial-sobre-o-orcamento-da-ufpb-para-2025]. Acesso em: 20 de agosto de 2025.

[305] Documento: Contingenciamento do MEC e ações da Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [http://plone.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/contingenciamento-do-mec-e-acoes-da-universidade-federal-da-paraiba]. Acesso em: 20 de agosto de 2025.

O *decoupling*, assim, é compreendido como a demonstração de um jogo, onde práticas alternativas tentam reconquistar espaços, desafiando a voz dominante e reivindicando outras formas de conhecer e agir (Lyon; Montgomery, 2015; Jastram; Foersterling, 2024). Essas articulações são atravessadas por uma luta pela territorialização de significantes e significados, que vão desde dispositivos materiais e gestos simbólicos até narrativas legitimadas.

Essa investigação conjunta demonstra que a sustentabilidade, no meio acadêmico brasileiro, não se apresenta como um monólito, mas como uma região de negociações fluidas. Essa tapeçaria intricada exige um olhar sensível às incoerências entre o oficial e o tácito, o global e o particular, o racional e o subjetivo, uma mirada que estimule o aprofundamento nos pequenos gestos que compõem exercícios cotidianos.

A Figura 177 sistematiza esses contrastes, revelando como UFPB e USP, inseridas no mesmo contexto nacional, desenvolvem trajetórias díspares na construção de seus compromissos socioambientais. O quadro ratifica a complexidade das negociações fluidas, onde estratégias de oposição coexistem com lógicas de performance, e onde a materialidade dos campi – murados ou abertos – espelha filosofias divergentes sobre o papel da universidade.

Figura 177 – Síntese da análise vertical das universidades brasileiras

DIMENSÃO ANALÍTICA	UFPB - UNVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Modelo de governança	Articulação entre dimensões ética, comunitária e ecológica com abertura ao dissenso e conflito	Entidade profissionalizada com infraestrutura sociotécnica complexa e governança protocolar
Orientação estratégica	Compromisso que transcende protocolo, estimulando participação coletiva nem decisões	Privilegia normativas, monitoramento e governança alinhados a protocolos internacionais
Relação com território	Relação cautelosa e contida com entorno, maior introspecção no fluxo de pessoas e informações	Integração fluida à malha urbana, campus aberto, permeável e conectado aos fluxos citadinos
Configuração espacial	Campi murados e segmentados, territórios fechados e protegidos com fronteiras delimitadas	Cidade Universitária integrada ao tecido urbano, expressão de transparência e acessibilidade
Práticas discursivas	Vocabulário próximo às dimensões sociais, comunitárias e políticas, retórica de justiça	Tecnificação da gestão com foco em *accountability*, performance de racionalidade
Adaptação a pressões externas	Postura crítica que relativiza eficácia dos ranqueamentos, resistência às pressões isomórficas	Assimilação e reprodução eficiente de padrões de sustentabilidade, cultura de alta performance
Dimensão curricular	Integração de práticas institucionalizadas que transcendem lógica da conformidade	Incorporação de normativas externas e padrões técnicos em estruturas curriculares consolidadas
Legitimação simbólica	Narrativas de ativismo, mobilização coletiva e resistência às condições precárias impostas	Léxico de excelência, competitividade e projeção internacional, espelho dos ranqueamentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

10.2 REVERBERAÇÕES SONORAS NAS ANÁLISES HORIZONTAIS

Se as análises verticais lançam luz sobre as idiossincrasias forjadas sob um mesmo regime nacional, as análises horizontais sugerem uma travessia mais ousada: cotejar universidades de portes semelhantes, porém ancoradas em contextos sociopolíticos, regulatórios e culturais distintos. Trata-se de abandonar o conforto das fronteiras para explorar como organizações de igual envergadura – grandes ou médias – negociam, traduzem e (re)significam a sustentabilidade frente a pressões e expectativas transnacionais.

Neste movimento, o interesse se desloca da comparação entre diferentes escalas para o confronto entre pares de igual magnitude. Assim, USP e UCM, representantes de universidades de grande porte em Brasil e Espanha, são postas frente a frente, não para aferir desempenhos, mas para desnudar as estratégias discursivas, os mecanismos de isomorfismo e as formas de *decoupling* que emergem quando agendas semelhantes colidem com diferentes conjunturas. O mesmo se aplica ao paralelo entre UFPB e UPV, instituições de médio porte que, embora distantes geograficamente, compartilham desafios de inserção em redes e busca por renome em um campo cada vez mais competitivo.

A abordagem, portanto, submete à prova o argumento da tese. Não se trata, evidentemente, de buscar uma síntese conciliadora entre global e local, mas de evidenciar os interstícios – aqueles espaços de ambivalência, ironia e dissenso – nos quais a sustentabilidade deixa de ser adereço retórico para se tornar campo de debate simbólico e sociomaterial. Afinal, ainda que ranqueamentos e redes proponham uma gramática universal, é no choque entre realidades que sobressaem as nuances da diferença e das estratégias de insurgência.

10.2.1 Universidades de grande porte

O contraste entre a Universidade de São Paulo e a Universidad Complutense de Madrid revela, com a precisão de um bisturi sociológico, o quanto a retórica sustentável, nas organizações de grande porte, se constitui como um sofisticado exercício de performatividade, em que a promessa de transformação se converte, não raro, em espetáculo de legitimação. Sem se limitar à descrição de convergências e divergências, este confronto evidencia como a gramática do tema é incessantemente negociada e, por vezes, esvaziada em sua potência crítica, à medida em que atravessa contextos nacionais, redes interuniversitárias e sistemas de avaliação globalizados.

O conceito de glocalização, tal como apresentado por Roudometof e Dessì (2022), emerge como chave interpretativa cardeal para decifrar o modo como USP e UCM traduzem, adaptam e até subvertem os repertórios de sustentabilidade em práticas locais marcadas por imprecisões. A narrativa dos ODS, dos ranqueamentos e das redes é incorporada com entusiasmo em documentos, funcionando como dispositivo de legitimação. No entanto, como já advertia White (2013) o tema se desvenda um significante flutuante, cuja polissemia permite acomodar interesses e expectativas as mais diversas.

A USP desenvolve sua narrativa de liderança baseada em instrumentos de gestão sofisticados, articulados com *benchmarks* e indicadores, embora a eficácia dessas estruturas seja desafiada por questões de integração e dependência de parcerias. Essa dinâmica exemplifica a governança por metas discutida por Biermann *et al.* (2017), caracterizada por sua efetividade na prestação de contas, porém limitada em seu potencial transformador. O discurso arquitetônico transita entre o tecnicismo presente nos documentos e a linguagem mais contestatória de coletivos, configurando um cenário marcado por processos de negociação.

A UCM, por outro lado, concentra a gestão da temática em setores especializados, privilegiando a implementação de soluções uniformizadas e técnicas, com foco em relatórios, certificações e iniciativas voltadas à promoção da visibilidade. Esse modelo de ação se direciona, sobretudo, à manutenção da credibilidade, enquanto eventuais críticas internas tendem a ser minimizadas ou circunscritas a espaços menos centrais.

A literatura sobre isomorfismo mimético (Sakib, 2022) contribui para compreender como esses estabelecimentos assimilam vocabulários alinhados a agendas externas, ao mesmo tempo em que preservam suas estruturas fundamentais. Esse processo, conhecido como acoplamento frouxo, permite que elas ocupem posições em ranqueamentos, mesmo sem que mudem práticas arraigadas (Jastram; Foersterling, 2024). Associações ao *greenwashing* podem ser interpretadas como respostas adaptativas à complexidade e às demandas de mercados cada vez mais sensíveis a questões socioambientais. Reconhecer essa tensão abre espaço para reflexões sobre caminhos potenciais para a construção de práticas mais autênticas.

A dimensão sociomaterial dos campi é elemento central nas contendas simbólicas. Na USP, cada elemento – dos edifícios aos painéis solares, dos bicicletários patrocinados aos banheiros inclusivos – compõe uma linguagem silenciosa, capaz de condensar promessas e, ao mesmo tempo, expor sintomas persistentes de desigualdade. Um exame detalhado dos elementos cotidianos revela narrativas que traduzem as culturas ali presentes: lá coexistem diferentes tipologias de lixeiras, que apontam avanços e desafios na consolidação de práticas

integradas. Paralelamente, a presença de pichações e intervenções urbanas anuncia a necessidade de mais diálogo entre aqueles que estão no topo e os que lutam por espaço.

Da mesma forma, a UCM conta com bicicletários patrocinados que dialogam com estratégias de modernização e inserção no mercado, reflexo das pressões por visibilidade e adaptação a contextos competitivos. A variedade de lixeiras, assim como os grafites e murais, compõe um espaço de representação política e estética que questiona discursos oficiais, dando voz a movimentos sociais.

Essa justaposição não se sustenta em uma dicotomia simples, mas representa um microcosmo das relações entre ordem e transgressão, controle e revelação, mercantilização e oposição, que adaptam a vida dessas instituições. Esses artefatos atuam como peças centrais na coreografia sociomaterial, estruturando projetos formalizados e práticas emergentes que os ressignificam. Ilustra-se conexão, exclusão, oposição ou simples indiferença, o que conforma o campo universitário como um aglutinador de signos, onde a sustentabilidade oscila entre espetáculo e dissidência. A circulação de repertórios globais não elimina debates locais, mas os refaz, produzindo arranjos glocais em que normas são adaptadas a prioridades.

É nesse panorama que a arquitetura se manifesta como agente na construção de significados e na delimitação de fronteiras. O edifício da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP exemplifica, com notável sutileza, essa função: mais do que um símbolo da Escola Paulista[306], expressa, na tela livre do espaço aberto, ideais de democracia – valores que, com certa ironia, estabelecem um contraponto às dinâmicas de desalinhamento observadas em outras áreas da universidade. O uso do concreto aparente e a ausência de barreiras físicas revelam o projeto de uma IES acessível, diversa e engajada, por mais que esse cenário se veja confrontado por outras práticas, ainda que não generalizadas.

Analogamente, a UCM está imersa no projeto da *Ciudad Universitaria de Madrid*[307], em que edifícios evocam o poder do Estado espanhol, articulando grandiosidade, integração

[306] A chamada Escola Paulista é uma vertente da arquitetura moderna brutalista brasileira, capitaneada por Vilanova Artigas e outros arquitetos radicados em São Paulo a partir dos anos 1950. Caracteriza-se pela ênfase na técnica construtiva, na valorização da estrutura e no uso expressivo do concreto armado aparente, com soluções espaciais marcadas por grandes vãos, continuidade dos ambientes e iluminação zenital. Mais do que um estilo, trata-se de um projeto arquitetônico e político que buscava aliar modernização técnica e compromisso social, tendo o edifício da FAU como seu exemplo mais emblemático.

[307] A *Ciudad Universitaria de Madrid* foi projetada a partir de 1927, sob direção do arquiteto Modesto López Otero, com o objetivo de reunir, em um mesmo espaço, faculdades, residências, hospitais e centros esportivos, inspirando-se nos modelos norte-americanos de campus integrado. O projeto, impulsionado por Alfonso XIII, buscava modernizar o ensino superior espanhol, promovendo a convivência entre diferentes áreas do saber e articulando monumentalidade arquitetônica, integração paisagística e centralidade simbólica. Sua construção foi profundamente marcada pela Guerra Civil Espanhola e, posteriormente, por políticas de reconstrução e expansão (Pérez-Villanueva Tovar, 2016).

paisagística e centralidade simbólica. Os *Colegios Mayores* e demais estruturas[308], rodeados por zonas verdes e espaços de convivência, projetam uma imagem abrangente e onipresente, apta a abrigar tanto a excelência acadêmica quanto a vida cultural e política de todo um país.

Em ambos os casos, a arquitetura e o urbanismo não se limitam a compor a ambiência das práticas discursivas: constituem, eles próprios, discursos impressos em concreto e vidro. O campus se faz palco e intérprete de embates, expondo, em sua tessitura, contrassensos entre projeto e prática, inclusão e exclusão, tradição e inovação – demonstrando que, no teatro universitário, a promessa de sustentabilidade é encenada sob olhares atentos.

No âmbito da governança, a relação de ambas com as redes interuniversitárias exemplifica o poder de influência dos mecanismos isomórficos, conforme discutido na teoria neoinstitucionalista (Miranda, 2017). O desempenho destacado da USP no GreenMetric decorre não apenas de práticas qualificadas, mas de sua capacidade de organizar e apresentar informações segundo critérios reconhecidos. Nesse sentido, observa-se uma conformidade orientada pela exigência de métricas estabelecidas por órgãos reguladores, que direcionam a indicadores mensuráveis e comparáveis.

A UCM ilustra o isomorfismo normativo ao incorporar valores e procedimentos consolidados em redes como a CRUE-Sostenibilidad. A participação nesses agrupamentos assume caráter ritualístico, onde a temática é evidenciada por meio de relatórios, certificações e adesões, embora essa articulação raramente resulte em mudanças significativas na rotina.

A USP, apesar de atuar como referência na disseminação de boas práticas, reproduz modelos que nem sempre dialogam plenamente com suas especificidades, enquanto a UCM consolida sua presença sem lograr ampla difusão de práticas, em meio à burocracia. Dessa forma, a aparente convergência se oferece como um processo uniformizante, fazendo das redes mais espaços de legitimação do que de inovação.

A dimensão social se mostra limitada: na UCM, ela é realçada nos discursos visuais, mas apresenta pouca articulação com normativas; na USP, iniciativas vinculadas ao território coexistem com setores caracterizados por improvisação, destacando-a como espaço de experimentação e, ao mesmo tempo, de resistências. A análise combinada de documentos,

[308] Os *Colegios Mayores* são instituições residenciais universitárias tradicionais na Espanha, vinculadas a universidades como a UCM, que oferecem não apenas alojamento, mas também intensa programação cultural, acadêmica e de convivência. Com origem na Idade Média e consolidação no século XX, esses colégios desempenharam papel central na formação de elites intelectuais e políticas, sendo reconhecidos como espaços de sociabilidade, debate, liderança estudantil e experimentação cultural. Na *Ciudad Universitaria de Madrid*, tornaram-se referência por sua autonomia, vida comunitária e papel ativo na vida universitária e pública, abrigando estudantes espanhóis e estrangeiros em ambiente de pluralidade e efervescência intelectual (Ermel; Zaldívar, 2022).

entrevistas e observações assinala que a sustentabilidade não é consenso e jaz em um terreno atravessado por expectativas de mudança e persistência do *status quo*.

À luz da camada social-hermenêutica da ASD (Godoi *et al.*, 2020), é possível ultrapassar a superfície das narrativas para acessar o substrato de interesses que subjazem à produção discursiva. O que emerge de lá são textos ambíguos, por vezes mobilizados como instrumentos de visibilidade, por vezes instrumentalizados como retórica de contenção e acomodação. Os discursos, nesse nível, são menos reflexo de uma identidade coesa e mais arena de negociações, onde cada palavra, cada ausência, cada gesto, carrega o peso de interesses.

Em última instância, a análise horizontal reforça o argumento central da tese: embora as redes interuniversitárias promovam uma convergência significativa e ampliem a visibilidade internacional, seu efeito sobre a autenticidade do pensamento socioambientalmente responsável permanece restrito. Os discursos oficiais, sustentados por selos, ranqueamentos e alianças, constroem imagens de liderança que encontram obstáculos nas práticas habituais, onde desalinhamentos se manifestam com maior consistência.

Importa destacar que ambas as IES dispõem seus campi principais sem muros que os enclausurem, gesto que se assume como um convite silencioso à abertura, à transparência e ao encontro. Essa conformação ecoa negociações que atravessam esse campo de saber-fazer, sugerindo um horizonte onde o fechamento e a solidão cedem lugar a pontes.

A sustentabilidade se apresenta como uma caverna vasta, na qual luz e sombra se alternam entre múltiplos veios – ora o formal, ora o espontâneo; aqui o global, ali o local; o discurso em suas superfícies e as ações que ecoam nas profundezas. A ausência de paredes revela a tentativa de conectar diferentes demandas, saberes e sujeitos, transformando o espaço comum em ambiente de negociação. Nessa atmosfera, a vontade de transformação compartilha o recinto com estruturas que resistem ao novo, exigindo olhar atento e escuta paciente para captar as brechas onde o movimento se converte de mera encenação em vivência concreta.

Dessa forma, reafirmo a importância de ultrapassar as superfícies, investindo na valorização das micropolíticas e dos espaços de interlocução que surgem na confluência entre o tangível e o intangível. É nesse enlace que se desenham as possibilidades de recomposição e ressignificação, onde pequenas ações e decisões podem irradiar efeitos desafiadores de lógicas estabelecidas. O verdadeiro desafio reside, portanto, em fomentar processos contínuos e reflexivos, que gradualmente rompam com a reprodução de conformidades para abrir caminhos rumo a uma mudança mais profunda. Essa transformação requer sensibilidade para reconhecer as complexidades dos ecossistemas acadêmicos, integrando-os harmoniosamente às exigências emergentes da sociedade e do meio ambiente.

Mais do que um objetivo fixo, esse percurso implica o cultivo de práticas que incentivem a inovação pensada como diálogo constante – uma jornada que perpassa contrassensos, mas que, justamente por isso, detém o potencial de renovar e expandir os horizontes da academia no século XXI. A Figura 178 sistematiza essas tensões dialéticas, evidenciando como USP e UCM, mesmo operando sob pressões similares, desenvolvem estratégias distintas de navegação entre performatividade e autenticidade.

Figura 178 – Tensões glocais nas universidades de grande porte

DIMENSÕES DE TENSÃO	USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	UCM - UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Performatividade *versus* autenticidade	Instrumentos de gestão sofisticados com benchmarks *versus* fragmentação interna e dependência de parcerias	Setores especializados com soluções padronizadas *versus* manifestações críticas minimizadas ou periféricas
Espetáculo *versus* dissidência	Elementos monumentais e painéis solares *versus* pichações insurgentes e banheiros inclusivos	Bicicletários patrocinados e estratégias de modernização *versus* grafites e murais de movimentos sociais
Convergência *versus* singularização	Referência em disseminação de boas práticas *versus* reprodução de modelos nem sempre adequados às especificidades	Consolidação de presença institucional *versus* limitada difusão de práticas em estruturas burocráticas
Legitimação global *versus* práticas locais	Destaque no GreenMetric por capacidade organizacional *versus* práticas limitadas por especificidades locais	Incorporação de valores via CRUE-Sostenibilidad com caráter ritualístico *versus* mudanças limitadas na rotina
Sociomaterialidade dos campi	Edifício da FAU como símbolo de democracia e abertura *versus* dinâmicas de desalinhamento em outras áreas	*Ciudad Universitaria* como monumentalidade estatal *versus* espaços de convivência e vida cultural
Mecanismos de glocalização	Mediação de agendas externas com adaptação limitada por protocolos padronizados	Papel de mediadora, com processo de adaptação local restrito pela predominância de protocolos
Formas de *decoupling*	Governança por metas efetiva na prestação de contas mas limitada no potencial transformador	Dissociação entre níveis retórico e operacional, conformidade formal *versus* autenticidade limitada
Resistências Emergentes	Coletivos periféricos com linguagem contestatória *versus* tecnicismo dos documentos oficiais	Dimensão social realçada em discursos visuais *versus* pouca articulação com normativas efetivas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

10.2.2 Universidades de médio porte

O paralelo entre a Universidade Federal da Paraíba e a Universitat Politècnica de València delineia como o discurso da sustentabilidade, em instituições de porte intermediário,

é um delicado equilíbrio entre aspirações e constrangimentos, onde o anseio por mudança discute com rotinas de acomodação. O conceito de glocalização, conforme exposto por Roudometof e Dessì (2022), surge como instrumento hermenêutico pivotal para desvendar como elas interpretam e, por vezes, transgridem narrativas em arranjos territoriais impregnados de dualidades. Já a trama dos ODS, das classificações e das coalizões é assimilada em textos oficiais – todavia, como alertava White (2013), o tema se desdobra em um significante errante, cuja variedade semântica abriga propósitos que raramente convergem para um eixo.

A UFPB constrói seu relato ancorada em ferramentas administrativas harmonizadas a padrões de referência e métricas, embora a eficiência dessas disposições seja, amiúde, contestada por entraves de coesão interna. Isso exemplifica a governança orientada por objetivos, conforme delineado por Biermann *et al.* (2017) – notória por sua proficiência no relato de contas, mas circunscrita em sua capacidade de incitar mudanças de hábitos. O enunciado arquitetural, por exemplo, alterna entre o formalismo dos registros em concreto e a retórica insurgente de alguns grupos, delineando um panorama impregnado de ambiguidades.

A UPV, em contrapartida, focaliza a administração em unidades com conformações mais robustas, priorizando a adoção de abordagens uniformizadas e instrumentais, com ênfase em informes, selos e ações destinadas à elevação da proeminência organizacional. Esse padrão de conduta se volta, primordialmente, para a salvaguarda da legitimidade, ao passo que eventuais expressões críticas são atenuadas ou limitadas a âmbitos periféricos.

A camada sociomaterial dos campi é essencial para apreender as camadas de contestações simbólicas. Na UFPB, cada componente – de construções a painéis solares, de bicicletários a sanitários – tece uma narrativa, apta a sintetizar juras de atualização e, simultaneamente, desvelar indícios de assimetria. Componentes rotineiros entoam narrativas que decifram as culturas ali inseridas, como é o caso das inúmeras modalidades de recipientes para resíduos – de exemplares vetustos a versões renovadas para separação seletiva –, objetos que consolidam tanto progressos quanto obstáculos para firmar condutas, em meio a complicações funcionais e à tarefa de enredar diversos participantes. Paralelamente, a expressividade de pichações revela a presença de confrontos.

A UPV dispõe de bicicletários terceirizados, reflexos de estratégias de inserção mercadológica, o que atende a exigências de competitividade (Too; Bajracharya, 2015; Fuchs *et al.*, 2020). A presença desses espaços, estrategicamente localizados, sinaliza uma mobilidade que transcende o campus, integrando a universidade a fluxos urbanos e econômicos mais amplos. A diversidade de recipientes para resíduos, assim como a profusão de obras escultóricas

e instalações artísticas espalhadas, compõe um âmbito de representação política e estética que interpela enunciados, conferindo voz a fluxos sociais multifacetados (Leal Filho *et al.*, 2024).

Essas sobreposições não se apoiam em uma bipartição elementar, mas encarnam um microcosmo das relações entre estrutura e infração, regulação e manifestação, aspectos que afeiçoam as rotinas dessas entidades. Esses artefatos, materiais e emblemáticos, atuam como eixos na dança sociomaterial, forjando ao mesmo tempo empreendimentos e condutas nascentes que os interrogam e redefinem (Moura; Bispo, 2021).

É esse o quadro que a arquitetura interpreta. O edifício da Reitoria, na UFPB, exemplifica essa função: mais do que um ícone regional, manifesta, no traçado amplo do espaço desimpedido, ideais de equidade e predisposição ao intercâmbio – princípios que, com um matiz irônico, contrapõem-se às dinâmicas de desarmonia notadas em outros setores. O emprego de concreto exposto, a fusão dos ambientes e a falta de obstáculos desvelam, no plano construtivo, o desígnio de uma universidade receptiva, variada e comprometida.

A UPV, particularmente o campus da capital, exibe um desenho que conjuga a precisão das técnicas de engenharia com uma integração harmoniosa à paisagem, promovendo não apenas funcionalidade e estética, mas também um sentido de centralidade no contexto regional. Circundada por áreas verdes e espaços de convivência, a universidade projeta uma imagem de instituição dinâmica e inclusiva, que acolhe tanto a excelência acadêmica quanto a diversidade cultural de sua comunidade.

Em ambos os casos, a arquitetura e o urbanismo transcendem o delineamento, fazendo-se enunciados. Embora os campi sejam murados, demarcando fronteiras nítidas entre o interno e o externo e evocando uma tensão entre abertura simbólica e contenção material, esses territórios se erguem como palcos e intérpretes de embates, expondo paradoxos entre inserção e segregação – atestando que, neste picadeiro, a promessa de sustentabilidade se encena sob olhares atentos e expectativas dúbias.

Essa mesma materialidade reverbera nas condições de manutenção desses espaços. A UPV sobressai pelo cuidado com sua infraestrutura, resultante de investimentos contínuos que refletem gestão eficiente e capacidade de captar recursos, como os provenientes da União Europeia, via fundos como o FEDER e programas regionais de inovação (Leal Filho *et al.*, 2022). Essa capacidade confere à universidade estabilidade financeira, traduzida na conservação e aprimoramento do ambiente acadêmico, o que, por consequência, amplia sua atratividade[309].

[309] Documento: *Fuentes de financiación*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/I2T/info/891442normalc.html]. Acesso em: 22 de agosto de 2025.

Em contrapartida, a UFPB lida com desafios financeiros que comprometem a manutenção da infraestrutura, expondo conflitos entre aspirações retóricas e restrições operacionais. Agravadas pela dependência de repasses estatais, suas limitações geram fissuras onde discursos de inovação colidem com a realidade, resultando em improvisos que transformam o campus em um irônico laboratório de resiliência (Cordeiro; Araújo, 2023; Honorato; Souza, 2023). Esse descompasso ilustra o *decoupling* entre narrativas globais e práticas locais, convidando a uma análise sobre como o isomorfismo mimético mascara desigualdades em glocalização (Wasserman, 2011; Choi; Woo, 2022). Nesse cenário, a entidade adota estratégias micropolíticas para mitigar impactos[310].

No âmbito administrativo, suas ligações com coalizões interacadêmicas exemplifica a influência dos dispositivos isomórficos, conforme debatido na teoria neoinstitucionalista (Miranda, 2017). O posicionamento da UFPB em métricas[311] reflete, além da implementação de condutas qualificadas, sua capacidade de organizar e apresentar dados de acordo com critérios preestabelecidos. A UPV ilustra o isomorfismo normativo ao absorver valores firmados em coalizões como a CRUE-Sostenibilidad[312] – a adesão a esses conglomerados adquire caráter cerimonial, onde o assunto é sublinhado via informes, selos e filiações, embora isso raramente culmine em alterações marcantes na rotina organizacional.

É aparente a existência de uma separação entre planos retórico e funcional. A UFPB, embora atue como referência na disseminação de boas práticas[313], repetidamente se vê obrigada a reproduzir modelos que nem sempre dialogam integralmente com suas particularidades. Por sua vez, a UPV reforça sua presença e atuação no dia-a-dia da Comunitat Valenciana[314], mas encontra obstáculos para difundir suas práticas em meio a estruturas burocráticas centralizadas.

---

[310] Documento: Atividades na UFPB podem ser paralisadas em até três meses, Jornal A União. Disponível em: [https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-da-ciencia-tecnologia-inovacao-e-ensino-superior/horizontes-da-inovacao/arquivos/a-uniao/atividades-na-ufpb-podem-ser-paralisadas-em-ate-tres-meses-30-06-19.pdf]. Acesso em: 22 de agosto de 2025.

[311] Documento: A UFPB está entre os 6% melhores colocados no ranking de melhores universidades do mundo, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/a-ufpb-esta-entre-os-6-melhores-colocados-no-ranking-de-melhores-universidades-do-mundo]. Acesso em: 22 de agosto de 2025.

[312] Documento: *XXXVI Jornadas CRUE-Sostenibilidad*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2025/05/30/xxxvi-jornadas-crue-sostenibilidad/]. Acesso em: 22 de agosto de 2025.

[313] Documento: UFPB realiza evento com prefeitos paraibanos, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/videos/ufpb-realiza-evento-com-prefeitos-paraibanos]. Acesso em: 22 de agosto de 2025.

[314] Documento: *Convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de València y la Universitat Politècnica de València para la Misión Climática*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/vcampus/2023/03/03/convenio-de-colaboracion-entre-el-ayuntamiento-de-valencia-y-la-universitat-politecnica-de-valencia-para-la-mision-climatica/]. Acesso em: 22 de agosto de 2025.

A convergência opera como força homogeneizadora, promovendo adequação e tornando as redes espaços de legitimação, mais que de inovação. Ambas as instituições funcionam como intermediárias de normas externas, mas o processo de ajuste local é limitado pela prevalência de protocolos – as coalizões evidenciam o paradoxo de uma sustentabilidade que busca validação, mantendo distância entre discurso e prática.

A dimensão social é forte nas duas. Na UPV, ela se expressa por meio de enunciados visuais impactantes e de ações sociais estruturadas, como programas de inclusão e apoio comunitário que dialogam com o entorno[315]. De modo similar, a UFPB desenvolve iniciativas que refletem seu compromisso com demandas territoriais, mesmo diante de desafios próprios[316]. À luz da camada social-hermenêutica da ASD (Godoi et al., 2020), o que aflora, porém, é um escrito dúbio, que se apresenta tanto como atualização quanto como contenção.

Esta análise horizontal corrobora o eixo da tese: embora as coalizões interacadêmicas fomentem uma unificação discursiva notável e expandam a projeção transnacional, seu influxo sobre a eficácia, a veracidade e a multiplicidade do pensamento socioambientalmente atento segue confinado. Os enunciados formais, alicerçados por concursos de chancela, forjam imagens que, todavia, topam com barreiras em condutas rotineiras, onde desajustes se manifestam com maior persistência.

Dessa maneira, reitero a necessidade de superar as cascas, apostando na apreciação das arenas de troca que brotam na junção entre o concreto e o abstrato. É nessa trama que se traçam as chances reais de rearranjo e redefinição, onde gestos diminutos podem propagar impactos que questionem padrões consolidados. O autêntico desafio jaz em nutrir caminhos contínuos e meditativos, que, aos poucos, quebrem com a duplicação de adequações para desbravar rotas rumo a uma alteração mais enraizada.

Isso demanda fineza para discernir as particularidades dos sistemas universitários, amalgamando-os de forma equilibrada às reivindicações nascentes da coletividade e do entorno natural, sem esquecer a temporalidade e a variedade dos participantes. Esse itinerário pressupõe o fomento de condutas que estimulem a renovação concebida como intercâmbio perene, adequação analítica e edificação conjunta de significados – uma odisseia que cruza paradoxos, mas que, precisamente por isso, porta o vigor para revitalizar e alargar as fronteiras da academia. A Figura 179 sistematiza essa odisseia.

---

[315] Documento: *Plan de acción social UPV*, Universitat Politècnica de València. Disponível em: [https://www.upv.es/entidades/SRH/accsoc/827302normalc.html]. Acesso em: 22 de agosto de 2025.

[316] Documento: Pró-reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante, Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: [https://www.prape.ufpb.br]. Acesso em: 22 de agosto de 2025.

Figura 179 – Tensões glocais nas universidades de médio porte

DIMENSÕES DE TENSÃO	UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	UPV - UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA
Performatividade *versus* autenticidade	Ferramentas administrativas refinadas *versus* entraves de coesão, dispersão interna e dependência de colaborações externas	Unidades administrativas robustas com abordagens uniformizadas *versus* expressões críticas internas atenuadas ou periféricas
Espetáculo *versus* dissidência	Construções formais em tijolo e concreto *versus* retórica insurgente de grupos marginais e pichações contestatórias	Bicicletários terceirizados e estratégias de modernização *versus* obras escultóricas e instalações artísticas diversificadas
Convergência *versus* singularização	Referência em disseminação de boas práticas *versus* reprodução de modelos nem sempre adequados às particularidades	Reforço de presença e atuação na *Comunidad Valenciana versus* obstáculos para difusão em estruturas burocráticas
Legitimação global *versus* práticas locais	Destaque em métricas internacionais *versus* orientação limitada por indicadores definidos por órgãos reguladores	Absorção de valores via CRUE-Sostenibilidad com caráter cerimonial *versus* alterações limitadas na rotina organizacional
Sociomaterialidade dos campi	Edifício da Reitoria como símbolo de equidade e abertura *versus* dinâmicas de desarmonia em outros setores	Campus de Vera com arquitetura técnica e integração paisagística *versus* territórios murados que demarcam fronteiras
Mecanismos de glocalização	Intermediação de diretrizes externas com trajeto de adaptação territorial tolhido pela supremacia de protocolos	Papel de intermediária de diretrizes com adaptação territorial restrita pela predominância de protocolos
Formas de *decoupling*	Governança orientada por objetivos proficiente em relatos mas circunscrita na capacidade de incitar mudanças	Acoplamento frouxo que permite posições em ranqueamentos sem mudanças em práticas arraigadas
Resistências Emergentes	Estratégias micropolíticas para mitigar impactos *versus* desafios orçamentários que geram fissuras entre discurso e realidade	Enunciados visuais impactantes e ações sociais estruturadas *versus* capacidade de manutenção pela captação de recursos externos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao final desse percurso, torna-se inevitável contemplar as paredes agora cobertas pelos reflexos das comparações. Cada fresta explorada, cada sombra iluminada, ampliou o horizonte do olhar e preparou o terreno para uma travessia mais profunda. Da tessitura destas galerias, desponta a necessidade de ir além das estalactites individuais e dos veios paralelos, mergulhando no coração do labirinto onde confluem narrativas.

É chegada, portanto, a hora de abandonar a segurança dos nichos segmentados para enfrentar o espaço central da caverna, aquele vasto salão onde todas as vozes ecoam juntas e cada sombra revela múltiplos contornos. Ali, a análise global se ergue como o ápice da investigação: nesse recinto, objetivos e argumentos se verão testados pelo embate com a trama empírica, convocando ao escrutínio minucioso e à revelação das gramáticas transversais que pontuam este território de possibilidades.

11 O DESVANECER DOS MITOS NA SAÍDA DA CAVERNA

Nesta seção, empreendo uma análise comparativa das quatro Instituições de Ensino Superior, fundamentada na Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos (Conde, 2009; Godoi *et al.*, 2020), para descobrir as dinâmicas que entrelaçam afinidades transfronteiriças com singularidades regionais.

Este exame, dividido em três frentes complementares, visa explorar os propósitos da investigação: desvendar como as conexões interorganizacionais cinzelam as galerias das redes universitárias, perscrutar as ressonâncias que ecoam nos enunciados e analisar de que modo narrativas comuns esculpem práticas ambientalmente comprometidas. Ao cruzar tais elementos, não me limito a confirmar a ideia de que essas instituições projetam sombras harmônicas nas paredes da caverna, enquanto lá fora persistem rugosidades e desníveis locais; busco também questioná-la, lançando sobre as evidências um olhar irônico que revela, nos recantos menos iluminados, uma multiplicidade de ecos e silêncios que desafia qualquer ilusão de unidade estável.

Na primeira parte, foco na comparação dos enunciados e das práticas institucionais a partir dos quatro estratos da ASD – estilos de fala, posições assumidas, estruturas narrativas e domínios semânticos –, mobilizando análises individuais, verticais e horizontais para mapear afinidades e fraturas capazes de desvelar o construcionismo social em operação (Vásquez *et al.*, 2018). Linguagens de prestígio, como excelência ecológica ou inovação responsável, entram em choque com registros mais prosaicos ou burocráticos (Rios, 2024).

Em seguida, aprofundo a imersão nas três camadas de aproximação da ASD – o nível informacional-quantitativo, que enumera temas e categorias; o estrutural-textual, que descortina padrões argumentativos, marcadores retóricos e silenciamentos; e o social-hermenêutico, que expõe o latente das ideologias invisíveis – para desvendar como realidades são forjadas, desmontando mitos e omissões que, sob o pretexto de unidade, performam uma dança de desarmonias (Ibáñez, 2010).

A segunda subseção confronta as três dimensões que sustentam as análises de cada uma das instituições: alcance social, governança e avaliação. Tais categorias foram construídas no referencial teórico, ancoradas em autores-chave cujas contribuições fundamentam o estudo (Lozano, 2006; Sachs, 2009; Aleixo *et al.*, 2018; Bayas Aldaz *et al.*, 2020; Leal Filho *et al.*,

2021), servindo como lentes para decifrar as tramas dos discursos e práticas. Aqui, elas são contrapostas, entre as quatro universidades, para expor padrões de convergência e dispersão. O exame se volta aos conselhos internos, aos indicadores de desempenho e às iniciativas de extensão, demonstrando a existência de uma glocalização paradoxal, onde influxos globais se misturam com complexidades locais (Roudometof; Dessì, 2022).

Por fim, faço uma dissecação das conexões entre as entidades, mapeando vínculos formais e informais sob as lentes dos isomorfismos coercitivo, normativo e mimético (DiMaggio; Powell, 2000; Sakib, 2022). Explorando como essas teias impõem restrições enquanto permitem inovações, questiono o eixo principal da tese ao validar, contestar ou nuançar a premissa inicial. Este fechamento retorna ao teatro das sombras projetadas, contrapondo a aparente harmonia entre formas reconhecíveis e o rumor das irregularidades talhadas pelo contexto local. Considero, então, se os vestígios encontrados ampliam ou desconcertam o argumento central, e que faíscas de sentido, lançadas das fendas e do jogo entre luz e penumbra, emergem como implicações dessa travessia analítica.

Ao final, o argumento central se condensa como um feixe de luz filtrado entre paredes, convidando à escuta dos ecos que ressoam na aparente solidez e daqueles murmúrios que emergem das rachaduras encobertas. Até que ponto as evidências recolhidas projetam uma ilusão de uniformidade nas formas da glocalização, e em quais frestas, abertas por forças marginais, o clarão de novas perspectivas irrompe, desvelando gretas que exigem aprofundamento e desmentem qualquer promessa de monólito inabalável?

11.1 UM POUCO DE LUZ NO ALVORECER DAS REVELAÇÕES

Neste espaço, analiso manifestações discursivas e práticas, a partir dos diferentes níveis que compõem a Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos, conforme articulado por Conde (2009) e Godoi *et al.* (2020). A investigação focaliza tanto os pontos de convergência quanto as divergências reveladoras da dinâmica do construcionismo social, destacando o embate entre estratégias retóricas de prestígio e vozes mais enraizadas nas experiências cotidianas (Weinberg, 2008). Tal exame permite compreender como as realidades institucionais são construídas, questionadas e repensadas, decompondo narrativas e desvelando silenciamentos que, apesar das aparências de unidade, dão lugar a uma diversificação rica e complexa.

Estruturo a análise em cinco dimensões interdependentes, organizadas em um percurso progressivo e alinhado às camadas de profundidade da ASD apresentadas no Capítulo 3. Primeiro, examino os estilos de fala, identificando, por meio de categorias emergentes, como

as universidades articulam seus enunciados. Em seguida, abordo as posições assumidas, definindo onde cada uma se situa no campo discursivo e quais lugares de enunciação decidem ocupar ou rechaçar, com seus correspondentes efeitos de legitimidade.

Depois, analiso os aspectos das narrativas, evidenciando como os sentidos são urdidos em enredos que cruzam ambições globais com resistências locais e, nessa miscelânea, tornam visíveis as tensões constitutivas do fazer institucional. Também mapeio as ocupações semânticas, identificando quais territórios do dizer cada IES busca controlar, negociar ou abandonar, e de que modo essas escolhas consolidam identidades e alavancam poder simbólico.

Por fim, mergulho nas camadas analíticas da ASD, submergindo no latente para desvelar silenciamentos, interdiscursos e dispositivos de poder que operam sob a superfície, expondo as contradições e zonas de resistência onde se joga a disputa por sentido. Esse encadeamento alcança, concomitantemente, a superfície retórica e a ossatura dos sistemas discursivos, esclarecendo pontos de aproximação e afastamento.

11.1.1 Estilos de fala

Em meio à polifonia dos estilos de fala, as quatro universidades criam narrativas que, ao mesmo tempo em que aspiram a uma coesão transnacional, expõem rachaduras, revelando culturas e subculturas que pulsam em ritmos descompassados. Esses estilos não emergem como blocos, mas como ecos de contextos glocais; de um lado, aspirações cosmopolitas dialogam com padrões de excelência; de outro, resistências desafiam homogeneizações, desvelando tensões entre o proclamado e o vivido, o retórico e o prático.

Aqui, o construcionismo social opera como um prisma, refratando discursos que constroem realidades híbridas, onde especificidades – como o apelo à tradição comunitária na UFPB ou a adesão métrica na UPV – apontam para subculturas que resistem ou se adaptam ao fluxo universal, conforme Weinberg (2008) e Putnam (2022) sugerem ao ressaltar como narrativas ocultam dinâmicas de poder e identidade.

Aproximações surgem como fios que amarram posturas, criando teias de afinidade que transcendem fronteiras geográficas. Por exemplo, USP e UPV convergem em um eixo tecnocientífico-inovador, onde a retórica da excelência ecoa a pragmática adesão a métricas e *benchmarks*, formando uma subcultura de vanguarda que as legitima. Essa proximidade, contudo, não é isenta de atritos. Enquanto a USP infunde prestígio retórico para mascarar ambivalências práticas, como a gestão terceirizada de resíduos que testa sua coerência interna, da UPV desponta um *decoupling* clássico (Lyon; Montgomery, 2015) – a separação entre o

normativo, proclamado em documentos, e lacunas de implementação, expondo uma subcultura burocrática de conformidade.

A UCM se aproxima da UFPB por meio de um registro abertamente engajador, que combina justiça social e valorização de saberes locais. Na universidade brasileira, essa orientação ganha corpo na Feira Ecovárzea, tomada como gesto de resistência à homogeneização externa; na espanhola, manifesta-se como uma composição que coloca em choque ambições de alcance internacional com assimetrias persistentes no território. Essa afinidade indica uma subcultura inclusiva e voltada ao diálogo entre escalas, mas não elimina diferenças: a UFPB sustenta uma proeminência mais enraizada na convivência com as comunidades, enquanto a UCM opera com maior plasticidade retórica, o que pode encobrir relações de poder e zonas de silêncio.

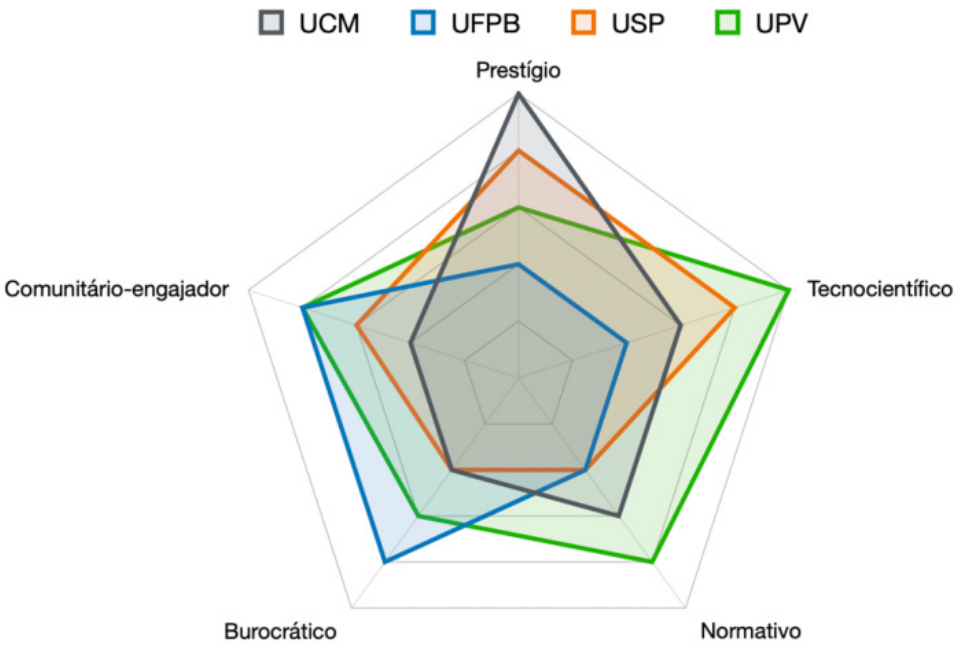
Os afastamentos configuram clivagens que evidenciam perfis distintos, relativizando a ideia de coesão homogênea. A USP sublinha liderança orientada à inovação, enquanto a UPV privilegia rotinas procedimentais e alinhamento a sistemas avaliativos, resultando em grifos diferentes na gestão e no acompanhamento de resultados. Já a UFPB se diferencia da orientação tecnocientífica da USP ao valorizar conhecimentos regionais e práticas de envolvimento social, compondo uma trajetória própria de inserção territorial. Em todas, contudo, aparecem desafios operacionais, sem que isso implique atribuição de culpa.

A UCM se afasta da adesão métrica da UPV ao articular uma retórica de justiça social que expõe uma subcultura de contraposição entre intenções globalizantes e realidades desiguais, mas que, ao mesclar elementos comunitários, aproxima-se da UFPB em uma dialética que ilumina dinâmicas de identidade. Esses distanciamentos descortinam como as IES negociam suas vozes em um ecossistema fragmentado, onde o proclamado (coesão transnacional) colide com o manifesto (cacofonia local), como Castor (2022) argumenta ao propor que narrativas constroem realidades multifacetadas.

Essa malha de aproximações e afastamentos não apenas evidencia afinidades – como a aposta compartilhada de USP e UPV na inovação e na validação técnico-normativa –, mas também marca rachaduras, a exemplo do registro comunitário da UFPB em contraste com a orientação regulatória da UPV, configurando um campo no qual culturas se cruzam e se repelem em dinâmica glocal (Roudometof; Dessì, 2022). O resultado é uma tessitura multilíngue em que idiossincrasias de enunciação – do prestígio performado pela USP ao engajamento cultivado pela UFPB – expõem subculturas que buscam unidade ao mesmo tempo em que deixam ver conflitos próprios da condição híbrida das universidades contemporâneas.

A Figura 180 sintetiza a discussão desenvolvida até aqui ao mostrar como cada universidade organiza seus enunciados em cinco estilos de fala – prestígio, tecnocientífico, normativo, burocrático e comunitário-engajador – resultantes da leitura relacional do corpus. As categorias decorrem da sistematização de padrões recorrentes em documentos, entrevistas e práticas, e foram refinadas por procedimento indutivo próprio da pesquisa qualitativa, orientado a identificar polos que estruturam e contrastam as vozes institucionais. Não há mensuração ou hierarquia: trata-se de uma ilustração interpretativa das conclusões, ciente de que outros autores poderiam adotar tipologias alternativas sem invalidar estes achados, desde que ancoradas em coerência teórica e transparência metodológica.

Figura 180 – Estilos de fala predominantes nas instituições



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico demonstra repertórios estratégicos de manutenção de legitimidade em um campo acadêmico competitivo e policêntrico, no qual nenhum estabelecimento pode se sustentar apenas com um estilo. O desenho pentagonal especifica cinco dimensões de negociação identitária – do capital simbólico do prestígio ao vínculo comunitário – que operam como requisitos simultâneos, não como escolhas excludentes.

Observa-se, por exemplo, que a UCM se destaca pelo predomínio do eixo prestígio, refletindo sua tradição histórica e ênfase na autoridade simbólica, sem descuidar de elementos tecnocientíficos e normativos, embora menos robustos que nos pares. A USP, por sua vez, equilibra os polos de prestígio e tecnociência, ilustrando seu papel de liderança acadêmica, mas

também mantém expressão significativa nos níveis burocrático e comunitário, o que respalda sua reputação de excelência e sua interlocução social.

A UPV revela proeminência nos campos tecnocientífico e normativo, traçando o perfil de uma universidade orientada à racionalidade e aderência a protocolos, sem desprezar, contudo, os outros estilos necessários à sua legitimidade. Já a UFPB se diferencia pelo viés mais comunitário-engajador, sinalizando a potência de suas práticas participativas e de sua vocação inclusiva, ainda que precise manter níveis mínimos de atuação nos demais eixos para circular no campo transnacional.

Mesmo privilegiando eixos distintos, nenhuma abandona qualquer que seja, sinalizando requisitos mínimos de legitimidade (Haack; Rasche, 2021). Essas convergências indicam padrões que funcionam como piso – um quadro que, ao mesmo tempo em que permite variações, impõe convergências básicas e limita a amplitude da diferenciação. Em termos estratégicos, cada posição expressa uma combinação singular de relevos sobre esse solo comum, traduzindo escolhas de composição entre distinção local e reconhecimento transnacional; é nessa folha que se desenham identidades, negociadas sob pressão.

Assim, a polifonia dos estilos de fala revela que essas instituições, ao negociarem simultaneamente pressões globais e singularidades locais, compõem identidades híbridas cuja força reside na capacidade de sustentar convergência e dissenso sob o mesmo teto discursivo.

11.1.2 Posições assumidas

As perspectivas acerca da sustentabilidade são territórios onde se negociam não apenas concepções ambientais, mas posições de poder, legitimidade e capital simbólico (Bourdieu, 1989). Cada IES constrói um lócus enunciativo específico, conferindo a si mesma atributos que a distinguem e a conectam com outras, criando uma geometria de proximidades e afastamentos que transcende fronteiras geográficas e adentra em sutilezas culturais.

A USP se projeta como líder tecnocientífica, assumindo-se intérprete na geração de conhecimento sobre o assunto. Constrói capital a partir da proeminência acadêmica e da articulação de soluções de alta complexidade, posicionando-se como ponte entre pesquisa de ponta e aplicação prática, o que lhe confere respaldo gnosiológico para enunciar a temática a partir de um patamar legitimado (Carlotto, 2024). Ainda assim, essa ancoragem exibe desafios: nos interstícios, emergem descompassos entre a retórica performada e as rotinas operacionais, sinalizando fraturas entre imagem projetada e execução concreta.

A UFPB se posiciona próxima a saberes locais e práticas de base, convertendo essa ancoragem em capital por meio do envolvimento contínuo com comunidades. A Feira Ecovárzea é o emblema dessa orientação: traduz a compreensão de que responsabilidade socioambiental caminha com justiça social e preservação de tradições. Esse lugar de enunciação nasce na interseção entre campus e territórios populares, o que sustenta uma perspectiva decolonial sensível às hierarquias do conhecimento (Reis, 2022); entretanto, em paralelo, a instituição é interpelada por agendas avaliativas que induzem alinhamentos e similaridades, gerando atrito entre autenticidade e reconhecimento (Universidade Federal da Paraíba, 2024).

A UPV projeta uma postura de conformidade estratégica, convertendo em capital a adesão a modelos e referenciais comparativos amplamente reconhecidos. Seu enquadramento privilegia indicadores mensuráveis, protocolos uniformizados e sintonia com agendas transnacionais, o que a apresenta como organização confiável e previsível (Universitat Politècnica de València, 2023). O lugar de enunciação reivindicado é o da expertise técnica e da capacidade de implementar políticas segundo parâmetros fixados por instâncias reguladoras, reforçando uma imagem de competência operacional e governança eficiente. Esse arranjo, entretanto, assegura legitimidade, mas pode restringir a experimentação.

A UCM ocupa uma posição dialógica, combinando ambições de projeção com atenção a assimetrias. Seu capital nasce da capacidade de articular registros que, à primeira vista, soam inconciliáveis – excelência de alcance internacional e compromisso com justiça social –, produzindo uma identidade apta a circular por diferentes circuitos de validação (Universidad Complutense de Madrid, 2025b). O lugar de enunciação deriva dessa composição: fala como intérprete multicultural quando interage com redes internacionais e, sem perda de coerência, mobiliza uma voz ancorada no território ao tratar de desigualdades e direitos (Universidad Complutense de Madrid, 2025c). Tal plasticidade funciona como trunfo e risco, pois amplia a capacidade de resposta a contextos diversos, mas pode suscitar leituras de ambiguidade quando o foco se desloca entre universalismo e particularismo.

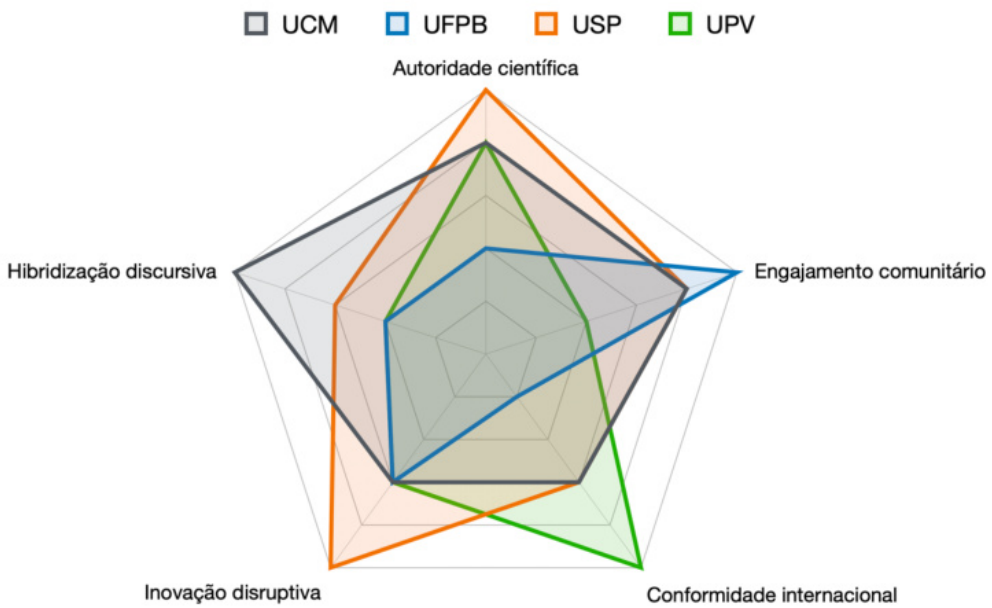
As convergências entre essas posições revelam narrativas compartilhadas, onde estratégias de endosso se intersectam. USP e UPV convergem na valorização da autoridade científica, embora a primeira priorize inovação enquanto a segunda sublinha conformidade. Ambas constroem capital social por meio da competência técnica, mas divergem quanto às formas de exercê-la. UFPB e UCM se aproximam na sensibilidade social, mas diferem quanto à radicalidade: enquanto a UFPB assume posições decoloniais, a UCM mantém equilíbrio entre crítica social e adequação institucional.

Os distanciamentos expõem rachaduras epistêmicas que transcendem diferenças geográficas. A tensão mais evidente surge entre as posições técnicas (USP/UPV) e comunitárias (UFPB/UCM), revelando concepções distintas sobre a própria natureza da sustentabilidade. Enquanto as primeiras privilegiam métricas objetivas, as segundas ressaltam transformações sociais e epistemologias alternativas.

Mais sutil é a articulação entre autenticidade e performatividade que atravessa as posições – o que pode ser lido, à maneira de Bourdieu (1989), como o ajuste contínuo entre *habitus* e exigências acadêmicas. Em jogo, não há identidades fixas, mas estratégias orientadas pela busca de reconhecimento, nas quais cada IES modula sua apresentação de si para alinhar disposições incorporadas a regras, expectativas e lógicas de concorrência. Assim, as posições assumidas funcionam como performances adaptativas, resultantes da relação dinâmica entre disposições duráveis e pressões de consagração e visibilidade.

O mapeamento das posições assumidas revela uma negociação de identidades, que erigem lugares de fala facilitadores de autoridade para intervir em debates globais sem abdicar de especificidades locais. A Figura 181 sintetiza essas posições, apresentando-as em um gráfico, análogo ao anterior, que permite visualizar pontos de convergência e distanciamento.

Figura 181 – Posições assumidas pelas universidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico nomeia uma arquitetura de posições que, ao mesmo tempo, diferencia e aproxima as quatro universidades, compondo portfólios que combinam, em intensidades

diversas, autoridade científica, engajamento comunitário, conformidade internacional, inovação de ruptura e hibridização discursiva. A USP se projeta na interseção entre autoridade científica e inovação, sugerindo um regime de consagração que depende da capacidade de converter pesquisa de ponta em promessa transformadora; tal desenho indica uma aposta na distinção por originalidade, mas não prescinde de alinhamentos a normas e diálogo social.

A UFPB, por sua vez, desloca o centro de gravidade para o engajamento comunitário, compondo-se a partir da proximidade territorial; essa proeminência não elimina a presença de autoridade científica nem a necessidade de alguma conformidade, mas reordena prioridades em direção a um circuito de validação coerente com agendas de justiça e participação.

A UPV se ancora na conformidade; seu contorno, todavia, indica que a inovação e o engajamento se mantêm como elementos ativos, ainda que subordinados ao eixo de referência, compondo um perfil de competência técnica e governança que busca reduzir incertezas. Já a UCM se avulta na hibridização, sugerindo uma plasticidade que articula registros e públicos distintos: o desenho equilibrado entre autoridade, engajamento e conformidade indica uma engenharia identitária capaz de circular por arenas diversas, com ganhos de versatilidade, mas também com o risco de leituras ambíguas se suas evidências variarem em excesso.

Nenhuma opera com fonte exclusiva; todas acionam os cinco eixos, compondo acordos que respondem a pressões cruzadas de avaliação, comparação e visibilidade. As áreas de convergência funcionam como requisitos mínimos de reconhecimento que estabilizam o jogo, enquanto as projeções para as bordas revelam estratégias de diferenciação: inovação e ciência para USP, comunidade para UFPB, métricas para UPV, e mescla de registros para UCM.

Essa distribuição demonstra que distinção e isomorfismo convivem (Peng *et al.*, 2023). A busca por singularidade coexiste com a necessidade de aderir a arquétipos, produzindo arranjos que reduzem riscos, ampliam interfaces com diferentes audiências e preservam margem de manobra frente a mudanças de agenda. O gráfico não só descreve preferências posicionais; ele captura escolhas estratégicas sobre como compor autoridade, utilidade pública e reconhecimento, e, ao fazê-lo, ilumina as gramáticas de poder que estruturam a circulação das universidades no espaço ao qual estão expostas (Melo; Coelho, 2022; Brankovic *et al.*, 2023).

11.1.3 Aspectos das narrativas

As histórias demonstram articulações que situam os atores em múltiplos e, por vezes, conflituosos regimes de verdade. A coexistência de perspectivas divergentes e a permanente articulação entre discursos normativos, pragmáticos e comunitários conformam um panorama

em que contestações não ocorrem apenas no plano declaratório, mas se manifestam por meio de jogos de linguagem que regulam a produção e circulação dos significados, revelando dispositivos de poder que controlam a legitimação e a territorialização discursiva.

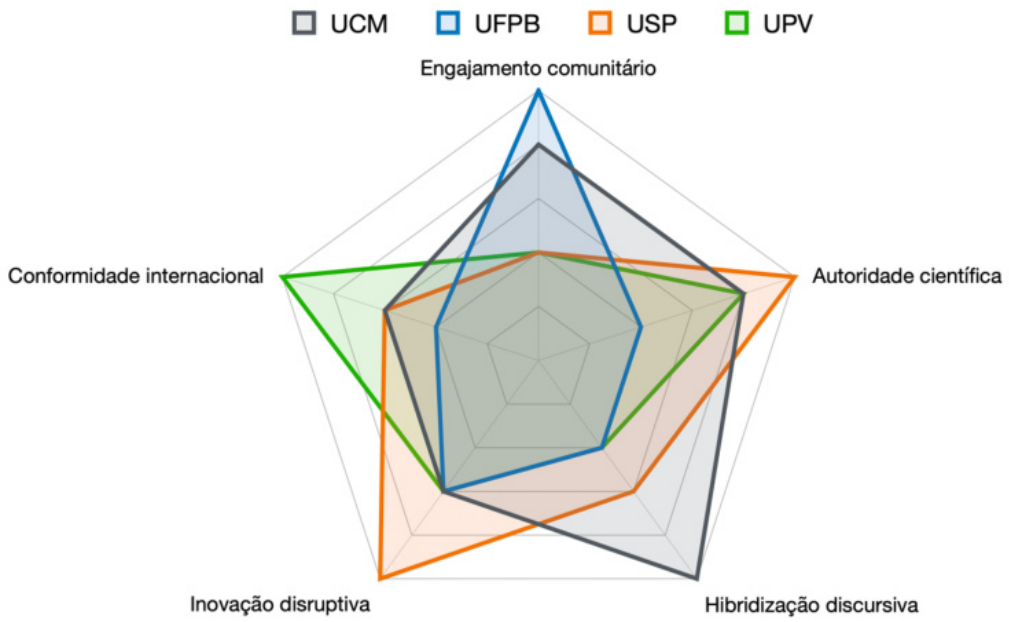
No plano dos alinhamentos, USP e UPV compartilham grifos técnicos e normativos, embora manifestem diferenças no reconhecimento que dão à inovação disruptiva e à adesão a procedimentos regulatórios. Observam-se, entre elas, retóricas que, apesar de promoverem validação científica e administrativa, revelam diferentes estratégias de mediação das exigências globais de avaliação e *accountability*. Em paralelo, UFPB e UCM articulam posições comprometidas com a incorporação de saberes locais e dimensões sociais, mas diferem na plasticidade da articulação entre demandas amplas e reivindicações localizadas. Essa diversidade expressa variações na capacidade de modulação do discurso em resposta às arenas de contestação e reconhecimento que caracterizam o ambiente educacional (Graham, 2023).

Surgem dinâmicas de tensão produtiva, nas quais distanciamentos emergem como espaços para redefinições identitárias e ressignificações de poder, mais do que simples rupturas. Narrativas são construídas e reconstruídas em contexto de permanente negociação entre pressões isomórficas – que chamam à conformidade com modelos institucionais previamente delimitados (Choi; Woo, 2022; Parsad; Mittal, 2022) – e demandas por singularização e reconhecimento localizado.

Os jogos de linguagem observados demonstram como as vozes participantes manejam recursos para legitimar práticas, ocultar incongruências e articular posicionamentos que podem ser, concomitantemente, preservadores e inovadores, reforçando a complexidade do terreno observado (Alves; Adamoglu de Oliveira, 2017). Nesse cenário, incontáveis percepções oferecem um diagnóstico robusto acerca dos mecanismos de poder e saber que circundam os discursos acadêmicos, apontando para um campo em que se articulam sentidos que ampliam e limitam suas possibilidades de ação.

Nessa conjuntura, aproximações e distanciamentos desenham convergências estratégicas em torno de legitimidade e reconhecimento, e, ao mesmo tempo, evidenciam a variedade de práticas retóricas e o mosaico de possíveis itinerários institucionais. Tal dinâmica é ilustrada na Figura 182, que reúne como cada universidade distribui seus investimentos nas dimensões de engajamento comunitário, autoridade científica, conformidade internacional, inovação de ruptura e hibridização discursiva. Ele torna tangível o modo como diferenças e afinidades compõem o espaço relacional acadêmico, revelando que a diversidade não é obstáculo, mas elemento estrutural da construção de consensos e da renovação das supremacias.

Figura 182 – Aspectos das respectivas narrativas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A imagem desvenda dinâmicas de realce e complementaridade. Nela, solidificam-se direções, gestos de fidelidade a distintos regimes de reconhecimento e movimentos de adaptação. Observa-se, por exemplo, que USP e UPV ocupam polos opostos em inovação disruptiva e conformidade internacional, ilustrando, respectivamente, a aposta em credibilidade fundada na produção de novidade e na ancoragem regulatória. Tal arranjo indica que, embora ambas exerçam autoridade científica, o itinerário para sua consagração diverge – ora pelo engenho tecnológico, ora pela robustez procedimental.

UFPB emerge como ponto focal em engajamento comunitário, distanciando-se dos vértices de experimentação radical e alinhamento normativo, o que sinaliza uma ordenação pautada no vínculo territorial e na valorização das formas de saber, enquanto a UCM transita com desenvoltura entre hibridização discursiva e autoridade científica, configurando uma plasticidade capaz de articular variados registros sem perder coerência narrativa.

As variantes radiais de cada universidade não se restringem a uma adequação instrumental a imperativos de avaliação; antes, revelam regimes de valor em negociação, nos quais nenhum vértice se constitui como terreno exclusivo – todos os polos são, em alguma medida, acionados juntos, compondo portfólios que dialogam com as expectativas de diferentes audiências. Esse entrelaçamento indica que os respectivos fluxos são urdidos por uma lógica combinatória, na qual se equilibram distinção simbólica, circulação global e relevância social (Putnam *et al.*, 2016; Cooren *et al.*, 2024).

O gráfico, portanto, não apenas sintetiza os pontos de justaposição, mas ilumina a interdependência entre práticas de enunciação, lógicas de influência e mecanismos de adaptação que sustentam a multiplicidade discursiva deste universo (O'Neill; Sinden, 2021). Ele sublinha que a legitimidade não se constrói em oposição rígida, mas em composição, variação e mutualidade, em uma ecologia de sentidos na qual cada posicionamento alimenta e questiona o próprio tecido narrativo.

11.1.4 Ocupações semânticas

A organização da fala transcende a escolha vocabular, alcançando a estruturação argumentativa, a cadência rítmica dos textos e o alinhamento pragmático a diferentes públicos, configurando uma arte singular (Godoi *et al.*, 2020; Hanchey; Jensen, 2022). Nessa dinâmica, cada universidade constrói uma geografia semântica própria, que não apenas reflete seu posicionamento estratégico, mas também orienta sua aptidão para mobilizar recursos, instaurar regimes de verdade específicos e negociar sua autoridade.

A apreciação dos espaços semânticos remete a um desenho que transcende a enumeração de temas, ao desvendar padrões de uso linguístico que geram territórios singulares e interrelacionados. Neste nível, não se trata apenas da identificação dos temas tratados, mas, sobretudo, do estudo das formas por meio das quais as organizações dispõem, qualificam e ordenam seus conteúdos, configurando sensibilidades, hierarquias e estilos comunicativos que proclamam suas individualidades e *ethos* característicos. As temáticas prioritárias oscilam entre o tecnicismo erudito e o engajamento comunitário, conforme sintetizado na Figura 183.

Figura 183 – Ocupações semânticas típicas de cada organização



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De um lado, há vocabulários especializados, carregados de jargões metodológicos e neologismos de vanguarda; de outro, encontram-se registros próximos ao coloquial, permeados

por metáforas, analogias e narrativas sensoriais que conquistam o interlocutor. Embora nenhuma universidade tenha empregado exatamente essas expressões, este conjunto de termos foi selecionado por sua capacidade condensadora, revelando o leque semântico que delineia as identidades discursivas de cada lugar.

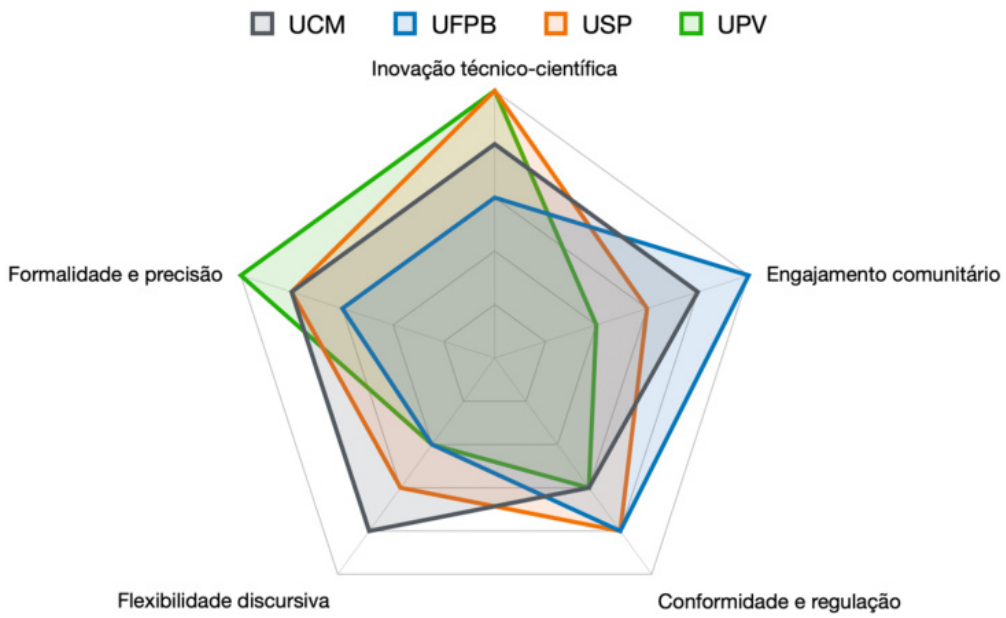
A USP, por exemplo, concentra sua ocupação em conceitos ligados à pesquisa aplicada e ao desenvolvimento tecnológico, posicionando sua linguagem em patamares elevados de formalidade e precisão, o que comunica um espírito de vanguarda e rigor epistêmico. Contrariamente, a UFPB privilegia enunciados pautados em questões socioambientais incorporadas a redes comunitárias, onde o uso linguístico é marcado pela oralidade e por metáforas que integram memórias culturais e práticas locais, conferindo conexão afetiva.

Entre esses polos, a UPV delimita uma esfera focada em conformidade regulatória e metas quantificáveis, utilizando um estilo normativo-operacional, denso em termos técnicos associados a protocolos. Isto constrói matizes que reforçam uma identidade de controle, com menor espaço para flexibilidades narrativas ou para apropriações de outros tipos. A UCM, por sua vez, ocupa um campo semântico marcado pela expressividade, transitando entre linguagens acadêmicas de excelência e repertórios que dialogam com demandas interculturais, o que exige variações estilísticas e o manejo habilidoso de registros verbais.

Determinadas proximidades ratificam convergências, tais como a valorização compartilhada da autoridade científica por USP e UPV; outras articulam comunidades ancoradas no compromisso territorial, como é o caso de UFPB e UCM. Por outro lado, distanciamentos ressaltam diferenças em prioridades, seja entre o rigor formal e a flexibilidade, ou entre a adesão a padrões regulatórios e o engajamento social mais enraizado, delineando subespaços que ampliam possibilidades analíticas. Essa trama verbal sinaliza que a comunicação ultrapassa a emissão de conteúdos, funcionando como um dispositivo crucial para a construção de identidades, a geração de consensos e a manutenção de fronteiras simbólicas entre atores, temas e práticas (Schoeneborn *et al.*, 2019; Peeples; Murphy, 2023).

A Figura 184 apresenta um gráfico que ilustra as ocupações semânticas ao longo de cinco dimensões, fundamentadas nas conclusões das análises realizadas. Elas englobam desde a inovação tecnocientífica, caracterizada por discursos centrados em pesquisa avançada e desenvolvimento tecnológico, até o engajamento de comunidades, que privilegia narrativas ligadas a práticas participativas e culturas tradicionais, expressas em registro mais acessível e integrador. Incluem-se também a conformidade e regulamentação, marcada pela adesão a protocolos, a hibridização discursiva, que se traduz na capacidade de alternar entre registros conforme públicos e contextos, e, por fim, a formalidade, com o uso de vocabulários rigorosos.

Figura 184 – Ocupações semânticas mais presentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico especifica os territórios semânticos privilegiados por cada IES na tessitura de sua legitimidade. A USP e a UPV se destacam na inovação técnico-científica, evidenciando protagonismo no campo do desenvolvimento e da adoção de novas práticas, enquanto a UFPB ressalta sua vocação para o engajamento comunitário, reafirmando uma centralidade nas relações com os atores sociais do entorno. A UCM, por sua vez, adota uma posição de relativa flexibilidade, articulando diferentes polos conforme as conjunturas, sem abrir mão da formalidade e precisão que historicamente marcam sua atuação. Já a UPV evidencia preeminência não só na inovação, mas também na conformidade e regulação, expressando seu alinhamento a normas institucionais e sua reputação de excelência em processos gerenciais.

Observa-se, contudo, que nenhuma se encerra em um único polo: todas transbordam suas áreas de maior ênfase, demonstrando capacidade de adaptação e de combinação de registros. Esse entrelaçamento discursivo patenteia a sofisticação das estratégias identitárias em um campo acadêmico marcado pela incerteza e pela vigilância contínua. Assim, o gráfico não apenas visualiza trajetórias específicas, mas consagra a natureza polifônica e híbrida das práticas institucionais contemporâneas, encerrando esta parte do exame com o reconhecimento de que legitimidade, no universo universitário, nasce justamente da habilidade de mover-se entre ênfases divergentes sem perder a coerência de fundo.

11.1.5 Imersão discursiva, da superfície ao núcleo

Este segmento empreende uma análise das universidades em sua individualidade discursiva e enquanto grupo, amparada pelas camadas de aproximação propostas pela Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos, como explicitado por Ibáñez (2010) e detalhado no Capítulo 2. A escolha de preservar e destacar as distinções entre os discursos se justifica pela constatação, ao longo da investigação, da coexistência de alinhamentos retóricos e especificidades que caracterizam as organizações, cada uma detentora de suas próprias marcas históricas, culturais e geopolíticas, que atravessam e norteiam suas práticas. Essa abordagem possibilitou uma representação mais precisa do ambiente acadêmico atual, prevenindo a homogeneização de diferenças essenciais e assegurando o reconhecimento de distinções e tensões internas que preenchem a dinâmica do jogo da fala.

O procedimento, portanto, se deu com a aplicação dos níveis de aproximação da ASD (Ibáñez, 2010; Godoi *et al.*, 2020): o informacional-quantitativo, destinado ao levantamento e quantificação dos temas e categorias discursivas; o estrutural-textual, voltado para a decupagem das organizações textuais, marcas argumentativas e dinâmicas de silêncio; e o social-hermenêutico, que se ocupa da interpretação dos usos pragmáticos e das políticas de discurso.

Importa ressaltar que os quatro temas explorados anteriormente – estilos de fala, posições assumidas, aspectos das narrativas e ocupações semânticas – funcionaram como chaves que abriram os caminhos para as camadas de aproximação. Mais que tópicos isolados, esses elementos se revelaram instrumentos essenciais para aprofundar este exame, conduzindo a investigação à complexidade epistemológica necessária para captar a riqueza, a densidade e a amplidão dos discursos.

11.1.5.1 NÍVEL INFORMACIONAL-QUANTITATIVO

No plano informacional-quantitativo, há convergências temáticas e vocabulares, pautadas por categorias como sustentabilidade, inovação, responsabilidade social, métricas de avaliação e diretrizes internacionais. Isso decorre da atuação de forças regulatórias e demandas externas, estabelecedoras de padrões e *benchmarks* para as políticas acadêmicas e práticas comunicativas (Lozano *et al.*, 2022; Brankovic *et al.*, 2023).

Organismos multilaterais – como as Nações Unidas e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável –, ranqueamentos e agendas de sustentabilidade impõem padrões discursivos que atravessam fronteiras culturais e geopolíticas (Kolb *et al.*, 2017; Leal Filho;

Vargas*; et al.*, 2019). Essa dinâmica atua como uma força centrípeta, guiando as IES a moldarem suas narrativas e práticas em consonância, assim reforçando a necessidade de legitimação e competitividade em um sistema acadêmico altamente conectado (Wang *et al.*, 2023). Ao mesmo tempo, isso ressalta as crises entre universalização retórica e resistências locais, abrindo espaço para que especificidades apregoem contradições.

Historicamente, a adoção de ranqueamentos como ferramentas de avaliação sistemática se intensificou a partir de 2000, enquanto a institucionalização dos ODS, em 2015, reforçou o imperativo da sustentabilidade como critério de governança (Kanter *et al.*, 2016; Leal Filho *et al.*, 2024). Esse duplo movimento convergente gerou repertórios discursivos compartilhados e intensificou a pressão por competitividade em uma escala global (Abusaada; Elshater, 2021).

A Figura 185 explicita essa dinâmica ao apresentar os elementos partilhados neste nível. O diagrama evidencia que tais características constituem um repertório básico de aceitabilidade, enquanto as singularidades exprimem inflexões e nuances condicionadas por suas realidades culturais, geográficas e políticas, conforme expus ao longo do Capítulo 4.

Figura 185 – Discursos no nível informacional-quantitativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao redor desse centro, destacam-se traços singulares. A USP potencializa inovação e pesquisa, sinalizando a influência de uma cultura orientada para a excelência científica e tecnológica, em sintonia com centros de produção do conhecimento. A UFPB, por sua vez, concentra sua retórica no eixo da justiça social e na valorização do regionalismo, resultado de

seu enraizamento territorial, que interroga e reconfigura narrativas frente a padrões universais (Vilar; Moreira, 2022; Braz *et al.*, 2024).

Na UPV, gravita-se em torno da conformidade normativa e de protocolos regulatórios, emblemáticos do contexto europeu, no qual a aderência a padrões internacionais, em particular aos da União Europeia, é condição *sine qua non* para chancela (The European Universities of Technology Alliance, 2025; União Europeia, 2025; Universitat Politècnica de València, 2025b). Por fim, a UCM equilibra inovação técnica e engajamento comunitário, explorando uma retórica que busca combinar vanguarda acadêmica com sensibilidade social, reflexo das dinâmicas históricas e geopolíticas da Espanha (Lacomba Vázquez; Berlanga Adell, 2022; Escudero-Gómez *et al.*, 2024; Universidad Complutense de Madrid, 2025b).

Notam-se articulações internas caracterizadas pelo confronto entre processos de homogeneização e diferenciação, demonstrando a existência de uma dinâmica dialética multifacetada. A influência de condicionamentos globais – entendidos à luz do materialismo histórico como estruturas dominantes (Faria, 2022) – interage com condições que produzem mediações singulares, o que cria espaços de agência e resistência. Tal interação conforma uma trama onde elementos normativos são reinterpretados, apropriados e subvertidos, gerando composições híbridas e múltiplas temporalidades na produção de sentidos.

Os dispositivos que cristalizam essas mediações – sejam tecnologias emergentes, campos de prática sociopolítica ou formas materiais simbólicas – são nexos essenciais para compreender esta dialética estrutural e superestrutural. Nesse movimento, as formas de resistência se revelam como contrapesos a imposições uniformizantes, proporcionando arenas de contestação e invenção, e dando visibilidade às singularidades contextuais.

A análise aqui proposta dialoga com perspectivas que ressaltam contradições entre base econômica e esfera ideológica (Herrera Rodríguez, 2022), bem como com a noção de glocalização, que descreve a coexistência entre globalizações normativas e inserções regionais (Trivinho, 2022). Assim, a configuração semântica apresentada traz à tona interações nas quais se entrelaçam coerências emergentes e fissuras. Isto aponta para dinâmicas de negociação e ressignificação, que desafiam lógicas monocromáticas e reafirmam a importância do lugar como prática social e política no movimento de (des)construção de significados coletivos.

11.1.5.2 NÍVEL ESTRUTURAL-TEXTUAL

Avançando para a camada estrutural-textual, revelam-se variações nos desenhos argumentativos que sustentam o manifesto. Aqui, são iluminados os padrões retóricos, os

marcadores de negação, os dispositivos de modulação e os silenciamentos que caracterizam cada ente, corroborando estratégias distintivas de organização textual e posicionamento enunciativo. A Figura 186 apresenta uma sistematização dessas características.

Figura 186 – Configurações discursivas na camada estrutural-textual

CARACTERÍSTICA DISCURSIVA	DESCRIÇÃO	USP E UPV	UFPB E UCM
Estruturas discursivas	Configurações argumentativas, padrões retóricos e dispositivos que organizam o texto	Formalismos acadêmicos e instrumentais; aderência a formatos rígidos	Plasticidade discursiva e alternância de registros técnicos e sociais
Pressões institucionais	Influências externas que modelam o discurso	Pressões isomórficas e demandas por legitimidade em ranqueamentos globais	Tensões entre agendas globais e demandas sociais urbanas; mediação entre cosmopolitismo e local
Marcadores retóricos e modulação	Elementos que modulam o discurso, incluindo negações, silenciamentos e variações compensatórias	Uso estratégico de silenciamentos e marcadores normativos	Inclusão de vozes subalternas e dispositivos de articulação de justiça social
Identidade discursiva	Manifestação da identidade institucional por meio do discurso	Ênfase em excelência científica, inovação disruptiva	Hibridização discursiva; engajamento social urbano, diversidade e inclusão
Contexto geopolítico-cultural	Fatores externos que influenciam a construção discursiva	Circuitos de poder acadêmico tradicionais; financiamento tecnológico	Nordeste brasileiro com demandas de justiça social (UFPB), Madrid como pólo cosmopolita (UCM), desafios urbanos (diversidade, inclusão, justiça de gênero)
Uso de narrativas qualitativas	Presença e relevância de narrativas que exploram dimensões subjetivas e simbólicas	Limitado, predominância de discurso técnico	Predominante, valorização de narrativas de engajamento comunitário urbano

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Formam-se dois grupos. O primeiro, composto por USP e UPV, adota uma linguagem técnica e normativa, espelhando seus circuitos de poder tradicionais, aos quais têm acesso e que lhes garantem maiores financiamentos. As pressões que nelas incidem derivam de demandas isomórficas e exigências de legitimação. Como demonstra a literatura neoinstitucionalista (DiMaggio; Powell, 2000; Sakib, 2022), organizações inseridas em campos similares tendem a reproduzir estruturas e práticas reconhecidas como legítimas, Aqui, essa dinâmica se manifesta pela adesão a formatos que atendem a expectativas de organismos avaliativos, agências de fomento e redes interuniversitárias, em um alinhamento que privilegia a conformidade.

Os marcadores retóricos e dispositivos de modulação empregados se caracterizam pelos apagamentos, que operam como mecanismos de controle de narrativa (Conde, 2009). Elementos potencialmente controversos são postos no não-dito, enquanto aspectos que reforçam competência técnica e alinhamento a padrões são amplificados.

O segundo agrupamento, formado por UFPB e UCM, apresenta uma maior plasticidade, assinalada pela alternância entre registros técnicos e sociais, e pela incorporação de narrativas qualitativas e vozes subalternas – em uma mediação entre validação e compromisso. As pressões são qualitativamente distintas, por exigirem mediação constante entre cosmopolitismo e particularismo. Exige-se uma capacidade de hibridização que lhes permita circular em variadas arenas sem perder coerência narrativa.

Suas retóricas incluem dispositivos de articulação de justiça social e mecanismos de inclusão, estratégias de diferenciação em relação a padrões dominantes (Du Preez *et al.*, 2022). Essa direção aparece tanto na inclusão de vocabulários oriundos de movimentos sociais quanto na adoção de estruturas argumentativas que privilegiam o diálogo e a polifonia, em contraste com o monologismo técnico característico do primeiro grupo.

A UFPB opera em uma situação marcada por desafios socioeconômicos e por uma tradição de resistência cultural, que se manifesta na valorização regional e na articulação de demandas decoloniais. Essa realidade indaga os códigos formais predominantes, exigindo estratégias que permitam articular gestão e compromisso social. A UCM, por sua vez, embora situada em Madri – centro político e econômico da Espanha –, articula sua visibilidade com particularidades que refletem complexidades da inserção espanhola no universo europeu (Escudero-Gómez *et al.*, 2024). Sua hibridização surge na capacidade de transitar entre linguagens externas e repertórios sensíveis a questões de diversidade e inclusão.

Esses formatos revelam os arquivos ideológicos que sustentam práticas e posicionamentos. Esses ideários são manifestações solidificadas em textos e realizações, que legitimam certames de poder e guiam a conformidade ou contestação frente a pressões externas. A adesão aos modelos tecnocientíficos, observada em USP e a UPV, manifesta uma ideologia alinhada ao paradigma do progresso e da eficiência, que se traduz em discursos marcados pela uniformização.

Por outro lado, os repertórios permeados por discursos de justiça social, característicos da UFPB e da UCM, expressam uma matriz ideológica que valoriza a diversidade, o reconhecimento de saberes locais e a crítica às hierarquias estabelecidas. Esses posicionamentos refletem dinâmicas sociopolíticas regionais e carregam potencial disruptivo,

fomentando práticas que tensionam os cânones universalistas e desafiam os processos de uniformização.

Esses sistemas de crenças, embora apartados, interagem nos textos, demonstrando a coexistência generalizada de forças conservadoras e inovadoras. Sob este prisma, a reprodução e o questionamento dos modelos predominantes acontecem simultaneamente, apontando para a ambivalência constitutiva das instituições na sua busca por coerência. Tal dualidade é explicada pelo conceito de estruturas contraditórias, oriundo do materialismo histórico, que reconhece a necessidade de abordar a produção discursiva como espaço onde tensões sociais se envolvem com conservações simbólicas (Herrera Rodríguez, 2022; Tasos, 2024).

Dessa forma, a análise estrutural-textual alarga a compreensão acerca das condições socioculturais que moldam o discurso institucional, revelando que narrativas são campos de luta ideológica, onde o hegemônico e o marginal se articulam na construção e desconstrução contínua dos sentidos e das identidades.

11.1.5.3 NÍVEL SOCIAL-HERMENÊUTICO

Focalizando o nível social-hermenêutico, adentro o terreno do latente, onde os discursos se envolvem com práticas de domínio e memória, e onde as universidades surgem como agenciadoras de definições que transcendem a superfície manifesta. Nesta instância, a ASD mobiliza procedimentos hermenêuticos para revelar como ideologias se cristalizam em rotinas, rituais e artefatos (Conde, 2009; Ibáñez, 2010).

Primeiramente, os espaços institucionais funcionam como palcos de fala (Vásquez *et al.*, 2018; Schoeneborn *et al.*, 2019), nos quais vozes autorizadas definem o que pode ser dito e celebrado. Na USP, por exemplo, os auditórios de grandes congressos e as solenidades protocolares não são simples cenários: ali, a retórica da disjunção ecoa sob o imperativo de proteção à coesão interna das hierarquias, o que oculta críticas que insurgem dos departamentos periféricos ou de grupos discentes. Esse desencontro narrativo – apontado por Fairclough (2001) e aprofundado por Pitsakis *et al.* (2012) – aponta para uma espécie de crise entre a promessa de vanguarda e a reprodução de práticas.

Na UFPB, o campus e seus limites físicos articulam falas decoloniais com micropolíticas de cuidado. Entretanto, a partir do estudo de documentos oficiais, é possível perceber um vazio em torno das vozes autônomas de assentamentos rurais, cujas revelações de precarização ambiental e conflitos por acesso à terra figuram em apêndices. Esse silenciamento

estratégico, conforme Serrano (2008), camufla diferenças, priorizando a reificação do estatuto da inclusão sem alterar, de fato, estruturas de poder.

Na UPV, a conformidade normativa se manifesta em artefatos sociomateriais e campanhas bioclimáticas, estratégias de legibilidade voltadas a diferentes públicos. Contudo, observa-se que os mecanismos de deliberação interna – conselhos de campus, comitês de avaliação, fóruns de debate – sofrem esvaziamento de conteúdo, resultando em uma governança que privilegia a imagem de transparência e eficiência sem fomentar a participação substantiva de coletivos minoritários. Essa dissociação entre performance simbólica e agência exemplifica a dialética foucaultiana do dispositivo, na qual a produção de sentido e a manutenção de desigualdades caminham juntas (Foucault, 1979).

Finalmente, o repertório da UCM combina formalização – herança de uma longa tradição centralizadora (Delgado Granados, 2015) – com intervenções urbanas, como os murais que protestam contra guerras em outros países. A dispersão do campus em áreas históricas confere aos artefatos uma dimensão glocal, na qual os discursos da agenda 2030 se imbricam a lógicas de resistência cultural. No entanto, documentos revelam que as deliberações sobre inclusão de temas como direitos laborais e justiça de gênero são neutralizadas por exigências orçamentárias e alinhamentos com financiadores externos, expondo conflitos latentes entre a missão escolar e a realidade do possível.

Por meio dessas evidências, o nível social-hermenêutico ilumina processos de legitimação e isomorfismo, e assinala zonas de obstinação, onde a promessa de sustentabilidade se choca com as realidades vividas. A seguir, apresento a Figura 187, que exemplifica as manifestações visíveis, as omissões latentes e exemplos empíricos que caracterizam este patamar em cada instituição, conforme discutido até aqui.

As dinâmicas de isomorfismo não se limitam à reprodução de repertórios simbólicos (Peng *et al.*, 2023). O *decoupling* se faz visível quando a adesão a protocolos de sustentabilidade – evidenciada em agendas de *compliance* e relatórios de resultados – convive com a persistência de práticas que desafiam tais compromissos, gerando zonas onde o *greenwashing* emerge como estratégia de manutenção de privilégios (Lyon; Montgomery, 2015). Ao mesmo tempo, a glocalização discursiva cria tensões produtivas, em meio às quais as universidades adaptam narrativas a suas particularidades, ressignificando indicadores em práticas situadas (Trivinho, 2022). Isso, contudo, não ocorre sem conflitos: as redes impõem um verniz padronizante, enquanto cada organismo – conforme exposto nos níveis informacional e estrutural – promove apropriações criativas que, paradoxalmente, reforçam e subvertem o modo como a sustentabilidade é vivenciada.

Figura 187 – Dimensão social-hermenêutica: artefatos, silenciamentos e exemplos empíricos

UNIVERSIDADE	ARTEFATOS COMUNICATIVOS VISÍVEIS	SILENCIAMENTOS LATENTES	EXEMPLOS EMPÍRICOS
UPV	Instalações "Espai per a Dones"; ocupações estudantis em defesa de causas externas	Falta de registro de vozes minoritárias em conselhos e comitês	Documentos de comitês que não registram contribuições de coletivos LGBTQIAP+
UCM	Banners sobre Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; murais de violência de gênero	Neutralização de pautas de gênero e trabalho em atas do Vicerrectorado	Atas que alinearam orçamento ao Pacto Verde Europeu, sem citar impactos sociais
UFPB	Feiras agroecológicas comunitárias, eventos de extensão	Denúncias de assentamentos rurais em apêndices de relatórios	Relatórios oficiais que ignoram conflitos por acesso à terra
USP	Solenidades de lançamento de laboratórios, auditórios de congressos	Críticas de departamentos periféricos, disputas internas sobre autonomia	Hackathons institucionalizados; atas de reuniões que omitiram debates sobre terceirização

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nesse patamar, é preciso compreender que as práticas discursivas e as manifestações de poder não ocorrem isoladamente, pois são imbricadas em estruturas mais amplas. Segundo a perspectiva do materialismo histórico (Silva *et al.*, 2021; Herrera Rodríguez, 2022), as universidades, enquanto campos institucionais, reproduzem fissuras entre infraestrutura econômica e superestruturas ideológicas que norteiam o funcionamento social. As ideologias presentes nas falas acadêmicas e nas práticas organizacionais atuam como mecanismos de legitimação, naturalizando certas relações e ocultando antagonismos subjacentes.

As trajetórias não podem ser compreendidas sem que sejam situadas em processos históricos marcados por continuidades e rupturas. Legados coloniais, estruturas burocráticas herdadas e tradições acadêmicas se misturam para moldar as práticas discursivas e simbólicas atuais, produzindo oposições e repetições que atravessam o pretenso avanço da agenda da sustentabilidade. Esse filtro temporal evidencia que as fissuras observadas são resultado de trajetórias enraizadas, que impõem limites e abrem possibilidades para transformação.

Assim, o que hoje se expressa nos discursos da sustentabilidade e governança é também reflexo das contradições entre a dinâmica globalizante do capital e as especificidades que demandam reconhecimento e justiça. A superestrutura discursiva atua para estabilizar o sistema, mas também é palco de contendas, onde novos significados emergem e velam velhos conflitos.

Essa compreensão prepara o terreno para a análise dos interdiscursos. Estes não apenas refletem uma complexidade histórica acumulada, mas atuam como agentes na conformação das respectivas gramáticas comunicativas. No corpo discursivo, identifiquei cinco correntes principais que abraçam legados teóricos, movimentos sociais e normativas regulatórias, evidenciando como diferentes forças simbólicas se articulam para produzir narrativas que negociam legitimidade e posicionamento. Embora ocultos, silenciados ou aparentemente esquecidos, eles persistem e exercem suas próprias influências. A Figura 188 os apresenta.

Figura 188 – Interdiscursos formadores das narrativas institucionais

CORRENTE INTERDISCURSIVA	DESCRIÇÃO
Discursos de modernização cientificista (séculos XIX–XX)	Provenientes das academias europeias de elite, esses enunciados consagraram a primazia do saber técnico e da pesquisa de laboratório como via para o progresso social (Tonet, 2013). Na USP e na UPV, esse interdiscurso ainda habita os auditórios e os regulamentos, orientando práticas de avaliação por métricas de produção científica.
Narrativas de ensino popular e extensão rural (décadas de 1960–1980)	Movimentos de educação popular, laicização do ensino e tecnificação agrária (Freire, 2008; Cichoski; Rubin-Oliveira, 2024), notadamente fortes na UFPB, imprimiram ao discurso de extensão uma retórica de emancipação comunitária e valorização de saberes tradicionais. Embora mantidos em apêndices de relatórios oficiais, esses enunciados emergem nas feiras agroecológicas e nos cursos de formação agrícola, tensionando o modelo hegemônico de difusão de cima para baixo (Brinkhurst et al., 2011).
Códigos de governança corporativa e managerialismo (anos 1990–2000)	Inspirados por reformas neoliberais (McKenzie et al., 2015) e pela emergência de ranqueamentos internacionais (Shan et al., 2022), esses discursos se fundamentam em uma retórica de accountability, eficiência e compliance. Na UPV e na UCM, acomodam os manuais de procedimentos, as atas de conselhos e as campanhas de mobilidade e sustentabilidade, em uma lógica de controle que diminui vozes de gestores de base e coletivos estudantis.
Dispositivos de ativismo social urbano (década de 2010 em diante)	Guiados por pautas de gênero, antirracismo e direitos humanos, estes interdiscursos ganham forma em ocupações, murais e campanhas de solidariedade (Reis, 2022). Na UCM, banners sobre violência de gênero e na UPV, instalações Espai per a Dones resgatam discursos feministas e anticoloniais, que atravessam os currículos e contaminam práticas administrativas.
Discursos da governança ambiental (1972–2015)	Originados na Conferência de Estocolmo (1972) e fortalecidos pelo relatório *The Limits to Growth* do Clube de Roma (1972), esses enunciados ganharam fôlego no *Our Common Future* da Comissão Brundtland (1987) e foram institucionalizados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (2015). Introduziram a ideia de desenvolvimento sustentável como paradigma programático, mesclando preocupação ecológica, justiça intergeracional e equidade global (White, 2013; Leal Filho et al., 2023).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

É possível reconhecer quais reforçam ou desafiam determinadas narrativas. A lógica da modernização científica confere prestígio técnico (Tonet, 2013), enquanto os elementos ligados ao ensino popular e rural evocam um compromisso comunitário que, embora amiúde colocado em notas de rodapé, permanece presente nas práticas extensionistas (Freire, 2008; Brinkhurst *et al.*, 2011; Cichoski; Rubin-Oliveira, 2024).

Por outro lado, os elos de managerialismo corporativo (McKenzie *et al.*, 2015; Shan *et al.*, 2022) e de governança ambiental (White, 2013; Leal Filho *et al.*, 2023) oferecem o arcabouço que legitima o uso de métricas e certificações, mas abrem fissuras para o *greenwashing* e para a imposição de um modelo de crescimento linear (Delmas; Burbano, 2011). Já os dispositivos de ativismo social atuam como contraponto, introduzindo dissenso e pautas de justiça (Reis, 2022).

Desnudar esses interdiscursos é enxergar as universidades como ecossistemas vivos, onde objetos e rituais afirmam ou desafiam verdades tidas como imutáveis. Na superfície, a paisagem informacional exibe suas cores vibrantes: temas e vocabulários que circulam e se sobrepõem, formando uma teia visível de legitimações compartilhadas e particularidades sutis. Adentrando o terreno estrutural, as formações argumentativas se mostram como veios que esculpem a rocha discursiva, ora firme e cristalina, ora porosa, permitindo infiltrações e fissuras – espaços onde estratégias de silêncio desenham a fisionomia dos sentidos institucionais.

É indispensável considerar a dimensão afetiva, sensorial e corporal presente nas práticas e narrativas, geralmente manifestada na materialidade dos espaços, nas performances coletivas e nas expressões artísticas ou rituais que povoam os campi. Ela inaugura territórios de experiência e subjetividade que dialogam com as estruturas técnicas e institucionais. O corpo, como lócus da vivência e resistência, inscreve seus traços nos espaços de convivência, tornando-se voz e gesto de uma sustentabilidade que não se esgota na razão administrativa, mas pulsa a partir das emoções e memórias, desafiando a predominância das lógicas instrumentais.

Ao mergulhar nas cavernas profundas do latente social-hermenêutico, é nas sombras e nos corredores sombreados que as vozes marginalizadas se fazem ouvir, rompendo o silêncio imposto, questionando os discursos hegemônicos e abrindo fendas. É nesse recesso obscuro que a transformação ganha corpo, quando a retórica da sustentabilidade deixa de ser encenação para insurgir como ato efetivo de reinvenção, capaz de ressignificar identidades e redesenhar práticas. Assim, a jornada da superfície às profundezas descobre a riqueza e a articulação que sustentam a construção de acepções, convidando a uma escuta atenta e a uma intervenção comprometida com a fecundidade do possível.

Além das vozes autorizadas que dominam os espaços, é crucial reconhecer o protagonismo dos atores periféricos – coletivos estudantis, grupos acadêmicos dissidentes, comunidades indígenas e movimentos sociais – que invertem o jogo da invisibilidade. Estes agentes, a partir das frestas e corredores escuros da caverna, desafiam narrativas e insuflam práticas de contestação. Suas manifestações não se limitam a incômodos, mas se revelam instrumentos potentes de ressignificação discursiva e transformação sociopolítica, ampliando o espectro interpretativo e potencializando rupturas necessárias na configuração vigente.

11.2 DESAFIOS E DESCOBERTAS NO CAMINHO PARA A SAÍDA

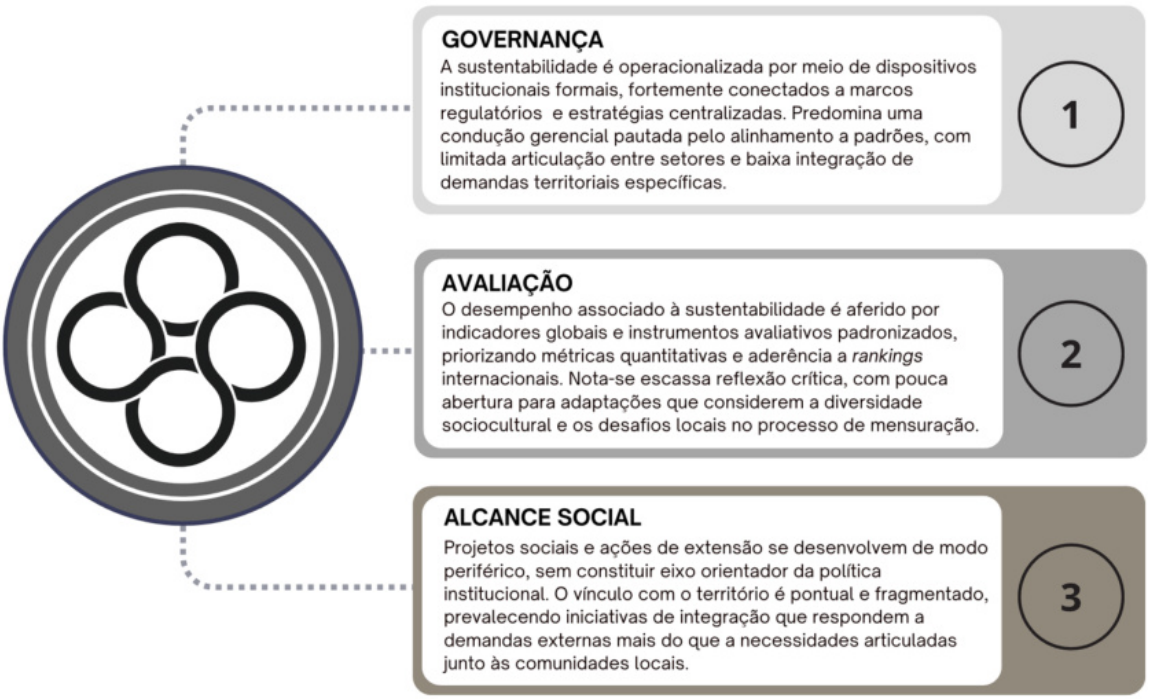
Esta parte se vale da decomposição dos discursos em seus fragmentos, executada na etapa anterior, para examinar as camadas que configuram governança, avaliação e alcance social nas quatro instituições, seguindo o trabalho de síntese elaborado no Capítulo 2. Agora, a investigação segue adiante, buscando decifrar tensões, contrapontos e afinidades, com especial atenção às dinâmicas de *decoupling* e às sutilezas da glocalização presentes nos cenários (Pitsakis *et al.*, 2012; Trivinho, 2022).

No limiar entre a sombra e a luz, chego a um plano de maior claridade interpretativa e noto um cenário que evoca plenamente a metáfora platônica da saída da caverna. As sombras, projetadas pelos discursos oficiais – que, até então, pareciam constituir a realidade –, cedem espaço a uma compreensão mais nítida, na qual a luz revela não verdades absolutas, mas tessituras em permanente negociação. Vislumbram-se as dinâmicas subjacentes que sustentam a coexistência do conformismo e da oposição.

A materialidade dos conselhos, colegiados e diretrizes internas desenha um panorama em que o hiato entre retórica e execução se apresenta como substância estrutural desses espaços decisórios. Esse quadro ganha novas cores quando surgem expressões de uma racionalidade que privilegia a conformidade simbólica em detrimento da transformação efetiva, perpetuando um ciclo em que a sustentabilidade opera como dispositivo de legitimação ideológica. Tal dinâmica pode ser visualizada na Figura 189, que facilita a identificação das relações e interdependências entre governança, avaliação e alcance social.

Atravessando a penumbra das representações, percebo a mediação entre discursos e práticas. A análise das três grandezas não ocorre em compartimentos estanques, mas em diálogo contínuo, onde cada esfera influencia e é influenciada pelas demais. Nesse mosaico sociomaterial, crises e mediações aparecem em variadas formas, exigindo do pesquisador uma postura sensível à complexidade e à pluralidade dos sentidos em jogo.

Figura 189 – Síntese sociomaterial das dimensões institucionais



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nas instâncias de governança, observo a formalização dos fóruns deliberativos, cujas funções, embora previstas em regulamentos e diretrizes, nem sempre se traduzem em práticas eficazes. Existe um intervalo recorrente entre a normatização e a operacionalização, em que os espaços decisórios, apesar de estruturados, enfrentam desafios para desempenhar papéis estratégicos que ultrapassem a formalidade procedimental. Essa dimensão ritualística da governança se afeiçoa, assim, como um elemento recorrente, e não uma exceção pontual.

Os problemas financeiros relatados, sobretudo na UFPB, são fator estruturante desse cenário. A limitação de recursos próprios e a dependência de fontes públicas, habitualmente sujeitas a contingenciamentos e à volatilidade política, impactam diretamente a capacidade de manutenção e implementação das políticas deliberadas nesses espaços colegiados (Tumenas, 2021; Silva; Guimarães, 2022).

No plano ideológico, percebo a influência das redes interorganizacionais e dos ranqueamentos como forças reguladoras que conformam e padronizam as dinâmicas decisórias internas. As pressões por alinhamento a indicadores levam ao estabelecimento de agendas que, usualmente, privilegiam métricas e protocolos externos em prejuízo da reflexão crítica e das especificidades regionais. Esse processo, ancorado em regimes neoliberais de prestação de contas e performance (Brankovic *et al.*, 2023; Binder, 2025), ressignifica a governança como

um espaço onde a busca pelo prestígio orienta decisões e priorizações, tendo impacto direto sobre as configurações internas e as práticas de gestão.

A governança, nesse sentido, torna-se um lócus de mediação entre múltiplos interesses, espaço atravessado por interdiscursos que articulam a globalidade das redes com particularidades administrativas. As instâncias colegiadas funcionam, por vezes, como canais de recepção e reprodução de paradigmas normativos externos, mas também como espaços de negociação em que se ressignificam as demandas e se redefinem os compromissos. Essa tensão dialética entre conformidade e adaptação revela a flexibilidade e a complexidade sociomaterial presentes nas práticas decisórias, que vão além da aparência formal para incorporar as especificidades dos arranjos locais e as incoerências do cenário contemporâneo.

No âmbito da mensuração do desempenho, impõe-se reconhecer a centralidade das normas governamentais e regulatórias como elementos estruturantes das práticas avaliativas. Muitas vezes pautadas por legislações e diretrizes nacionais, estabelecem parâmetros rígidos para a apresentação de resultados, cuja aderência é rigorosamente exigida em processos de prestação de contas. Essa estrutura impõe um modelo uniforme, que busca assegurar transparência e comparabilidade (Almeida *et al.*, 2022; Fioravante *et al.*, 2022), mas se mostra insuficiente para captar as diversidades que caracterizam as universidades analisadas.

As redes interuniversitárias desempenham função estratégica, atuando como agentes de difusão de padrões avaliativos que transcendem fronteiras nacionais. Por meio da circulação de indicadores, protocolos e práticas padronizadas, acabam por conformar processos de mensuração alinhados a agendas globais e multilaterais. Por exemplo, parcerias internacionais têm fomentado a adoção de ferramentas como o UI GreenMetric, que, ao mensurar aspectos ambientais e de sustentabilidade, influenciam substancialmente as políticas internas (Malheiros; Ambrizzi, 2020; Atici *et al.*, 2021). Contudo, essa uniformização, embora promova uma linguagem comum, pode obscurecer as singularidades locais e as adaptações situacionais que desafiam modelos lineares.

No que tange aos ranqueamentos, existe uma dinâmica em que as instituições não apenas se submetem a critérios externos, mas os instrumentalizam como ferramentas de marketing e reputação. A Universidade de São Paulo, como destaque entre as organizações latino-americanas, exemplifica a articulação entre desempenho acadêmico e construção de prestígio. A disseminação extensiva de seus resultados alimenta estratégias voltadas à legitimação em múltiplos mercados, desde o acadêmico até o econômico, reforçando uma identidade associada à excelência e visibilidade. Essa prática, contudo, suscita questionamentos

acerca do grau em que os discursos performáticos refletem transformações profundas *versus* a pura e simples exibição de indicadores favoráveis.

Inserido nesse contexto, o modo de avaliação é permeado por lógicas que valorizam a competição, a eficiência e a mensuração constante de resultados, criando um ambiente em que ser o melhor se torna imperativo. Essa pressão surge em um mundo marcado por conexões frágeis e efêmeras, onde, parafraseando Bauman (2021), as relações institucionais se assemelham a encontros líquidos, rápidos e transitórios, exigindo respostas ágeis e adaptáveis às demandas. Tal quadro intensifica a volatilidade avaliativa e a necessidade de ajustar palavras e ações para atender expectativas mutáveis.

Essa busca exacerbada por reconhecimento, embora impulsione avanços em transparência e uniformização documental, pode gerar efeitos colaterais, como a promoção de conformidades superficiais e a predominância de uma governança simbólica, que privilegia a aparência. Os resultados quantificados podem ganhar status de verdades incontestáveis, originando uma unificação discursiva e operacional que oculta divergências e heterogeneidades. Essa simulação operacional, conforme sugerido por inúmeros estudos (Wasserman, 2011; Choi; Woo, 2022; Du Preez *et al.*, 2022; Peng *et al.*, 2023), contribui para reforçar o isomorfismo, ao passo que fragiliza a autenticidade das práticas localizadas.

O efeito cumulativo desses acontecimentos mostra que a mensuração do desempenho nas universidades é um terreno onde interesses simbólicos, econômicos e políticos se encontram. Navega-se entre a necessidade de conformidade com padrões de fora e a necessidade de manter relevância e competitividade em um cenário marcado pela incerteza e pela constante reconfiguração das redes de influência. Essa dinâmica exige uma leitura que ultrapasse a análise quantitativa, incorporando dimensões socioculturais e territoriais para compreender as múltiplas camadas que constituem a avaliação no ensino superior.

No âmbito da projeção social, destaca-se a articulação entre forças externas e as especificidades que se manifestam nas iniciativas de extensão e nas parcerias territoriais. Tais ações são espaços onde a pressão por conformidade a arquétipos dialoga, nem sempre harmoniosamente, com as demandas socioculturais e econômicas de realidades periféricas, criando uma dinâmica de glocalização que se apresenta paradoxal. Nesse movimento, as diretrizes, ao serem traduzidas em práticas locais, sofrem processos seletivos de adaptação, que revelam o conflito inerente entre universalismo e particularismo.

Esses programas, celebrados nas narrativas como demonstrações de integração e responsabilidade social, podem, em sua essência, funcionar como palcos performáticos onde a formalização de compromissos simboliza mais do que a efetivação de impactos. A

ressignificação das demandas externas ocorre de forma seletiva, comprovando que a adesão a protocolos internacionais não garante automaticamente respostas alinhadas às necessidades das comunidades envolvidas. Esse cenário sublinha a importância de atentar para os conteúdos subjacentes às aparências da integração, buscando identificar a potência das práticas emergentes que escapam à lógica dominante e contribuem para a diversidade da sustentabilidade.

Os papéis sociais desses organismos parecem estar ligados, em maior ou menor intensidade, à ideologia neoliberal, que redefine suas funções para além do espaço acadêmico, imergindo-as nas lógicas de mercado, eficiência e competitividade. Apesar da percepção popular e do senso comum que as qualificam como redutos naturais de pensamento crítico e resistência ao *status quo*, a realidade se revela, muitas vezes, mais incongruente.

As pressões por resultados mensuráveis, captação de recursos e posicionamento em ranqueamentos criam ambientes onde práticas de adaptação e conformidade coexistem com espaços restritos de contestação e inovação. Isso corrobora a ambivalência das IES como arenas sociopolíticas, que, concomitantemente, reproduzem e desafiam paradigmas, refletindo um universo em que o compromisso com a transformação social pode ser engastado por demandas administrativas e mercadológicas.

Questões de financiamento merecem destaque, pois, em diferentes graus, tendem a direcionar pesquisas e iniciativas para agendas alinhadas a interesses de investidores. Paralelamente, o incremento de recursos provenientes de organismos internacionais, comumente vinculados a grandes conglomerados econômicos e às chamadas agendas do capital global (Binder, 2025), reforça um padrão de seletividade que define prioridades. Isso exerce influência na definição do escopo e da profundidade das intervenções sociais, contribuindo para a reprodução de ciclos em que a sustentabilidade aparece mais como discurso de legitimação.

A conexão entre redes interuniversitárias e personagens locais funciona como um mediador dessa articulação, exercendo pressão por criar uniformidade, mas também potencializando possibilidades de reinterpretação. Em alguns casos, a cooperação cria canais para a experimentação de práticas híbridas, capazes de transgredir os limites estabelecidos por modelos globais. Entretanto, a escassez de mecanismos efetivos de *accountability* e o predomínio de agendas pautadas por interesses hegemônicos limitam a profundidade dessas transformações, impondo limites à autonomia das iniciativas situadas e projetando um palco onde a glocalização se converte, alternadamente, em instrumento de expansão e de controle.

A narrativa oficial, que celebra a ampliação do alcance social e a contribuição estratégica para o desenvolvimento sustentável, tende a subestimar ou invisibilizar a complexidade das ações comunitárias. Essa dissociação entre discurso e prática contribui para

o surgimento de zonas de conflito simbólico, onde as iniciativas de base – por vezes descontínuas ou contestatórias – representam formas legítimas de resposta, que escapam ao enquadramento de normas. Isso revela os limites do modelo dominante e a necessidade de promover ecologias de conhecimento capazes de articular saberes diversos e práticas situadas.

Dessa forma, o exame das práticas de extensão e das alianças territoriais demonstra que a projeção social não pode ser reduzida a um reflexo da retórica prevalecente. Ao contrário, ela é o produto de um processo no qual as negociações e adaptações entre estratégias externas e necessidades locais são constitutivas da própria sustentabilidade. Essa compreensão amplia a perspectiva analítica, ao colocar em relevo que a complexidade sociomaterial dessas interações é um campo fecundo para a descoberta de novos arranjos e possibilidades, que desafiam as hegemonias e convidam a repensar os paradigmas e práticas vigentes.

Já livre da caverna, o retorno ao mundo comum revela as contestações do viver institucional. Para clarear esses movimentos, apresento, na Figura 190, os principais padrões identificados em cada esfera analítica. Ela ilustra as convergências autorizativas e as divergências técnicas, os dispositivos discursivos e as materialidades institucionais, explicitando as fissuras que desafiam uma leitura superficial dos dados.

Figura 190 – Padrões sociomateriais de convergência e dispersão

ESFERA	PADRÃO	MECANISMO SOCIOMATERIAL	IMPACTO ESSENCIAL	REALIDADE ENCONTRADA
Governança	Ritualização e burocratização	Conselhos protocolares, diretrizes formais	Descompasso estrutural	Crises orçamentárias e sobreposição de funções
Avaliação	Produção de verdades via métricas hegemônicas	Ranqueamentos, indicadores quantitativos	Isomorfismo e ocultação da diversidade	Quantificação que mascara variações locais
Projeção social	Glocalização paradoxal	Extensão e parcerias seletivas	Tensão entre protocolos globais e práticas periféricas	Narrativas oficiais *versus* iniciativas de base

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essa desconstrução desafia intérpretes a repensarem o significado da sustentabilidade para além da formalidade, incorporando dimensões territoriais, temporais e culturais. O contrassenso entre o fluxo comunicativo global e as práticas locais, que os reestruturam ou rejeitam, demanda olhares que ultrapassem a dicotomia entre conformidade e resistência.

Assim, posso afirmar que o segundo objetivo da tese – mapear a presença de elementos compartilhados, com ênfase em padrões discursivos relacionados à sustentabilidade – foi alcançado. Esta etapa delineou padrões convergentes e divergentes, e permitiu vislumbrar as dinâmicas subjacentes que sustentam a coexistência do conformismo e da oposição.

O movimento ascendente, rumo à claridade, demonstra que as universidades investigadas não se limitam a reproduzir modelos universais de validação, mas desenvolvem estratégias sofisticadas de mediação entre pressões externas e realidades internas. Isso revela que o *decoupling* e a glocalização não constituem falhas ou desvios, mas condições estruturais inerentes à dinâmica institucional contemporânea. Tais elementos aparecem como respostas adaptativas a pressões normativas, visto que operam como receptoras e produtoras de significados, tal qual os prisioneiros que, libertos das correntes, descobrem-se capazes tanto de contemplar as sombras quanto de compreender sua origem.

A jornada aqui empreendida mostra que a sustentabilidade universitária constitui um território de debates, no qual a aparente unanimidade oculta frestas e possibilidades de desenvolvimento de novas formas de pensar e agir, talvez menos ligadas ao pensamento dominante do grande capital, talvez mais interessadas nas dinâmicas próprias das regiões onde cada entidade opera. Como aqueles que retornam à caverna munidos de nova percepção, a compreensão dessa dialética exige um escrutínio capaz de identificar as potencialidades que residem nas aberturas entre discurso e prática, abrindo caminhos para repensar a gestão além dos modelos uniformizados, e revelando horizontes inéditos de transformação.

11.3 JOIAS ENCONTRADAS EM UM HORIZONTE DE POSSIBILIDADES

Agora, busco expor as conexões que unem as quatro universidades, como cordões de sombra e luz. Quando os prisioneiros rompem as correntes e emergem para a clareira, reconhecem não apenas o sol, mas as texturas das redes que sustentam sua libertação. De modo análogo, este exame revela que os laços formais – consórcios, pactos, alianças – e os informais – comunidades epistêmicas, circuitos de reputação – são forças performativas que conferem rigidez às práticas e abrem fissuras para inovações marginais.

Ancorada na Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos, enquanto método, e na Constituição Comunicativa das Organizações, enquanto aporte teórico, busco responder ao terceiro objetivo da tese: examinar como discursos compartilhados influenciam as práticas sustentáveis promovidas pelas Instituições de Ensino Superior. Em foco, encontra-se o mapeamento relacional das alianças, examinado, sob o prisma dos isomorfismos coercitivo,

normativo e mimético, para revelar modelos comuns e sutilezas inovadoras, nascidas nas frestas do consenso (DiMaggio; Powell, 2000).

Por exemplo, ao integrar-se ao *Global University Partnership on Environment for Sustainability* (GUPES), a Universitat Politècnica de València ampliou seu alcance internacional e passou a incorporar indicadores de gestão hídrica e energia renovável em seus relatórios anuais, revelando uma joia – a capacidade de converter padrões compartilhados em atitudes concretas. Essas alianças protocolares e as comunidades que se formam em torno de conferências e grupos de trabalho funcionam como laboratórios de significação: campos onde discursos acadêmicos, técnicas administrativas e correntes ideológicas se envolvem, ostentando gemas de conformidade unificada e fragmentos brilhantes de inovação localizada.

Esse processo pode ser compreendido por meio da tipologia clássica do isomorfismo institucional (DiMaggio; Powell, 2000), cujos três mecanismos operam simultaneamente nas redes universitárias, conforme ilustra a Figura 191.

Figura 191 – Tipologia do isomorfismo institucional nas redes interuniversitárias



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O padrão de isomorfismo coercitivo toma corpo nas exigências advindas de organismos internacionais, como o *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que condicionam o acesso a determinados tipos de financiamento, certificações e espaços de cooperação. Ao incorporar suas diretrizes, passa-se a adotar indicadores – como metas de redução de emissões de carbono ou de economia de água – refletidos em relatórios e planos de ação. Essa tendência surge como decisão

estratégica, ainda que impulsionada por critérios que privilegiam arquétipos, revelando uma conformidade sutil de práticas orientadas à conquista de recursos e prestígio.

A estandardização regulamentar avança nos ranqueamentos, como o UI GreenMetric e o *Times Higher Education Impact Ranking*, que servem de referência para formuladores de políticas. Esses mecanismos exigem a coleta de dados específicos – uso de transporte sustentável, infraestrutura verde, gestão de resíduos, por exemplo – e impõem requisitos de prestação de contas que, uma vez não atendidos, podem resultar em queda de posições ou exclusão das listas (Wandercil *et al.*, 2021). A consequência disto é a adoção de procedimentos destinados a produzir registros favoráveis, por vezes em prejuízo de dados mais realistas.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um vetor prescritivo de grande peso, sobretudo nas universidades espanholas, onde ganharam visibilidade midiática e institucional (Alonso-Almeida *et al.*, 2015), bem como caminho aberto nos setores administrativos. Ao incorporar metas como os ODS 6 (água limpa e saneamento), 7 (energia acessível e limpa) e 13 (ação contra a mudança global do clima), elas se projetam como alinhadas a uma agenda de credibilidade quase incontestável, mormente por seu poder publicitário. Essa adesão não se limita à menção em relatórios, mas se traduz em fóruns interdepartamentais e planos estratégicos, que organizam iniciativas de pesquisa, ensino e extensão segundo sua lógica. Sua força simbólica convalida investimentos (públicos e privados) e condiciona estratégias, reforçando a internalização de padrões.

Essa absorção se exprime em falas enaltecedoras da adesão a modelos como prova de responsabilidade socioambiental. Em documentos, o destaque para certificações e índices de desempenho se ergue como evidência de comprometimento com a sustentabilidade, em uma narrativa que legitima decisões gerenciais e serve de escudo contra críticas, mas cria um campo onde a diversidade de projetos fica subordinada a sua lógica. Nesse movimento, as organizações se fazem receptoras e reprodutoras de encaminhamentos externos, o que traz à tona o alcance profundo das pressões coercitivas na conformação de suas falas e atos.

A adoção de princípios e valores comuns é o segundo padrão de homogeneização, o isomorfismo normativo. Nesse processo, a Declaração de Talloires (Sylvestre *et al.*, 2013) e a Aliança das Redes Ibero-americanas por Sustentabilidade (ARIUSA), a título de exemplo, funcionam como bússolas. Ao incorporar suas diretrizes, as instituições agrupam referências em seus códigos de conduta, planejamentos e estruturas de governança, validando a observação de Leal Filho *et al.* (2022), de que esses instrumentos, embora formais, atuam também como vetores culturais.

Como reação a restrições orçamentárias – como as vividas na Espanha no início da década de 2010 (Christopherson *et al.*, 2014; Levy *et al.*, 2022) e no Brasil, sobretudo, entre 2018 e 2022 (Oliveira Neto, 2022; Honorato; Souza, 2023) –, intensificou-se a produção de relatórios, que deixaram de ser meramente informativos e passaram a integrar estratégias comunicativas. Enfatizavam-se metas cumpridas como uma forma de fortalecer demandas por repasses e captação de recursos. Embora construíssem narrativas de eficiência e engajamento, raramente refletiam a totalidade dos entraves financeiros e operacionais vivenciados, servindo, igualmente, para mascarar constrangimentos e obstáculos logísticos.

Ao mesmo tempo, o surgimento de governos ultraconservadores e extremistas em várias regiões (Costa; Silva, 2021; Cunha; Ota, 2023) exerceu um efeito interdiscursivo contundente, gerando um embate feroz entre o compromisso com a liberdade de pensamento e as supremacias discursivas de controle social. No contexto brasileiro, essa lógica se traduziu sobretudo entre 2018 e 2022, em tentativas explícitas de silenciamento e censura de debates fundamentais sobre gênero e diversidade, pressionando conselhos universitários a cercear projetos extensionistas que desafiavam as normativas conservadoras (Araújo *et al.*, 2023). Isto revela a face autoritária de um projeto político que, disfarçado de moralidade e ordem, promoveu a negação sistemática do pluralismo e da crítica, instaurando um ambiente hostil ao avanço acadêmico e social. Tal cenário exemplifica a interseção perversa entre ordenamentos diretivos e imposições ideológicas autoritárias, conforme perspicazmente analisado por Trivinho (2022).

A convergência regulamentar, portanto, não se restringe à adoção de manuais e guias de boas práticas, pois se expande para narrativas, registros e mecanismos de prestação de contas. Esses instrumentos regularizam políticas de gestão ambiental e social, sendo elementos primordiais na definição de prioridades orçamentárias. Com o uso de indicadores, consolida-se uma identidade alinhada a expectativas governamentais, sociais e interinstitucionais.

Em última instância, o isomorfismo normativo se estampa como um vetor de articulação entre agendas internacionais e realidades regionais. Essa mediação impede tanto a autonomia plena quanto a experimentação de práticas alternativas, criando um palco discursivo em que a adesão a arquétipos se confunde com o imperativo de sobrevivência. Neste contexto, o choque entre coerência formal e efetividade prática permanece elemento constitutivo do estudo.

O mimetismo institucional se pronuncia quando organizações aspiram a reproduzir práticas consideradas exemplares, muitas vezes sem questionar se são adequadas a suas características. Neste panorama, USP e a UCM são faróis não apenas em suas nações, mas em redes globais, servindo de referência para hierarquias e pautas de sustentabilidade (Dias; Porto, 2014; Malheiros; Ambrizzi, 2020). Sua visibilidade em ranqueamentos exerce um efeito de

anúncio regulatório: outras IES, ao buscar melhoria de posição, copiam iniciativas, indicadores e maneiras de relatar, acreditando que sua adoção garantirá reconhecimento similar.

Esse impulso de imitação tende a reduzir a diversidade a um patamar de igualdade, criando uma ambiência marcada por muros invisíveis. Por trás dessas barreiras, desenvolvem-se práticas uniformes de gestão e de mensuração de desempenho, mesmo que aspectos nacionais e territoriais demandem soluções distintas. Médias e pequenas instituições, ao replicar protocolos de grandes *players*, acabam por fragilizar suas próprias singularidades, contribuindo para a formação de um campo acadêmico cada vez mais parecido, talvez entediante.

Embora isso facilite a difusão de boas práticas, impõe limites à inovação contextualizada, criando uma dependência simbólica que requer atenção. Em vez de simplesmente reproduzir modelos, é necessário questionar quais elementos servem a finalidades específicas e quais devem ser ajustados ou rejeitados para preservar identidade e autonomia. Só assim se poderá transitar de um mimetismo acrítico para uma imitação criativa, capaz de gerar novidades genuínas e responder a desafios emergentes.

Entretanto, a análise das entrevistas, documentos e observações revela práticas sutis de contestação. Estas ocorrem nas lacunas das redes formais, por meio de produção alternativa, da articulação de experiências tradicionais e da valorização de demandas específicas. Nesses ambientes, circulam vozes que desafiam o discurso dominante, produzindo forças revitalizadoras que, embora discretas, são relevantes por se articularem com práticas cotidianas e transformarem rotinas administrativas e acadêmicas. Assim, as redes ultrapassam a função de veiculadoras, fazendo-se arenas onde incongruências permanecem ativas e oposições transitam, sustentando a vitalidade organizacional.

Reconhecer essa lógica é fundamental para evitar o reducionismo do determinismo estrutural, valorizando a capacidade contínua dos atores sociais em gerar acepções e realizações que desafiam o *status quo*. As redes, desse modo, atuam como territórios vivos, nos quais reprodução e inovação se misturam, criando condições para o surgimento de especificidades locais e adaptações criativas. Essa postura ecoa as predições da ASD, que entende as instituições como processos abertos, temporários e dinâmicos, cuja compreensão exige atenção a múltiplas dimensões e ambiguidades (Conde, 2009).

A glocalização é lente indispensável para avaliar o real alcance dessas cadeias e para confrontar o argumento central da tese. Se, segundo Noyola-Cherpitel *et al.* (2016) e Leal Filho *et al.* (2018), as Instituições de Ensino Superior são pilares na difusão de saberes essenciais para se enfrentar desafios de sustentabilidade, a prática se revela mais complicada ao nível local. Estruturas como REDS, CRUE-Sostenibilidad, SDSN e ARIUSA promovem alocuções que, ao

chegarem a cada campus, passam por processos de seleção e ressignificação. Em vez de réplicas, transformam-se em arranjos híbridos, nos quais coexistem a reprodução de modelos e inovações adaptadas a demandas regionais.

Embora a uniformização discursiva conduza à adoção de narrativas semelhantes, a análise empírica demonstra que cada estabelecimento articula essas mensagens segundo sua trajetória e seus recursos. Na UPV, por exemplo, a implantação do SIRVE adapta indicadores do EMAS e da ISO 14001 a prioridades pedagógicas, convertendo protocolos em matrizes de monitoramento do engajamento docente e discente. Na UCM, o BASUS – *Bachelor in Sustainability*, consórcio com universidades europeias – traduz diretrizes do *Erasmus Mundus* e da *Una Europa* em um currículo interdisciplinar alinhado às especificidades madrilenas, convertendo marcos internacionais em projetos de pesquisa aplicada.

Na USP, a convivência entre bicicletários de uso livre e estruturas patrocinadas por empresas ratifica a apropriação de discursos de mobilidade sustentável, contrapondo um projeto de mobilidade cidadã com a sofisticação de parcerias corporativas. Finalmente, na UFPB, a Feira Ecovárzea emprega editais de extensão para inserir saberes tradicionais em práticas de desenvolvimento sustentável, tensionando a relação entre ciência e conhecimentos populares. Tais exemplos corroboram a ideia de Roudometof e Dessì (2022) de que a glocalização não é anomalia, mas condição constitutiva da gestão do conhecimento.

Contudo, quando as redes operam sem mecanismos claros de *accountability* – fenômeno destacado por Wang *et al.* (2023) em estudos de *network governance* –, o resultado tende a ser uma ecologia de vitrine, em que a adesão a formalidades serve, sobretudo, à legitimação externa. Esse *window dressing* (Wright; Nyberg, 2017) confirma o hiato entre retórica e prática, conforme a lógica do *decoupling* (Pitsakis *et al.*, 2012): os artifícios proclamados raramente se transformam em mudanças de núcleos técnicos ou de cultura organizacional.

Para além dessa incongruência, saliento que a glocalização, sob a ótica construcionista social, é um processo de negociação comunicativa – como apontam Cooren e Seidl (2022). Os códigos emergem das interações, ganhando materialidade em documentos, ritos colegiados e artefatos. Assim, as redes deixam de ser forças uniformizadoras e passam a funcionar como arenas discursivas, nas quais o sentido global é debatido e reelaborado.

A investigação desvela, ainda, que o investimento retórico nesses circuitos e nos ranqueamentos é acompanhado por práticas ambivalentes no plano gerencial. A valorização pública das conexões interinstitucionais é temperada pela percepção de que tais mecanismos produzem resultados heterogêneos, que ora ampliam capacidades, ora reforçam desigualdades. Essa ambivalência, sinalizada pelo levantamento empírico, sugere uma abordagem estratégica

das instituições, que negociam ganhos simbólicos e concretos com os custos políticos e econômicos inerentes a pressões de legitimação.

No espectro da ideologia, a análise confronta diretamente o paradigma neoliberal com caminhos alternativos de conhecimento. O neoliberalismo, em sua ênfase na competitividade, desempenho e responsabilização, inscreve-se nas práticas normativas e avaliativas (Kouritzin *et al.*, 2021). Ele afeiçoa a racionalidade gerencial, direciona recursos e convalida políticas que priorizam a eficiência e a responsabilidade instrumental.

Ao dissecar essas interações, emergem exemplos que demonstram interferências ideológicas. Na UCM, a adesão a organismos da União Europeia fomenta a replicação de modelos, apesar das inúmeras iniciativas locais, que produzem respostas contextualizadas, porém descontínuas. Na UPV, observam-se esforços para integrar a agenda ambiental em currículos e práticas, mas o financiamento externo condiciona a priorização de projetos alinhados a interesses econômicos multilaterais. No Brasil, tanto na USP quanto na UFPB, a dependência de recursos públicos cria dinâmicas de negociação, onde tais práticas assumem contornos que oscilam entre promessa política, instrumento de marketing e campo de oposição.

Para encerrar o ciclo analítico e ressaltar o eco entre o arcabouço teórico esquematizado na Figura 8 e os achados empíricos desta pesquisa, apresento a Figura 192.

Figura 192 – Ciclo dialético entre pressões globais, mediações institucionais e práticas locais



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Neste diagrama, reafirmo como as pressões isomórficas globais (nível macro) são filtradas e (re)configuradas por processos comunicativos institucionais (nível meso), desembocando em práticas situadas (nível micro), que tanto reproduzem arquétipos quanto

geram inovações. A imagem exemplifica o balanço entre conformidade e subversão, cunhando o movimento circular que une teoria e evidência empírica na compreensão dos desafios da sustentabilidade.

A investigação confirma que as redes interuniversitárias exercem um potente efeito uniformizante: diretrizes e protocolos se vestem de *frameworks* quase onipresentes nos planejamentos estratégicos. Em cada caso, observei planos de ação, relatórios e documentos alinhados aos mesmos marcos, demonstrando consenso e busca por regularidade. No entanto, isto raramente se converte em transformações profundas em processos técnicos, cultura organizacional ou práticas cotidianas. Nas quatro instituições, presenciei o fenômeno do *decoupling*, onde políticas e discursos legitimados socialmente seguem pautas amplas, mas permanecem dissociados da execução prática, limitando seu alcance.

Ao mesmo tempo, emergiu um contraponto decisivo: a glocalização não apenas modula as prescrições externas, mas as reconfigura segundo trajetórias próprias, recursos disponíveis e demandas regionais. Protocolos do Erasmus Mundus, do GreenMetric ou dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foram convertidos em currículos, feiras e sistemas de monitoramento adaptados. Esse arranjo refuta a noção de homogeneização total, demonstrando que as redes se comportam também como espaços de negociação, onde interpretações alternativas e inovações emergem dos interstícios entre o global e o local.

Assim, o argumento central da tese encontra respaldo e limitação simultâneos. A homogeneização discursiva está patente; seu descolamento das ações localizadas, igualmente. No entanto, a reelaboração criativa dessas prescrições em contextos singulares demonstra que tais alianças funcionam como âmbitos ativos de coautoria de significados, e não apenas como mecanismos de padronização. Para converter esse potencial em impacto concreto, as instituições poderiam considerar os quatro pilares indicados na Figura 192.

Figura 193 – Pilares para a transformação discursiva em ação sustentável



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

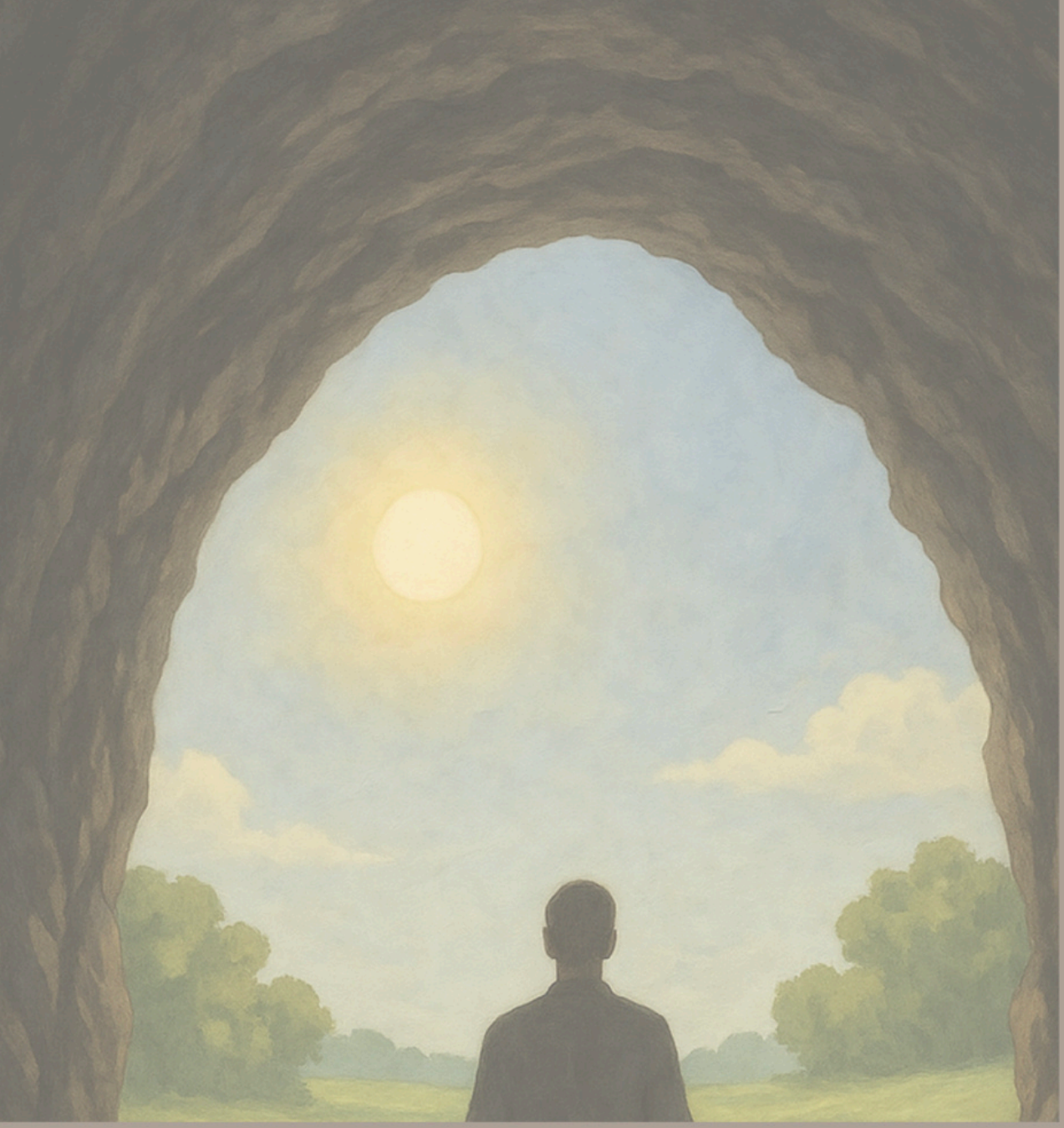
Sem essas joias, as redes permanecerão como vitrines de boas intenções e *branding*, capazes de uniformizar discursos, mas incapazes de catalisar transformações locais sustentáveis e duradouras. A liderança comprometida – aquela que ousa romper inércias burocráticas e desafiar consensos estabelecidos – é condição *sine qua non* para que agendas não se cristalizem em protocolos vazios. Os recursos adequados, financeiros e humanos, mostram-se não apenas como meios técnicos, mas como expressão da prioridade atribuída à sustentabilidade. Os espaços de experimentação dialógica – fóruns, comissões e laboratórios vivos – aparecem como antídotos à verticalização das decisões, permitindo que vozes plurais cocriem soluções situadas. Por fim, mecanismos claros de *accountability* asseguram que o alinhamento discursivo seja acompanhado de responsabilização, impedindo que a temática se torne mero exercício retórico. Sob essas condições as redes poderão transcender sua função e se fazerem catalisadoras de mudanças estruturais autênticas.

Fechando o ciclo iniciado pela metáfora da caverna, percebo que a saída para a luz não representa uma conversão acrítica às verdades predominantes, mas a conquista de uma postura interrogativa – aquela que ousa navegar entre a sedução da conformidade e a coragem da subversão. As universidades, ao retornarem ao espaço comum munidas dessa experiência liminar, seu tesouro, carregam em suas veias a tensão produtiva entre legitimação e emancipação, entre o conforto das certezas gerais e a inquietude das inovações situadas.

Este panorama confirma o alcance dos objetivos propostos: a investigação não apenas valida o argumento sobre a coexistência de discursos divergentes e práticas contraditórias, mas desvela os mecanismos sociais e materiais que sustentam – ou corroem – a autenticidade da sustentabilidade universitária. Emerge, assim, um apelo por abordagens mais nuançadas, dialógicas e plurais, capazes de converter a retórica em práxis transformadora.

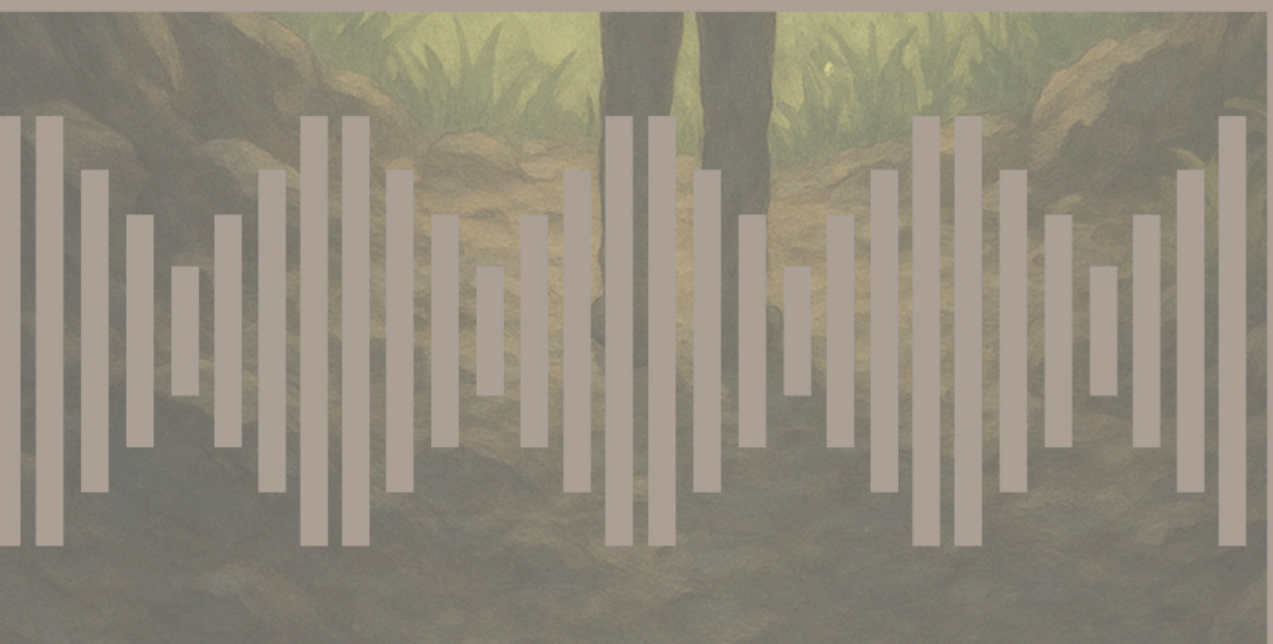
Ecoa, aqui, um convite melancólico e esperançoso para que pesquisadores e gestores ousem ultrapassar o teatro das aparências, desafiando a sedutora performatividade dos ranqueamentos e redes, para abrir frestas genuínas à diversidade, ao contraditório e à experimentação. É nesse território movediço – entre a reprodução de narrativas e a reinvenção criativa de papéis – que a universidade poderá, quem sabe, cumprir sua vocação de agente catalisador de mudanças.

Afinal, não basta ostentar selos verdes ou participar de consórcios: é preciso que a responsabilidade socioambiental deixe de ser performance e se torne, de fato, gramática cotidiana de uma existência mais autêntica e corajosa.



CAPITÚLO 6

À LUZ DO DIA, O TESOURO SE REVELA



12 ALÉM DA CLAREIRA: EXPANSÕES E FUTURAS AVENTURAS

A superfície se descortina como um campo aberto banhado pela luz suave do amanhecer. Retornar à luz é carregar novos tesouros – frutos de uma exploração profunda, que agora se mostram em toda sua complexidade e valor. Cada raio ilumina as pedras preciosas reveladas nas clareiras do conhecimento, convidando a refletir sobre horizontes renovados e possibilidades que se abrem para o futuro. A jornada chega a um ponto de renascimento e inspiração, onde o visível e o invisível dialogam em harmonia.

Esta seção abre a etapa final desta jornada, na qual as descobertas empíricas e as reflexões teóricas convergem para desvendar os nexos mais profundos entre discursos e práticas. Aqui, o foco se desloca do mapeamento das superfícies e raízes discursivas para o exame das consequências e dos possíveis desdobramentos da análise. Trata-se de iluminar o percurso pelo qual as redes, ranqueamentos e artefatos sociomateriais deixam de ser objetos de estudo para se transformarem em alavancas de mudança.

Em outras palavras, atravesso o limiar que separa a descrição das tramas institucionais e a proposta de intervenções. Nesta parte, não apenas revelo como as lógicas de glocalização, *decoupling* e isomorfismo operam no cotidiano, mas também delineio possíveis caminhos para reconfigurar essas dinâmicas (Pitsakis *et al.*, 2012; Roudometof; Dessì, 2022; Sakib, 2022). Ao reconciliar a reflexão teórica com sugestões, busco oferecer tanto uma lente analítica quanto potenciais instrumentos para gestores.

Primeiro, problematizo o paradoxo entre a promessa de conectividade horizontal e as pressões coercitivas de isomorfismo que conduzem à uniformização de práticas, revelando tensões glocais e trajetórias em permanente tensão. Em seguida, apresento uma análise crítica dos mecanismos de ranqueamento e acreditação, evidenciando como o desencontro entre palavras e ações confere legitimidade a uma retórica de excelência ao mesmo tempo em que perpetua desigualdades e consolida a manutenção neoliberal das estruturas organizacionais.

A terceira parte situa a docência como um campo sociomaterial, no qual artefatos, métricas avaliativas e relações corporais se entrelaçam para esculpir modos de ensinar e aprender (Moura; Bispo, 2021). Aqui, as reflexões sobre ensino e docência ganham corpo na

interseção entre o humano e o tecnológico, apontando para práticas pedagógicas mais reflexivas e emancipatórias (Silva *et al.*, 2022).

Por fim, as reflexões anteriores convergem em proposições materiais e processuais. São apresentadas diretrizes de desenho institucional, laboratórios de inovação e métricas reflexivas, que visam fortalecer a resiliência organizacional, abrindo caminhos para uma transformação sustentada e glocalmente sensível.

12.1 IMPASSES E POTENCIALIDADES DAS REDES INSTITUCIONAIS

As redes são espaços de articulação, em que fluxos de informação transpõem fronteiras, físicas e simbólicas. Em ambivalência glocal, há interações que podem ampliar capacidades colaborativas, ao mesmo tempo em que reproduzem modelos coercitivos impostos por escalas de poder centralizadas. Ao longo dos ritos de legitimação, tais arranjos cunham contradições entre a retórica de abertura e as práticas de controle discursivo.

A dinâmica de conectividade, muitas vezes celebrada como emancipatória, revela-se problemática quando se assenta sobre protocolos constantes de visibilidade. A uniformização dos indicadores gera isomorfismo institucional (Sakib, 2022), que pressiona atores a se conformarem a matrizes conceituais únicas, reduzindo a singularidade de estratégias localizadas. Por consequência, o potencial de inovação submerge diante de hierarquias discretas, cujos critérios de avaliação são absorvidos como verdades incontestáveis.

Em determinadas instâncias, esses circuitos funcionam como arenas de vigilância mútua, emancipando discursos unificados em nome da transparência. Esse controle difuso, articulado a sistemas algorítmicos de classificação, amplia a capacidade de monitoramento, mas fragiliza a eficácia dos processos deliberativos. O resultado é uma conectividade superficial, que produz aderência a narrativas dominantes, mas pouco espaço para desvio ou improviso.

Não obstante, persiste uma elasticidade produtiva nas bordas desses sistemas. Pequenas comunidades experimentam modos alternativos de mobilização, tecendo vínculos que escapam às métricas hegemônicas. Nesses interstícios, perfis invisíveis emergem como laboratórios de resistência simbólica, construindo microcosmos de agência compartilhada. Essas ilhas de experimentação oferecem pistas para práticas colaborativas mais resilientes.

A governança em rede, quando tomada como um repositório de instrumentos tecnológicos, encobre processos culturais subjacentes. A sociomaterialidade das interações, contudo, demonstra que artefatos incorporam valores e pressupostos éticos, afeiçoando

comportamentos por meio de acordos específicos. Assim, compreender o caráter relacional desses dispositivos torna-se condição vital para desvelar o alcance das promessas de direção.

Além disso, o entrelaçamento entre intérpretes formais e informais confere densidade aos fluxos discursivos: grupos periféricos aproveitam brechas para inscrever novas narrativas, alterando ecologias de sentido. Ao mesmo tempo, a retórica da conectividade absoluta oculta transtornos estruturais, tais como desigualdade de acesso e concentração de poder em centros decisórios. Esse duplo movimento revela tanto fissuras quanto fortalezas das redes.

Enquanto escrevo estas linhas, em meados de 2025, percebo que as metas da Agenda 2030 dificilmente serão integralmente cumpridas, dada a persistência de disparidades socioeconômicas e o avanço de modelos de crescimento excludentes, como corroboram Du Preez *et al.* (2022) e Alves Sousa *et al.* (2024). Essa percepção não deve, contudo, ensejar o abandono dos ODS, mas a reaproximação crítica com seus indicadores. Ao reinterpretar esses parâmetros sob uma ótica contextualizada e livre de clichês, as instituições podem ressignificar suas metas em compromissos locais, ajustando prioridades conforme suas realidades e capacidades de ação.

Nessa perspectiva depurada, os ODS passam a funcionar como bússolas flexíveis, guiando a formulação de políticas e práticas acadêmicas sem as engessar em padrões rígidos de mensuração. Ao conceder maior autonomia interpretativa a administradores, seria possível transformar esses referenciais em ferramentas de mudança duradoura, que fomentem não apenas a reputação, mas, sobretudo, a efetividade das iniciativas em prol de um desenvolvimento equitativo e ambientalmente responsável.

Portanto, o exame dessas malhas exige deslocar o foco do instrumental para as dinâmicas de poder e legitimação que atravessam cada enlace. Somente assim será possível vislumbrar as condições sob as quais a conectividade se converte em emancipação efetiva, em vez de se restringir à reprodução de formas. Esse balanço entre impasses e potencialidades prepara o terreno para a subsequente desnaturalização dos ranqueamentos e suas implicações para a manutenção do *status quo*.

12.2 DESNATURALIZANDO RANQUEAMENTOS

Os sistemas de classificação institucionalizados se apresentam como artefatos de legitimação que alicerçam discursos de superioridade. Ao operacionalizar critérios quantificáveis, conferem aparência de objetividade a juízos intrinsecamente avaliativos, estabelecendo hierarquias que norteiam decisões de investimento e atração de talentos.

Entretanto, quando apropriados pelas organizações, costumam sofrer um processo de desvinculação entre enunciados e condutas. Nesse *decoupling*, planos estratégicos incorporam a retórica de excelência, sem que transformações estruturais acompanhem as promessas veiculadas (Lyon; Montgomery, 2015). O resultado é uma fachada capaz de seduzir interessados, ainda que rotinas internas permaneçam inalteradas.

A circulação de selos de qualidade também reforça mecanismos de convergência coercitiva (Veidemane, 2022). Instituições recém integradas a essa lógica adotam modelos de referência sem filtros críticos, reproduzindo padrões alheios a seus reais contextos. Assim, perde-se a oportunidade de adaptar práticas a especificidades regionais, em nome de metas estabelecidas por entidades de acreditação.

Além disso, é notável o predomínio de narrativas neoliberais, originárias do Norte Global, que os permeiam sem o necessário escrutínio crítico (Kouritzin *et al.*, 2021). Essas leituras se apresentam como universais, ignorando particularidades socioculturais e econômicas dos países do Sul Global. Ao valorizar indicadores calibrados segundo parâmetros caros a nações mais ricas, as agências de acreditação impõem um formato que desconsidera saberes locais e modos de organização comunitária, resultando numa uniformização acrítica.

Tal imposição reproduz uma colonialidade classificatória, na qual instituições menos favorecidas absorvem passivamente estes modelos de mensuração, fortalecendo assimetrias de poder ao legitimar hierarquias construídas externamente aos territórios afetados e ampliando, assim, o distanciamento entre retórica e necessidades. Em resposta, emergem vozes que propõem glocalizar os índices, adaptando-os segundo valores construídos participativamente. Esses esforços visam desconstruir a lógica predominante, incorporando métricas de equidade regional, sustentabilidade cultural e impacto comunitário.

Ademais, a ênfase em métricas consolidadas acentua desigualdades prévias. Universidades e departamentos com mais recursos os usam para elevar seus indicadores, enquanto unidades periféricas enfrentam barreiras de acesso. Essa disparidade amplia a distância entre centros canônicos e frontes emergentes, perpetuando a dominação simbólica.

Num contraponto produtivo, alguns coletivos acadêmicos desafiam a lógica classificatória por meio de *benchmarks* alternativos, desenhados sob pressupostos de equidade e adaptabilidade. Essas iniciativas propõem referências que valorizam diversidade de trajetórias e impacto social, deslocando o foco do ranqueamento estrito para avaliações contextualizadas.

Ao mesmo tempo, o imaginário da superioridade permanece arraigado nas narrativas. Relatórios e comunicados fazem uso recorrente de comparativos consolidados em escalas

rígidas, reforçando a validade desse modelo. A naturalização do discurso hierárquico dificulta a articulação de propostas críticas, pois legitima o próprio aparato de mensuração.

Desconstruir essa gramática classificatória demanda uma perspectiva reflexiva sobre os processos de legitimação. Necessita-se analisar os envolvidos, as redes de influência e os dispositivos tecnológicos que veiculam dados, de modo a revelar as articulações que sustentam o formato atual. Somente ao expor esses ferramentais será possível abrir espaço para arranjos epistemológicos menos restritivos.

12.3 DIÁLOGOS ENTRE CORPO DOCENTE, TECNOLOGIA E CURRÍCULOS

A partir da perspectiva sociomaterial (Moura; Bispo, 2021), reconhecer a docência universitária como prática situada implica redimensionar o papel dos departamentos disciplinares: eles deixam de ser nichos estanques para serem ecossistemas de experiências compartilhadas. Quando uma engenharia ambiental, uma oficina de comunicação social e um laboratório de ciências biológicas passam a circular em um mesmo espaço de pesquisa e extensão, cria-se um ambiente propício à tradução de repertórios técnicos, críticos e culturais em ações articuladas. O currículo deixa de ser uma coleção de ementas e se transforma em projeto de formação capaz de responder simultaneamente a desafios globais (como os ODS) e demandas locais (como desigualdades socioambientais específicas).

Para que essa articulação interdisciplinar seja efetiva, é necessário descentralizar o desenho curricular: docentes de diferentes áreas precisam criar objetivos de aprendizagem comuns, planos de aula integrados e sistemas de avaliação que reflitam competências transversais. Compartilhando a responsabilidade sobre o processo formativo, professores aprendem a problematizar conjuntamente a questão da inclusão digital, por exemplo, e não apenas a ensinar ferramentas ou técnicas de laboratório. Essa abordagem exige que cada disciplina abra mão de parte de sua autonomia curricular, permitindo que o estudante desenvolva uma visão sistêmica, capaz de mobilizar saberes diversos para enfrentar problemas complexos (Nóbrega, 2023).

A materialidade do espaço de aprendizagem também é determinante. Laboratórios interdisciplinares, salas multifuncionais e plataformas digitais colaborativas ganham importância. Não se trata de instalar equipamentos de última geração, mas de criar dispositivos que favoreçam a presença compartilhada e o engajamento ativo: mesas modulares que reúnam cientistas e desenhistas, quadros brancos digitais onde dados de campo e narrativas comunitárias são mapeados em tempo real, *dashboards* que combinam indicadores técnicos e

relatos qualitativos de impacto social. Essa sociomaterialidade pedagógica reflete o construcionismo social proposto por Gergen (2015): saberes são construídos em negociação com artefatos, contextos e interlocutores.

A extensão universitária assume função central na legitimação do currículo. Projetos de extensão – sejam hortas urbanas, oficinas de contação de histórias ou consultorias para associações comunitárias – atuariam como laboratórios de aplicação imediata dos conhecimentos acumulados em sala de aula. Ao enfrentar a complexidade de situações reais, docentes e discentes experienciam o saber-fazer na interface com demandas concretas, evitando a armadilha de produzir pesquisas que jamais deixam o plano acadêmico (Cichoski; Rubin-Oliveira, 2024). Esse desenho pedagógico situa o aprendizado em contextos de vida, ampliando o compromisso social da universidade.

Dar voz aos estudantes na definição das agendas de investigação é outro pilar fundamental. Mapeamentos colaborativos de necessidades territoriais – realizados em conjunto com movimentos sociais, prefeituras e organizações não governamentais – podem guiar linhas de pesquisa e projetos de extensão alinhados a prioridades emergentes. Essa participação *bottom-up* não só legitima o processo formativo como fortalece seu protagonismo, convertendo esses personagens em agentes de transformação de seus próprios territórios, enquanto constroem repertórios práticos de inovação contextualizada.

O desafio de avaliação desses processos interdisciplinares demanda ampliar o leque de métricas tradicionais. Além de indicadores quantitativos (número de publicações, horas de extensão, patentes geradas), devem ser incorporadas métricas qualitativas: grau de engajamento comunitário, relatos de impacto social, ressonância de conhecimentos locais e potencial de replicação em outros contextos. Rubricas colaborativamente elaboradas por docentes, discentes e parceiros externos evitam a captura por ranqueamentos padronizados e valorizam trajetórias formativas que refletem a complexidade e a diversidade dos projetos.

A governança desses programas interdisciplinares requer instâncias deliberativas plurais: comitês formados por representantes de todos os cursos envolvidos e por atores comunitários asseguram a sintonia entre metas institucionais e expectativas externas. Isso estimularia a transparência nos processos decisórios, reforçando a confiança mútua e permitindo ajustes contínuos nos currículos e nas ações de extensão, numa dinâmica de responsabilidade partilhada.

A mentoria entre pares complementa a gestão formal. Redes internas de tutoria, em que discentes mais experientes apoiam calouros em atividades de pesquisa e extensão, são fundamentais para a circulação de saberes tácitos e para a construção de um *ethos* colaborativo

(Bline, 2023). Essa prática contribui para a retenção acadêmica e para a formação de profissionais capazes de operar em contextos complexos, pois a troca informal de conhecimentos consolida aprendizagens muitas vezes ausentes em estruturas burocráticas.

Tecnologia e pedagogia devem caminhar juntas: o uso de ambientes virtuais não pode se limitar a replicar fóruns de discussão, mas precisa integrar laboratórios de simulação, georreferenciamento participativo e análise de grandes bases de dados socioambientais, sempre articulando a mediação humana. Deve-se evitar um tecnocentrismo acrítico e priorizar ferramentas que favoreçam práticas colaborativas e reflexivas, em vez de roteiros predeterminados e individualistas.

Em última análise, a docência sociomaterial se traduz na capacidade de articular interdisciplinaridade, compromisso social e inovação pedagógica. Para que a universidade deixe de reproduzir modelos desconectados e se torne um agente de transformação sustentável, é necessário cultivar espaços de diálogo permanente entre corpo docente, estudantes, tecnologia e comunidade. Apenas assim a formação universitária responderá às complexidades contemporâneas, produzindo conhecimentos e práticas enraizados nas urgências locais, mas conectados a horizontes globais. Essa convergência – entre o global e o local, o técnico e o ético, o discurso e a prática – constitui o cerne de uma universidade verdadeiramente glocal, inovadora e socialmente relevante.

12.4 TRILHAS COLABORATIVAS NAS UNIVERSIDADES

Para transformar a universidade em arena de coprodução de conhecimentos e inovações, é essencial estabelecer instâncias permanentes de desenho institucional. Nelas, docentes, gestores, estudantes e representantes comunitários participam de laboratórios de construção normativa, em que políticas, currículos e projetos de extensão são elaborados de forma dialógica. Esse processo não apenas democratiza decisões estratégicas, mas também incorpora perspectivas silenciadas – indígenas, quilombolas, migratórias, periféricas – incentivando uma administração que reflete as vozes do território.

A criação de salas de ressonância sociomateriais fortaleceria esse modelo colaborativo. Equipadas com mapas participativos, painéis visuais de dados comunitários e zonas de prototipagem de ideias, essas salas reuniriam diferentes atores para cocriar narrativas e cenários futuros. Por meio de metodologias dialógicas – *storytelling*, cafés, diários de campo compartilhados – pressupostos invisíveis ganhariam visibilidade, identidades coletivas se

redesenhariam e protótipos de iniciativas emergiriam de modo iterativo, prontos para testes localizados.

Para garantir a viabilidade e a continuidade desses experimentos, pode-se imaginar a instituição de células de pesquisa-ação internas, compostas por equipes interdisciplinares e agentes externos. Esses núcleos operariam com ciclos curtos de planejamento, ação, observação e reflexão, registrando constantemente as lições aprendidas. A lógica iterativa evitaria que boas ideias se cristalizassem prematuramente e promoveria revisões ágeis, assegurando que cada intervenção fosse ajustada a novos desafios ou oportunidades detectadas no cotidiano.

A avaliação de impacto, então, deveria se expandir para abarcar indicadores sensíveis às dinâmicas locais. Além de métricas convencionais (número de participantes, horas de formação, publicações), seria preciso coletar narrativas orais, relatos fotográficos e registros de observação participante que ilustrassem transformações tangíveis – fortalecimento de redes comunitárias, geração de renda solidária, mudança de comportamentos ambientais. Essa multiplicidade de evidências ampliaria a compreensão do real alcance das ações.

Uma plataforma digital interna, concebida como uma biblioteca de práticas e saberes, propiciaria a divulgação contínua de casos de sucesso e insucesso. Ela deveria permitir o cadastro colaborativo de projetos, a troca de materiais formativos e a curadoria de experiências replicáveis. Ao documentar processos e resultados, a universidade pode construir um acervo de protocolos, evitando retrabalhos e estimulando a difusão de soluções bem-sucedidas.

O fortalecimento da mentoria horizontal complementaria essas ferramentas. Criar pares de aprendizagem entre áreas – por exemplo, um estudante de ciências sociais apoiando um de engenharia em questões éticas de tecnologia, e este, por sua vez, auxiliando o colega na modelagem de dados – incentivaria a circulação de competências. Esses vínculos reduziriam a distância entre teoria e prática e consolidariam uma cultura de interdependência e cuidado.

Para articular agendas, a formalização de conselhos consultivos seria fundamental. Convocar lideranças comunitárias, representantes de órgãos públicos e o setor empresarial para participar de instâncias de deliberação asseguraria que projetos respondessem a demandas reais. A existência de pactos de cofinanciamento – que definiriam aportes proporcionais e contrapartidas sociais – fortaleceria o compromisso mútuo e a sustentabilidade financeira.

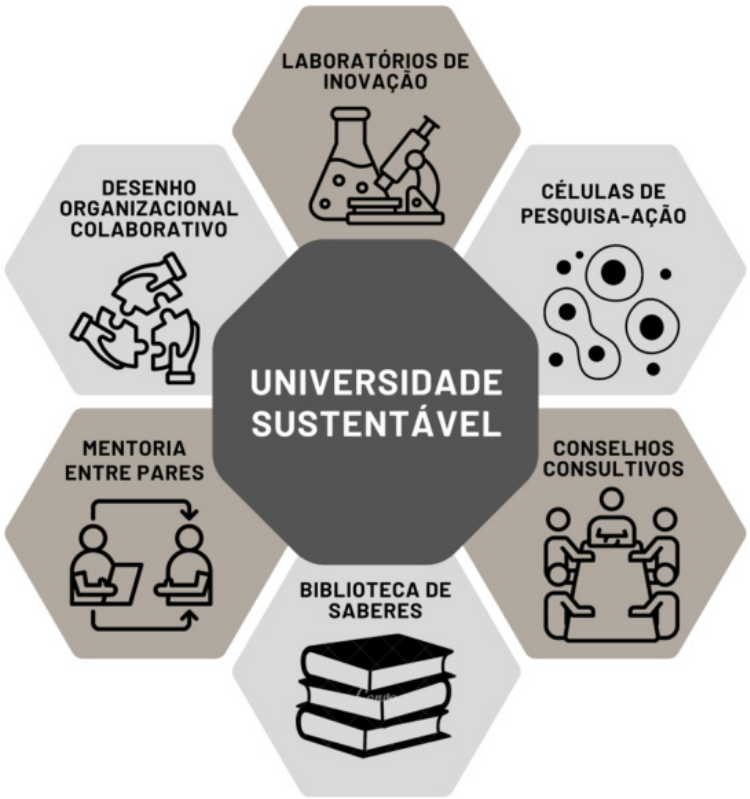
Incentivar ciclos de laboratórios vivos, inspirados no modelo de *living labs* (Voytenko *et al.*, 2016; Stuckrath *et al.*, 2025) ampliaria o protagonismo dos usuários do conhecimento. Ao convidar grupos de moradores, educadores e empreendedores locais a testar propostas de soluções urbanas ou tecnológicas, a universidade realinharia sua produção acadêmica às

necessidades do território. Esse formato de experimentação *in loco* aceleraria a maturação de inovações contextuais e reforçaria a credibilidade institucional.

Para integrar avaliação, ação e governança, recomendo instituir editais de fomento a projetos colaborativos, com comitês avaliadores compostos por docentes, discentes e agentes externos. Esses editais devem solicitar não apenas propostas de pesquisa, mas também planos de intervenção e estratégias de monitoramento participativo. Ao vincular recursos a práticas de desenho e avaliação colaborativos, as organizações reforçam a integralidade do ciclo formativo.

Por fim, reconhecer coletivamente as contribuições de equipes e comunidades por meio de prêmios de inovação social e selos de impacto colaborativo redefine o sistema de incentivos. Em vez de recompensar exclusivamente métricas individuais de publicação, a universidade celebra a capacidade de mobilizar redes, de traduzir conhecimento em transformação e de construir modelos replicáveis de colaboração público-comunitária. Dessa forma, a instituição se posiciona como agente dinâmico de desenvolvimento situado e equitativo. As principais propostas apresentadas estão sintetizadas na Figura 194, que visualiza, de modo integrado, os pilares de uma universidade sustentável.

Figura 194 – Elementos estruturantes de uma universidade sustentável



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Entrego ao leitor, então, este mosaico – feito de ideias, conflitos e esperanças – cuidadosamente colado com o adesivo da experiência universitária. Eis a universidade que se desenha não como fortaleza de verdades ancestrais, mas como organismo em contínua mutação, simultaneamente laboratório de riscos e biblioteca de sonhos antigos. Estruturas de concreto e aço, revestidas de intenções nobres, corredores onde ecoam debates e laboratórios onde se tenta, a cada semestre, reinventar a pólvora e a utopia.

Se cada um desses hexágonos não produz sozinho o milagre da renovação, juntos compõem um painel, por onde a luz do futuro – ou será apenas o brilho do projetor? – penetra difusa, delineando símbolos e sombras sobre a parede gasta da academia. Que não se espere perfeição: toda inovação nasce entre ruínas e canteiros de obras inacabadas, e cada mentoria entre pares é mais dialética que manual, mais tropeço que desfile.

Resta àqueles que circulam este campo de girassóis a nobre tarefa de coletar as migalhas de sentido que caem dos banquetes dos ranqueamentos e, com elas, lançar pães frescos à mesa da coletividade. No fim, a universidade sustentável, tal qual fênix estudantil, há de renascer sempre das cinzas de si mesma: nunca acabada, irremediavelmente necessária, e, claro, eternamente suspeita de algum otimismo indevido.

13 CONCLUSÕES

Chegamos, caro leitor, ao derradeiro capítulo desta investigação, ocasião em que dedico um olhar à tessitura que constituiu este percurso acadêmico. Não se trata de um epílogo protocolar, mas sim de um balanço crítico e, por que não, de uma suave provocação, convidando-o a refletir sobre os meandros e contradições que permeiam as faces visíveis e ocultas das práticas sustentáveis em instituições acadêmicas.

Esta pesquisa buscou avaliar os mecanismos da padronização discursiva nas redes interorganizacionais e seu impacto nas práticas sustentáveis em quatro instituições de educação superior: as brasileiras Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e as espanholas Universidad Complutense de Madrid (UCM) e Universitat Politècnica de València (UPV). O cerne investigativo se concentrou em revelar como as práticas e ações defendidas e difundidas por redes de sustentabilidade imbricam discursos, apropriações locais e ressignificações glocalizadas, operação esta acompanhada por tensões dialéticas entre o universal e o particular, o visível e o latente, o rito e o desafio emergente.

Ao navegar por narrativas, percebi uma dualidade que envolve a adesão normativa a modelos tecnocientíficos e a emergência de repertórios argumentativos com forte teor de justiça social, diversidade e críticas ao *status quo*. Essa coexistência revela um tecido conflitante, ambiente onde forças conservadoras e inovadoras se confrontam em contendas ideológicas encobertas por práticas aparentemente uníssonas, mas que se mostram ambíguas.

No plano metodológico, a Análise Sociológica dos Sistemas Discursivos (ASD) permitiu descortinar não apenas a superfície argumentativa, mas também camadas mais recônditas, onde práticas, memórias e silenciamentos insurgem como elementos fundamentais para compreender mecanismos de legitimação e resistência.

Cabe ressaltar que esta tese se fundamentou em um diálogo entre distintas vertentes teóricas, conjugando a ASD, a sociomaterialidade – que capturou o entrelaçamento indissociável entre discurso e artefatos, circunstância que sugere ampliação em pesquisas futuras –, os estudos organizacionais e a tradição da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO). Isto conduziu a uma compreensão de como processos de comunicação e materialidade se entrelaçam na instituição de procedimentos, legitimidades e trajetórias. Tal

exercício demandou negociação conceitual permanente e capacidade de transitar entre zonas de tensão e confluência epistemológica, produzindo uma matriz plural e instigante.

Os objetivos desta investigação foram, de fato, cumpridos. A análise permitiu não apenas mapear a uniformidade discursiva propagada pelas redes interuniversitárias, mas também revelar seus meandros e fissuras, iluminando o fenômeno do *decoupling* com evidências empíricas. As diretrizes e protocolos, revestidos de *frameworks* quase onipresentes, manifestam-se como padrões que, ao invés de provocar mudanças estruturais e comportamentais, se traduzem em um teatro de conformidade.

Tal constatação não conduz a um veredicto categórico, mas a uma apreensão mais matizada e dialética do fenômeno em análise. De fato, as redes interuniversitárias exercem um efeito unificador evidente na conformação discursiva, produzindo isomorfismos que delineiam ações compartilhadas, imprimindo uma uniformidade normativa que reverbera em planejamentos estratégicos e relatórios.

Esse processo ratifica práticas e dirige comportamentos, conferindo coerência e visibilidade às agendas adotadas. Contudo, não se configura de maneira absoluta ou inquestionável; pelo contrário, a glocalização emerge como um contraponto, que modula a intensidade e o alcance desse isomorfismo, operando como um mecanismo de ajuste e reinterpretação situado, onde os falas e rotinas são religadas a singularidades, a recursos contextuais e a demandas específicas.

Os arranjos entre organizações se apresentam como áreas de negociação, onde supremacias e dissensos coexistem, e prescrições globais são apropriadas, decompostas ou mesmo contrapostas conforme conjunturas situadas. Essa mecânica enriquece o debate sobre isomorfismo e *decoupling*, destacando a glocalização como lócus de inovação e agência.

As universidades estudadas não reproduzem passivamente marcos externos; pelo contrário, os ressignificam a partir de seus recursos, histórias e demandas específicas. Assim, a pesquisa confirma as pressões uniformizadoras, mas revela também a função central das comunidades locais na coautoria dos discursos e práticas, transformando as alianças em espaços férteis para negociação, conflito e resistência criativa. No palco da sustentabilidade acadêmica não há monólogos uniformes – ressoam múltiplos coros, ora harmoniosos, ora desafinados, na complexa partitura de suas existências.

O argumento levantado, portanto, encontra respaldo parcial, revelando a coexistência e a constitutiva tensão entre a uniformização discursiva e glocalização. Essa ambivalência revela o caráter híbrido e dinâmico das práticas institucionais que, em meio a prescrições globais, imprimem sua singularidade.

Entretanto, o estudo sofre com limitações, o que impõe uma reflexão crítica. A restrição a quatro instituições, mesmo contemplando contextos nacionais diversificados, não se propõe a esgotar a diversidade fenomenológica e cultural do universo da sustentabilidade. A delimitação metodológica que fiz, embora estratégica, necessariamente ignora o caleidoscópio de vozes que se desenrolam em contextos heterogêneos, deixando ao leitor atento um sabor agridoce de oportunidades perdidas.

Embora a pesquisa tenha contemplado uma quantidade substantiva de documentos, incluindo planos de ação, relatórios, diretrizes e materiais oficiais, não se pode olvidar que eles representam apenas uma fração do vasto corpus produzido por essas organizações. Sua imensidão e heterogeneidade – que se renovam constantemente e refletem diferentes personagens e interesses – sugerem que outras escolhas poderiam revelar vieses e interpretações distintas, ampliando ou mesmo contrapondo as percepções aqui apresentadas. Essa constatação reforça a necessidade de abordagens continuadas e complementares, capazes de abarcar a temática em sua multiplicidade, mas evitando a armadilha de uma visão unidimensional.

Outro desafio relevante residiu na impossibilidade de visitar todos os campi das universidades estudadas; concentrei a observação nas unidades maiores, com visitas pontuais a estruturas próximas, quando possível. Esta limitação decorreu não apenas da escassez de recursos disponíveis para contínuas viagens, mas também da dispersão espacial dessas localidades, sobretudo no caso da Universidade de São Paulo; um corpus ainda maior, resultante de mais visitas, poderia, paradoxalmente, tornar a análise excessivamente fragmentada e comprometer a coerência e profundidade dos achados. Essa escolha metodológica buscou equilibrar abrangência e profundidade, ainda que tenha restringido a captação das particularidades que outras unidades poderiam revelar. Convido pesquisadores a me acompanhar em futuras investigações, que possam ampliar os achados aqui expostos.

Ademais, os obstáculos enfrentados na realização das entrevistas foram de natureza mais pragmática do que puramente interpretativa, refletindo as barreiras burocráticas que, amiúde, dificultam pesquisas qualitativas em campo. Destacam-se, entre esses impedimentos, as complicações para agendar encontros, a lentidão ou negativa das secretarias em viabilizar os contatos, e as restrições no acesso a determinados edifícios ou áreas internas.

Houve situações em que certos potenciais entrevistados, possivelmente desconfortáveis com sua exposição, demonstraram autêntica habilidade em me evitar, valendo-se de diversas justificativas para adiar ou desistir dos compromissos. Essas experiências, se de um lado desafiaram minha perseverança, de outro evidenciam a resistência típica da esfera social, onde

vozes se ocultam, tornando o trabalho investigativo um constante jogo de negociação entre o ideal almejado e o limite do possível.

O enfoque restrito nos gestores de alto escalão também representou uma limitação; incluir estudantes, técnicos-administrativos, terceirizados e docentes poderia conferir maior densidade ao estudo, enriquecendo as análises com mais perspectivas. Recomendo que investigações futuras ouçam essas vozes de modo a captar mais nuances, o que pode oferecer um panorama mais amplo e menos parcial.

No entanto, longe de um fracasso, esses desafios apontam para a riqueza do campo investigado e a necessidade premente de abordagens mais plurais, sensíveis e dialógicas, capazes de abarcar as múltiplas dimensões do fenômeno. Reforço, ainda, a necessidade de aprofundar a compreensão dos processos de isomorfismo e *decoupling* em sua dimensão temporal, capturando como os discursos se reconfiguram ao longo do tempo em resposta a contextos políticos, econômicos e socioculturais mutáveis.

Em termos de contribuições, este estudo se destaca por iluminar, socialmente, a rede de mecanismos de poder e resistência que atravessam as universidades contemporâneas, desvendando como elas atuam, concomitantemente, como vetores de reprodução de desigualdades e espaços potenciais de contestação dessas mesmas dinâmicas. Ao analisar pressões globais e apropriações locais, a pesquisa evidencia que a agenda institucional não pode ser dissociada dos embates político-ideológicos e históricos, de modo que qualquer projeto deve ser fundamentado em diagnósticos sensíveis à realidade de minorias.

A tese propõe caminhos para o desenho de políticas e ações colaborativas que promovam justiça socioambiental, inclusão e ampliação de horizontes ético-políticos. Ressalto o potencial das IES não apenas como disseminadoras de boas práticas, mas como centros de ativismo cidadão e agentes de reconfiguração das relações entre academia, sociedade civil e setor público. Essa mobilização renovada pode estimular a ascendência de comunidades locais, articular redes colaborativas e fomentar uma sustentabilidade que ultrapasse o plano retórico, tornando-se ética vivida e multiplicada.

Do ponto de vista acadêmico, a tese aporta subsídios para o campo dos estudos organizacionais, da sustentabilidade, inovação universitária e processos de isomorfismo. Ao propor um arcabouço analítico interdisciplinar e ao evidenciar as ambivalências que atravessam discursos e hábitos, incentiva pesquisas emancipadoras, críticas e sensíveis à multiplicidade epistêmica, estimulando o debate sobre desafios das Instituições de Ensino Superior.

No âmbito prático-operacional, a pesquisa apresenta instrumentos para gestores, planejadores e formuladores de políticas, destacando o papel essencial dos diagnósticos

situados, do repensar de rotinas e da incorporação da diversidade organizacional em estratégias de responsabilidade socioambiental. Ao desvendar o *greenwashing* como expediente recorrente e identificar desafios de implementação, o estudo convida à revisão de condutas, estimulando a elaboração de planos interdisciplinares, mecanismos de participação e ações voltadas à transformação das universidades em autênticos laboratórios vivos, onde inovação e ecologia estejam intrinsecamente articuladas. Assim, as contribuições delineadas transcendem a taxonomia conceitual e se norteiam como convite à ação reflexiva, à mudança e à formação de comunidades de prática capazes de desafiar as fronteiras do possível.

Como recomendações, ressalto, antes de tudo, a necessidade de elaboração de planos que promovam a interdisciplinaridade, bem como o incentivo à criação de estratégias de ação destinadas à transformação organizacional. Estas devem ser pautadas pela concepção das universidades como espaços dinâmicos de experimentação em práticas sustentáveis, com capacidade de fomentar mudanças culturais e técnicas profundas e duradouras.

Possibilidades para futuras investigações se desdobram em variadas direções, sugerindo um campo fértil para explorações teóricas e empíricas. Para além da recomendada integração da ASD com etnografias digitais, proponho o aprofundamento dos métodos de análise multimodal, que permitam captar as interfaces entre texto, imagem, som e demais artefatos sociomateriais, ampliando, assim, o entendimento sobre práticas e condutas sustentáveis em organizações cada vez mais mediadas por tecnologias digitais. É imperativo, também, ir além da mera descrição da sociomaterialidade, investigando como dispositivos, infraestruturas digitais e físicas funcionam como agentes na produção e contestação de narrativas, notadamente diante da acelerada digitalização dos ambientes organizacionais.

Pode-se ampliar o escopo deste trabalho, estendendo o estudo comparativo a outras instituições de ensino superior, tanto no Brasil quanto internacionalmente, como meio de obter um panorama mais abrangente. Tal abordagem permitiria mapear padrões, singularidades e nuances dos fenômenos do *decoupling* e do isomorfismo, revelando novas zonas de conflito, adaptação e criatividade.

Recomendo, ainda, adotar cortes interdisciplinares, dialogando com a antropologia organizacional, teoria crítica, estudos de gestão e sociologia política, para apreender, mais rigorosamente, as contradições intrínsecas aos arranjos de poder que sustentam a sustentabilidade organizacional. O impacto de conjunturas políticas deve ser investigado com maior atenção, considerando o efeito dos governos, das regulações e dos marcos legais sobre a agência institucional, tema que emergiu de maneira relevante ao longo da tese.

A dimensão temporal destes fenômenos também carece de estudos longitudinais, capazes de evidenciar processos e trajetórias de mudança. Por fim, a atuação das redes sociais digitais na mobilização, contestação e reinvenção das narrativas organizacionais permanece como um terreno instigante, exigindo investigações que reconheçam o jogo de forças, disputas simbólicas e imaginários em permanente negociação. Cabe ainda frisar que outras sugestões metodológicas e temáticas, mais pontuais, foram indicadas ao longo das análises e mesmo no início dessas considerações, delineando possibilidades para quem deseje prosseguir os rastros e enfrentamentos abertos por este trabalho.

Concluo com uma provocação: que a academia, distante de uma narrativa pela unanimidade e conforto interpretativo, mantenha-se inquieta, crítica e irônica. Que ela assuma com elegância a imperfeição do saber, apontando suas próprias contradições com um ligeiro sorriso, como que a dizer que a ciência, para ser fecunda, precisa ser também um espaço aberto ao desafio e à reinvenção.

Nesta busca por pedras preciosas, não pude evitar que minhas próprias perspectivas fossem profundamente impactadas e remodeladas. A imersão no objeto e no diálogo com os sujeitos revelou nuances que transcendem o acadêmico, desafiando minha visão de mundo e minha postura diante das complexidades sociais. Tornei-me, assim, mais consciente das interconexões entre o pensar e o agir, entre o papel do pesquisador e do cidadão, ampliando simultaneamente minha sensibilidade humana e crítica para com as desigualdades e contradições que permeiam os contextos que atravessamos.

Por ora, cumpre reconhecer o compromisso ético que orientou cada etapa da investigação, seja no acesso aos sujeitos, na análise das evidências ou na redação dos resultados. O pesquisador social não é um observador distante, visto que assume a atribuição de partícipe e crítico, consciente das implicações e responsabilidades que lhe cabem ao iluminar zonas de conflito e visibilizar vozes até então silenciosas. Assim, para além das descobertas e inquietações teóricas, permanece o imperativo de uma postura reflexiva, sensível aos dilemas e potencialidades da prática científica em ambientes marcados por complexidades e contestações.

Assim, esta tese não consagra uma verdade imutável, mas delineia um caminho aberto, uma fresta tênue na escuridão da caverna, onde lampejos efêmeros de sentido brilham e impelem a continuar a travessia. É um convite a prosseguir, com o rigor do explorador atento e a sensibilidade do sujeito que sabe reconhecer nas sombras as infindáveis formas da realidade. Que essa jornada pelas profundas galerias da sustentabilidade – suas tramas discursivas e redes organizacionais – inspire outros a desbravar caminhos ainda inexplorados, onde a luz não é um ponto fixo, mas uma dança de revelações, fissuras e reencontros com o possível e o invisível.



REFERÊNCIAS

ABUSAADA, H.; ELSHATER, A. Competitiveness, distinctiveness and singularity in urban design: a systematic review and framework for smart cities. **Sustainable Cities and Society,** v. 68, n. 1, p. 102782, 2021. doi: https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102782.

ADAMS, C. A. Sustainability reporting and performance management in universities. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal,** v. 4, n. 3, p. 384-392, 2013. doi: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0044.

ADHIKARI, D. R.; SHAH, B. B. The state of the art in the incorporation of sustainable development goals in Nepalese universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 22, n. 6, p. 1373-1401, 2021. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2020-0460.

ADOMSSEN, M. Exploring universities' transformative potential for sustainability-bound learning in changing landscapes of knowledge communication. **Journal of Cleaner Production,** v. 49, n. 1, p. 11-24, 2013. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.021.

AGAMBEN, G. **What is an apparatus?** Stanford: Stanford University Press, 2009.

AHANI, S.; DADASHPOOR, H. Urban growth containment policies for the guidance and control of peri-urbanization: a review and proposed framework. **Environment, Development and Sustainability,** v. 23, n. 10, p. 14215-14244, 2021. doi: https://doi.org/10.1007/s10668-021-01268-5.

AHMAD, J. Can a university act as a corporate social responsibility (CSR) driver?: an analysis. **Social Responsibility Journal,** v. 8, n. 1, p. 77-86, 2012. doi: https://doi.org/10.1108/17471111211196584.

AJUNTAMENT DE VALÈNCIA. Verde València. **Ajuntament de València**, València, 2024. Disponível em: https://www.valencia.es/web/cve. Acessado em: 25 de março de 2025.

_____. Oficina de Estadística. **Ajuntament de València**, València, 2025a. Disponível em: https://www.valencia.es/cas/estadistica/ultimos-datos. Acessado em: 16 de junho de 2025.

_____. Plan de movilidad urbana sostenible de Valencia. **Ajuntament de València**, València, 2025b. Disponível em: https://www.valencia.es/es/cas/movilidad/inicio/-/content/inicio-3?uid=13E8AC560711B1ADC1257C5B0041648A. Acessado em: 14 de maio de 2025.

AL-JAYYOUSI, O. *et al.* Re-thinking sustainable development within Islamic worldviews: a systematic literature review. **Sustainability,** v. 14, n. 12, p. 7300, 2022. doi: https://doi.org/10.3390/su14127300.

ALBAREDA-TIANA, S.; VIDAL-RAMÉNTOL, S.; FERNÁNDEZ-MORILLA, M. Implementing the sustainable development goals at university level. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 19, n. 3, p. 473-497, 2018. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2017-0069.

ALCÂNTARA, F. H. C. Institucionalismos ou neo-institucionalismos? **Revista TOMO,** v. 40, p. 385-415, 2022. doi: https://doi.org/10.21669/tomo.vi40.14930.

ALECRIM ALVES GOMES, J. M. Novas formas de acumulação via natureza: privatização de parques nacionais no Brasil. **Geo UERJ**, n. 44, p. e79787, 2024. doi: https://doi.org/10.12957/geouerj.2024.79787.

ALEIXO, A. M.; LEAL, S.; AZEITEIRO, U. M. M. Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: an exploratory study in Portugal. **Journal of Cleaner Production,** v. 172, p. 1664-1673, 2018. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.010.

ALGHAMDI, N.; DEN HEIJER, A.; DE JONGE, H. Assessment tools' indicators for sustainability in universities: an analytical overview. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 18, n. 1, p. 84-115, 2017. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2015-0071.

ALIZADEH, T.; PRASAD, D. The right to the smart city in the global south: a research agenda. **Urban Studies,** v. 61, n. 3, p. 426-444, 2024. doi: https://doi.org/10.1177/00420980231183167.

ALLAM, Z.; DHUNNY, Z. A. On big data, artificial intelligence and smart cities. **Cities,** v. 89, n. 1, p. 80-91, 2019. doi: https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.01.032.

ALLARD-POESI, F.; CABANTOUS, L. Strategizing. In: COOREN, F. e STÜCHELI-HERLACH, P. (Ed.). **Handbook of management communication**. Boston: De Gruyter Mouton, 2021. p. 1-17.

ALMEIDA, D. S. **Recuperação ambiental da mata atlântica**. 3. ed. Ilhéus: Editora da UESC, 2016.

ALMEIDA, V. F. *et al.* Agenda ambiental da administração pública: A3P como instrumento de educação ambiental no Instituto Federal do Amazonas. **Revista Brasileira de Educação Ambiental,** v. 17, n. 2, p. 452-473, 2022. doi: https://doi.org/10.34024/revbea.2022.v17.12995.

ALONSO, L. E. **La mirada cualitativa en sociología:** una aproximación interpretativa. Madrid: Editorial Fundamentos, 1998.

ALONSO-ALMEIDA, M. D. M. *et al.* Diffusion of sustainability reporting in universities: current situation and future perspectives. **Journal of Cleaner Production,** v. 106, p. 144-154, 2015. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.008.

ALRASHED, S. Key performance indicators for smart campus and microgrid. **Sustainable Cities and Society,** v. 60, n. 1, p. 1-9, 2020. doi: https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102264.

ALVARADO PLANAS, J. **La administración colonial española en el siglo XIX**. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2013.

ALVES, E. B.; ADAMOGLU DE OLIVEIRA, S. Wittgenstein e Bordieu: linguagem, poder simbólico e análise da cultura organizacional. **Cadernos de Linguagem e Sociedade,** v. 18, n. 3, p. 352-370, 2017. doi: https://doi.org/10.26512/les.v18i3.7460.

ALVES SOUSA, C. *et al.* A despolítica ambiental do governo Bolsonaro como expressão da questão social. **Revista Serviço Social em Perspectiva,** v. 8, n. 2, p. 193-215, 2024. doi: https://doi.org/10.46551/rssp202426.

AMINPOUR, P. *et al.* Perspectives of scholars on the nature of sustainability: a survey study. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 21, n. 1, p. 34-53, 2020. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2019-0161.

ANDRADE, C. *et al.* Historic changes and future projections in Köppen–Geiger climate classifications in major wine regions worldwide. **Climate,** v. 12, n. 7, p. 94, 2024. doi: https://doi.org/10.3390/cli12070094.

ANTLIFF, M. Fascism, modernism, and modernity. **The Art Bulletin,** v. 84, n. 1, p. 148-169, 2002. doi: https://doi.org/10.1080/00043079.2002.10787015.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica:** um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APRILE, C. A. S. Israel e Palestina: um genocídio em andamento? **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação,** v. 11, n. 1, p. 1724-1735, 2025. doi: https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.17930.

ARAÚJO, I. L. **Do signo ao discurso:** introdução à filosofia da linguagem. São Paulo: Parábola Editorial, 2004.

ARAÚJO, M. L. S. *et al.* As implicações do neoconservadorismo nas universidades públicas federais: um estudo a partir do governo Bolsonaro. **Revista Inter-Ação,** v. 47, n. 3, p. 1009-1025, 2023. doi: https://doi.org/10.5216/ia.v47i3.72239.

ARGENTO, D. *et al.* Integrating sustainability in higher education: a swedish case. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 21, n. 6, p. 1131-1150, 2020. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2019-0292.

ARMSTRONG, E. A.; CRAGE, S. M. Movements and memory: the making of the stonewall myth. **American Sociological Review,** v. 71, n. 5, p. 724-751, 2006. doi: https://doi.org/10.1177/000312240607100502.

ARROYO, P. A new taxonomy for examining the multi-role of campus sustainability assessments in organizational change. **Journal of Cleaner Production,** v. 140, p. 1763-1774, 2017. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.100.

ARZA GARALOCES, P. Ideological perspectives on Spanish architecture in international journals (1950-1986). **Histories of Postwar Architecture,** v. 6, n. 13, p. 235-246, 2023. doi: https://doi.org/10.6092/issn.2611-0075/11437.

ASSOCIAÇÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Comunidade universitária protesta contra nomeação de reitor e estudantes se acorrentam. **ADUFPB**, João Pessoa, 2020. Disponível em: https://www.adufpb.org.br/site/comunidade-universitaria-protesta-contra-nomeacao-de-reitor-e-estudantes-se-acorrentam/. Acessado em: 3 de julho de 2025.

ATICI, K. B. *et al.* Green University and academic performance: an empirical study on UI GreenMetric and world university rankings. **Journal of Cleaner Production,** v. 291, p. 125289, 2021. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125289.

AUGUSTINE, G.; KING, B. G. Worthy of debate: discursive coherence and agreement in the formation of the field of sustainability in higher education. **Socio-Economic Review,** v. 17, n. 1, p. 135-165, 2019. doi: https://doi.org/10.1093/ser/mwz020.

AYUNTAMIENTO DE MADRID. Madrid 360. **Ayuntamiento de Madrid**, Madrid, 2025. Disponível em: https://www.madrid360.es. Acessado em: 17 de junho de 2025.

BARANDIER, H. Negligência urbanística e projeto urbano na cidade do Rio de Janeiro. **Cadernos do Desenvolvimento Fluminense,** v. 0, n. 11, p. 25-40, 2018. doi: https://doi.org/10.12957/cdf.2016.35871.

BARTON, J. R.; GUTIÉRREZ-ANTINOPAI, F. Towards a visual typology of sustainability and sustainable development. **Sustainability,** v. 12, n. 19, p. 7935, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12197935.

BASTIELLO, P.; SCHUAB, A. Ausência de espaços de convívio em gleba urbana irregular: o caso do Loteamento Unochapecó. **Anales de Investigación en Arquitectura,** v. 11, n. 1, p. 49-61, 2021. doi: https://doi.org/10.18861/ania.2021.11.1.3074.

BASTOS, R. C. M.; ALVES, G. S. O jornalismo e o simbólico: o uso da palavra “histeria”. **VERUM: Revista de Iniciação Científica,** v. 4, n. 1, p. 01-12, 2024. doi: https://doi.org/10.56579/verum.v4i1.604.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

BAUTISTA-PUIG, N.; ORDUÑA-MALEA, E.; PEREZ-ESPARRELLS, C. Enhancing sustainable development goals or promoting universities? an analysis of the times higher education impact rankings. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 23, n. 8, p. 211-231, 2022. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0309.

BAYAS ALDAZ, C. E. *et al.* Understanding the university-sustainability link through media: a spanish perspective. **Sustainability,** v. 12, n. 12, p. 4830, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12124830.

BENNEWORTH, P.; CUNHA, J. Universities’ contributions to social innovation: reflections in theory & practice. **European Journal of Innovation Management,** v. 18, n. 4, p. 508-527, 2015. doi: https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2013-0099.

BERGAMASCHINE, J. M. D.; SIQUEIRA, C. M. Princípio da precaução e mudança climática: uma análise do Acordo de Paris e das Conferências das Partes. **Revista de Direito Internacional,** v. 18, n. 3, p. 150-171, 2021. doi: https://doi.org/10.5102/rdi.v18i3.8102.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **Construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. 36. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

BIEN, C.; SASSEN, R. Sensemaking of a sustainability transition by higher education institution leaders. **Journal of Cleaner Production,** v. 256, n. 1, p. 120299, 2020. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120299.

BIERMANN, F.; KANIE, N.; KIM, R. E. Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. **Current Opinion in Environmental Sustainability,** v. 26-27, p. 26-31, 2017. doi: https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.01.010.

BINDER, I. Continuidades de la agenda neoliberal en la agenda de desarrollo sostenible de la sociedad de la información: prevalencia del sector privado como actor privilegiado. **Revista Mediterránea de Comunicación,** v. 16, n. 1, p. e27354, 2025. doi: https://doi.org/10.14198/MEDCOM.27354.

BLINE, C. M. V. A transferência do conhecimento tradicional/tácito para o conhecimento explícito, como forma de proteção à cultura da comunidade da terra indígena mãe maria. **Revista Interdisciplinar em Educação e Territorialidade,** v. 3, n. 1, p. 212-233, 2023. doi: https://doi.org/10.30612/riet.v3i1.15355.

BOBIC, N.; HAGHIGHI, F. Spatialization of oppression: contemporary politics of architecture and the urban. In: BOBIC, N. e HAGHIGHI, F. (Ed.). **The Routledge Handbook of Architecture, Urban Space and Politics**. Auckland: Taylor & Francis, v.1, 2023. p. 3-25.

BOECHAT, Y. About me. **Yan Boechat**, São Paulo, 2025. Disponível em: https://www.yanboechat.com/about-me. Acessado em: 17 de julho de 2025.

BOHUNOVSKY, L.; RADINGER-PEER, V.; PENKER, M. Alliances of change pushing organizational transformation towards sustainability across 13 universities. **Sustainability,** v. 12, n. 7, p. 2853, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12072853.

BOS, F.; LOUTER, C. Structural glass in architecture. In: RICHET, P.; CONRADT, R.*, et al.* (Ed.). **Encyclopedia of Glass Science, Technology, History, and Culture**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021. p. 1071-1090.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

_____. **Sobre o Estado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

BOVA, D. M. A vocabulary for sustainability. **Sustainable Environment,** v. 8, n. 1, p. 2113542, 2022. doi: https://doi.org/10.1080/27658511.2022.2113542.

BOYM, S. **The future of nostalgia**. New York: Basic Books, 2001.

BRANKOVIC, J.; HAMANN, J.; RINGEL, L. The institutionalization of rankings in higher education: continuities, interdependencies, engagement. **Higher Education,** v. 86, n. 4, p. 719-731, 2023. doi: https://doi.org/10.1007/s10734-023-01018-8.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. **Presidência da República**, Brasília, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acessado em: 16 de julho de 2016.

_____. Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. **Presidência da República**, Brasília, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acessado em: 16 de julho de 2025.

_____. Emenda constituciona Nº 95. de 15 de dezembro de 2016. **Presidência da República**, Brasília, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acessado em: 18 de junho de 2025.

BRAZ, E. P. V.; CÊA, G. S. S.; SANTOS, I. M. Governança da educação básica no nordeste brasileiro: ações de parceria entre MEC e PNUD. **Revista Práxis Educacional,** v. 20, n. 51, p. e13488, 2024. doi: https://doi.org/10.22481/praxisedu.v20i51.13488

BREAUX, T. D.; ANTÓN, A. I.; SPAFFORD, E. H. A distributed requirements management framework for legal compliance and accountability. **Computers & Security,** v. 28, n. 1, p. 8-17, 2009. doi: https://doi.org/10.1016/j.cose.2008.08.001.

BRENNER, N.; THEODORE, N. Cities and the geographies of "actually existing neoliberalism". **Antipode,** v. 34, n. 3, p. 349-379, 2002. doi: https://doi.org/10.1111/1467-8330.00246.

BRINKHURST, M. *et al.* Achieving campus sustainability: top-down, bottom-up, or neither? **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 12, n. 4, p. 338-354, 2011. doi: https://doi.org/10.1108/14676371111168269.

BRITO, A. C.; GONÇALVES-DIAS, S.; SOERGER ZARO, E. Relatório corporativo socioambiental e greenwashing: análise de uma empresa mineradora brasileira. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 20, n. 2, p. 243-246, 2022. doi: https://doi.org/10.1590/1679-395120210057.

BRUAND, Y. **Arquitetura contemporânea no Brasil**. São Paulo: Perspectiva, 2020.

CACHELIN, A.; ROSE, J.; PAISLEY, K. Disrupting neoliberal discourse in critical sustainability education: a qualitative analysis of intentional language framing. **Environmental Education Research,** v. 21, n. 8, p. 1127-1142, 2015. doi: https://doi.org/10.1080/13504622.2014.974023.

CAI, Y. Z.; ETZKOWITZ, H. Theorizing the Triple Helix model: past, present, and future. **Triple Helix,** v. 7, n. 2-3, p. 189-226, 2021. doi: https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003.

CAO, Y.; LAWSON, B.; PIL, F. K. Social sustainability and human rights in global supply chains. **International Journal of Operations & Production Management,** v. 44, n. 1, p. 370-390, 2024. doi: https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2022-0670.

CAPPONI, N. F. *et al.* Environmental education and the 2030 Agenda: in the perception of managers of a teaching network. **Research, Society and Development,** v. 10, n. 3, p. e3210312895, 2021. doi: https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.12895.

CARLOTTO, M. A construção da “USP forte”: permanência e mudança no poder institucional da USP (1934-2024). **Tempo Social,** v. 36, n. 1, p. 73-110, 2024. doi: https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2024.222361.

CARVALHO, C. L.; COSTA, S. R. R. Gestão organizacional: proposta de um método de avaliação sob a ótica do conceito de entropia organizacional. **Sistemas & Gestão,** v. 15, n. 3, p. 277-293, 2020. doi: https://doi.org/10.20985/1980-5160.2020.v15n3.1671.

CARVALHO, F. D. Influência do marketing educacional no ensino público. **Academicus Magazine,** v. 1, n. 2, p. 13 - 25, 2023. doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.10040810.

CARVALHO, R. V. C. S. Administração como ciência e Taylor como mito fundador. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,** v. 14, n. 3, p. 150-172, 2020. doi: https://doi.org/10.12712/rpca.v14i3.43049.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

CASTOR, T. The umbrella of discourse analysis and its role in CCO. In: BASQUE, J.; BENCHERKI, N*., et al.* (Ed.). **The Routledge handbook of the communicative constitution of organization**. London: Routledge, 2022. p. 197-212.

CELADYN, W.; CELADYN, M. Architectural detail in sustainable architecture: formal and aesthetic connotations. **Sustainability,** v. 16, n. 11, p. 4502, 2024. doi: https://doi.org/10.3390/su16114502.

CHAGNON-LESSARD, N. *et al.* Smart campuses: extensive review of the last decade of research and current challenges. **IEEE Access,** v. 9, n. 1, p. 124200-124234, 2021. doi: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3109516.

CHAPUT, M.; BASQUE, J. Afterword: the emergence of the communicative constitution of organization and the Montréal School: an interview with James R. Taylor. In: BASQUE, J.; BENCHERKI, N*., et al.* (Ed.). **The Routledge handbook of the communicative constitution of organization**. London: Routledge, 2022. p. 524-536.

CHATTOPADHYAY, S. Art deco and empire: the residential architecture of Ballardie, Thompson, and Matthews. In: ELLIOTT, B. e WINDOVER, M. (Ed.). **The Routledge companion to art deco**. London: Routledge, 2019. cap. 12, p. 233-252.

CHOI, Y.; WOO, H. Understanding diverse types of performance information use: evidence from an institutional isomorphism perspective. **Public Management Review,** v. 24, n. 12, p. 2033-2052, 2022. doi: https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1955953.

CHRISTOPHERSON, S.; GERTLER, M.; GRAY, M. Universities in crisis. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society,** v. 7, n. 2, p. 209-215, 2014. doi: https://doi.org/10.1093/cjres/rsu006.

CICHOSKI, P.; RUBIN-OLIVEIRA, M. Universidade e território: aproximações por meio da investigação-ação-participativa. **Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science,** v. 13, n. 3, p. 62-77, 2024. doi: https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i3.p62-77.

CINTRA, R. F. *et al.* Criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: abordagens e métricas. **Revista Competitividade e Sustentabilidade,** v. 9, n. 2, p. 83-100, 2022. doi: https://doi.org/10.48075/comsus.v9i2.30183.

CLULEY, R.; PARKER, M. Critical theory in use: organizing the Frankfurt School. **Human Relations,** v. 76, n. 11, p. 1689-1713, 2023. doi: https://doi.org/10.1177/00187267221111219.

CNN BRASIL. Valência: de cidade turística espanhola a Capital Verde da Europa. **CNN Brasil**, 2024. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/viagemegastronomia/viagem/valencia-de-cidade-turistica-espanhola-a-capital-verde-da-europa/. Acessado em: 19 de novembro de 2024.

COCCO, R. M.; AITA PIPPI, L. G.; WEISS, R. Sistema de informações geográficas como ferramenta de análise espacial e tabular para a implantação de praças e parques urbanos. **Oculum Ensaios,** v. 18, p. 1-17, 2021. doi: https://doi.org/10.24220/2318-0919v18e2021a5029.

COELHO, A. L. A. L. *et al.* Análise do discurso da sustentabilidade em uma empresa do setor de energia elétrica. **Gestão & Conexões,** v. 1, n. 1, p. 122-158, 2012. doi: https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2012.1.1.4058.122-158.

COLEGIO DE AMBIENTÓLOGOS DE ANDALUCÍA. Estudio comparativo sobre la huella de carbono de las universidades españolas – revista OTWO julio de 2023. **Colegio de Ambientólogos de Andalucía**, Granada, 2023. Disponível em: https://coamba.es/estudio-comparativo-sobre-la-huella-de-carbono-de-las-universidades-espanolas-revista-otwo-julio-de-2023/. Acessado em: 14 de julho de 2025.

COLLINS, J. Parallel structures: André Leroi-Gourhan, Claude Lévi-Strauss, and the making of French structural anthropology. **History of the Human Sciences,** v. 34, n. 3-4, p. 307-335, 2021. doi: https://doi.org/10.1177/0952695120911531.

CONDE, F. **Análisis sociológico del sistema de discursos**. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2009.

COOREN, F. Communication theory at the center: ventriloquism and the communicative constitution of reality. **Journal of Communication,** v. 62, n. 1, p. 1-20, 2012. doi: https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01622.x.

COOREN, F. *et al.* Entrepreneuring as communicative practice: analyzing vectors, tracing trajectories, unfolding relational fields. **Scandinavian Journal of Management**, p. 101341, 2024. doi: https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101341.

COOREN, F.; SEIDL, D. The theoretical roots of CCO. In: BASQUE, J.; BENCHERKI, N.*, et al.* (Ed.). **The Routledge handbook of the communicative costitution of organization**. London: Routledge, 2022. p. 27-47.

COOREN, F. *et al.* Language and communication at work: discourse, narrativitiy, and organizing - introducing the fourth volume of "perspectives on process organization studies". In: COOREN, F.; VAARA, E.*, et al.* (Ed.). **Language and communication at work:** discourse, narrativity, and organizing. Oxford: Oxford University Press, 2014. p. 1-16.

CORAZZA, L.; SALUTO, P. Universities and multistakeholder engagement for sustainable development: a research and technology perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management,** v. 68, n. 4, p. 1173-1178, 2021. doi: https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3020736.

CORDEIRO, M. G.; ARAÚJO, R. S. D. Captação de recursos próprios como fonte de financiamento do ensino superior no Centro de Ciências Agrárias da UFPB. **Revista Internacional de Educação Superior,** v. 11, n. 00, p. e025002, 2023. doi: https://doi.org/10.20396/riesup.v11i00.8667723.

COSTA, C. L.; SILVA, L. C. S. Para uma antiga direita, um novo nacionalismo: uma análise sobre o fortalecimento da extrema direita europeia e a intensificação de discursos xenófobos. **Revista Neiba, Cadernos Argentina Brasil,** v. 10, n. 1, p. e59053, 2021. doi: https://doi.org/10.12957/neiba.2021.59053.

CRUE UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. Universidades. **CRUE Universidades Españolas**, Madrid, 2023. Disponível em: https://www.crue.org/universidades/. Acessado em: 27 de julho de 2023.

CUNHA, C. X. **Relações estéticas entre os azulejos de Athos Bulcão e o Plano Piloto de Brasília**. São Paulo: Dialética, 2025.

CUNHA, E. G. Mitos e verdades sobre o brise-soleil: da estética à eficiência energética. **Arquiteturarevista,** v. 7, n. 1, p. 73-80, 2011. doi: https://doi.org/10.4013/arq.2011.71.07.

CUNHA, M. P.; OTA, N. K. Extrema direita e educação no Brasil. **Revista Educación, Política y Sociedad,** v. 8, n. 2, p. 72-93, 2023. doi: https://doi.org/10.15366/reps2023.8.2.004.

CUNLIFFE, A. L. Must I grow a pair of balls to theorize about theory in organization and management studies? **Organization Theory,** v. 3, n. 3, p. 1-28, 2022. doi: https://doi.org/10.1177/26317877221109277.

DEIKE, M. Evaluating the performance of ChatGPT and Perplexity AI in business reference. **Journal of Business & Finance Librarianship,** v. 29, n. 2, p. 125-154, 2024. doi: https://doi.org/10.1080/08963568.2024.2317534.

DEL BONO, A. Reestructuración productiva y flexibilización laboral: una revisión de los impactos del cambio organizativo y tecnológico sobre el trabalho. **Sociología del Trabalho,** v. 104, p. 15-21, 2024. doi: https://doi.org/10.5209/stra.96660.

DEL-CASTILLO-FEITO, C.; BLANCO-GONZÁLEZ, A.; DELGADO-ALEMANY, R. The relationship between image, legitimacy, and reputation as a sustainable strategy: students' versus professors' perceptions in the higher education sector. **Sustainability,** v. 12, n. 3, p. 1189, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12031189.

DELGADO GRANADOS, P. Las enseñanzas profesionales en el primer franquismo. In: CANALES SERRANO, A. F. e GÓMEZ RODRÍGUEZ, A. (Ed.). **La larga noche de la educación española:** el sistema educativo español en la posguerra. Madrid: Biblioteca Nueva, 2015. p. 165-184.

DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. The drivers of greenwashing. **California Management Review,** v. 54, n. 1, p. 64-87, 2011. doi: https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64.

DIAS, A. A.; PORTO, G. S. Como a USP transfere tecnologia? **Organizações & Sociedade,** v. 21, n. 70, p. 489-508, 2014. doi: https://doi.org/10.1590/S1984-92302014000300008.

DIAS, A. C. N.; EL-JAICK, A. P. A monumentalização do discurso na arqueologia do saber, de Michel Foucault. **Signótica,** v. 33, n. 1, p. 1-27, 2021. doi: https://doi.org/10.5216/sig.v33.66553.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review,** v. 48, n. 2, p. 147-160, 2000. doi: https://doi.org/10.2307/2095101.

DINIZ, C. P. S.; PIMENTEL, A. D. S. G. Uma proposta metodológica para análise do discurso baseada na hermenêutica de Paul Ricoeur. **Psicologia em Pesquisa,** v. 16, p. e29928, 2022. doi: https://doi.org/10.34019/1982-1247.2022.v16.29928.

DIVAIRCITY. The power of diversity & inclusion for climate neutral cities. **DivAirCity**, Bruxelas, 2025. Disponível em: https://divaircity.eu. Acessado em: 20 de julho de 2025.

DRISCOLL, C. *et al.* An assessment of sustainability integration and communication in Canadian MBA programs. **Journal of Academic Ethics,** v. 15, n. 2, p. 93-114, 2017. doi: https://doi.org/10.1007/s10805-017-9275-0.

DU PREEZ, P. *et al.* On sustainability and higher education: towards an affirmative ethics. **Perspectives in Education,** v. 40, n. 3, p. 118-131, 2022. doi: https://doi.org/10.18820/2519593X/pie.v40.i3.8.

DUARTE, J. L. N.; LIMA, K. R. S. Fascistização e educação superior: o futuro da universidade pública em xeque. **Argumentum,** v. 14, n. 1, p. 7-25, 2022. doi: https://doi.org/10.47456/argumentum.v14i1.37954.

EMASMUS+. About Erasmus Mundus Design Measures (EMDM). **Emasmus+**, Bruxelas, 2024. Disponível em: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations/cooperation-among-organisations-and-institutions/erasmus-mundus-design-measures-emdm. Acessado em: 20 de abril de 2025.

ERMEL, T. D. F.; ZALDÍVAR, J. I. Os colegios mayores como espaço de modernização do ensino superior espanhol na década de 1960: o caso do colegio mayor universitario Casa do Brasil. **Revista Brasileira de Educação,** v. 27, p. e270046, 2022. doi: https://doi.org/10.1590/S1413-24782022270046.

ESCARDÍBUL FERRÁ, J. O.; PÉREZ ESPARRELLS, C. La financiación de las universidades públicas españolas: estado actual y propuestas de mejora. **Revista de Educación y Derecho,** v. 0, n. 8, p. 1-17, 2013. doi: https://doi.org/10.1344/re&d.v0i08.8019.

ESCUDERO-GÓMEZ, L. A.; GARCÍA-GONZÁLEZ, J. A.; MARTÍNEZ-NAVARRO, J. M. Ciudades medias españolas en decrecimiento: despoblación, envejecimiento y suburbanización.

Estudios Geográficos, v. 85, n. 297, p. 1153, 2024. doi: https://doi.org/10.3989/estgeogr.2024.1153.

ESPINOSA, C. La "externalización" de servicios, la otra cara de la precariedad en las universidades madrileñas. **Diagonal**, Madrid, 2014. Disponível em: https://www.diagonalperiodico.net/global/22385-la-externalizacion-servicios-la-otra-cara-la-precariedad-universidades-madrilenas.html. Acessado em: 14 de maio de 2025.

FAIRCLOUGH, N. **Critical discourse analysis:** the critical study of language. New York: Longman Publishing, 1995.

_____. **Language and Power**. New York: Addison Wesley Longman 2001.

FARIA, J. H. **Introdução à epistemologia:** dimensões do ato epistemológico. Jundiaí: Paco Editorial, 2022.

FERGUSON, T.; ROOFE, C. SDG 4 in higher education: challenges and opportunities. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 21, n. 5, p. 969-975, 2020. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2019-0353.

FERNÁNDEZ-VÁZQUEZ, J. S. Measuring environmental website communications in Latin American universities: multimodal and ecolinguistic benchmarking. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 22, n. 3, p. 599-614, 2021. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0248.

FERRANTE, A. *et al.* Retrofitting and adaptability in urban areas. **Procedia Engineering,** v. 21, p. 795-804, 2011. doi: https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2080.

FERREIRA, R. G.; SOUZA, M. P.; SOUZA FILHO, T. A. Adesão das instituições públicas da amazônia legal à agenda ambiental da administração pública (A3P). In: CARVALHO, A. C. (Ed.). **Gestão ambiental nos trópicos úmidos:** impactos das ações humanas nos recursos naturais das fronteiras amazônicas. Guarujá: Editora Científica, 2021. cap. 11, p. 219-235.

FILGUEIRA, A. L. S. Racismo ambiental, cidadania e biopolítica: considerações gerais em torno de espacialidades racializadas. **Ateliê Geográfico,** v. 15, n. 2, p. 186-201, 2021. doi: https://doi.org/10.5216/ag.v15i2.69990.

FINNVEDEN, G. R. What can “promoting sustainable development” at a university mean?: a guideline from KTH. In: LEAL FILHO, W. e VASCONCELOS, C. R. P. (Ed.). **Handbook of best practices in sustainable development at university level**. Cham: Springer, 2022. p. 101-112.

FIORAVANTE, C. C.; GARCIA JUNIOR, D.; BALDISSERA, J. F. Análise do desempenho orçamentário e financeiro: um estudo nos orçamentos da Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP. **Revista UNEMAT de Contabilidade,** v. 10, n. 20, p. 15-39, 2022. doi: https://doi.org/10.30681/ruc.v10i20.3702.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **A arqueologia do saber**. 7. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FRADERA, J. M. **Colonias para después de un imperio**. Barcelona: Edicions Bellaterra, 2015.

FRAMPTON, K. **História crítica da arquitetura moderna**. São Paulo: Martins Fontes, 2015.

FRANCISCO, T. H. A. *et al.* A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Gestão Universitária na América Latina,** v. 5, n. 3, p. 81-107, 2012. doi: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p81.

FREIRE, P. **Pedagogia do compromisso:** América latina e educação popular. São Paulo: Paz & Terra, 2008.

FREITAS, C. V. M.; SILVA, M. L. P. Mudanças do clima: análise das conferências que trataram do mercado de carbono e seus principais resultados. **Brazilian Journal of Development,** v. 6, n. 10, p. 75332-75342, 2020. doi: https://doi.org/10.34117/bjdv6n10-093.

FUCHS, P. *et al.* Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 21, n. 7, p. 1477-1505, 2020. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2020-0079.

FUNDACIÓ HORTA SUD. L'Horta Sud. **Fundació Horta Sud,**, Valência, 2025. Disponível em: https://fundaciohortasud.org/es/lhorta-sud/. Acessado em: 16 de junho de 2025.

FUNDACIÓN CAROLINA. Historia de la Fundación Carolina. **Fundación Carolina**, Madrid, 2025. Disponível em: https://www.fundacioncarolina.es/la-fundacion/historia/. Acessado em: 11 de julho de 2025.

G1. Ministro do Meio Ambiente defende passar 'a boiada' e 'mudar' regras enquanto atenção da mídia está voltada para a Covid-19. **G1**, Brasília, 2020. Disponível em: https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/05/22/ministro-do-meio-ambiente-defende-passar-a-boiada-e-mudar-regramento-e-simplificar-normas.ghtml. Acessado em: 24 de julho de 2025.

GARCÍA VERGARA, M.; PIZZA, A. The mediterranean and modern architecture: the dissemination of a myth in architectural media. **The Journal of Architecture,** v. 26, n. 8, p. 1117-1145, 2021. doi: https://doi.org/10.1080/13602365.2021.1980419.

GARDE-SÁNCHEZ, R. *et al.* Corporate governance and disclosure of information on corporate social responsibility: an analysis of the top 200 universities in the Shanghai Ranking. **Sustainability,** v. 12, n. 4, p. 1549, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12041549.

GASKELL, G. Individual and group interviewing. In: BAUER, M. W. e GASKELL, G. (Ed.). **Qualitative researching with text, image and sound**. London: Sage, 2000. p. 39-56.

GASPAR, N. M. A arquitetura moderna do século 20, tecnologia herdeira da eugenia do século 19. **Revista Brasileira de História,** v. 43, n. 94, p. 409-415, 2023. doi: https://doi.org/10.1590/1806-93472023v43n94-19.

GASPARDO, M.; OLIVEIRA, A. R. S. M. Autocratização e resiliência democrática no Brasil (2019-2023). **Revista Direito GV,** v. 21, p. e2515, 2025. doi: https://doi.org/10.1590/2317-6172202515

GAUDIANO, E. J. G. L.; MEIRA-CARTEA, P. A.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, C. N. Sustentabilidad y universidad: retos, ritos y posibles rutas. **Revista de la Educación Superior,** v. 3, n. 175, p. 69-93, 2015. doi: https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.09.002.

GEE, J. P. Discourse, small d, big d. In: TRACY, K.; SANDEL, T.*, et al.* (Ed.). **The international encyclopedia of language and social interaction**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2015. p. 1-5.

GENERALITAT VALENCIANA. Decreto 84/2018, de 15 de junio, del Consell, de fomento de una alimentación saludable y sostenible en centros de la Generalitat. **Generalitat Valenciana**, València, 2018. Disponível em: https://dogv.gva.es/va/eli/es-vc/d/2018/06/15/84/. Acessado em: 14 de maio de 2025.

_____. Architecture. **Generalitat Valenciana**, València, 2025. Disponível em: https://cac.es/en/arquitectura/. Acessado em: 8 de julho de 2025.

GEÓLOGOS DEL MUNDO. Sobre nosotros. **Geólogos del Mundo**, 2025. Disponível em: https://www.icog.es/geologosdelmundo/. Acessado em: 14 de maio de 2025.

GERGEN, K. I. **An invitation to social construction**. 3. ed. London: Sage, 2015.

GIESENBAUER, B.; TEGELER, M. K. The transformation of higher education institutions towards sustainability from a systemic perspective. In: LEAL FILHO, W.; SALVIA, A. L.*, et al.* (Ed.). **Universities as living labs for sustainable development:** supporting the implementation of the Sustainable Development Goals. Cham: Springer, 2020. p. 637-650.

GLOBAL UNIVERSITIES PARTNERSHIP ON ENVIRONMENT FOR SUSTAINABILITY. The Premier Global Environment and Sustainability Platform. **United Nations, Environment Programme**, New York, 2024. Disponível em: https://www.unep.org/explore-topics/education-environment/why-does-education-and-environment-matter/global-1. Acessado em: 25 de julho de 2024.

GOBIERNO DE ESPAÑA. Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. **Gobierno de España**, Madrid, 2001. Disponível em: https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-24515-consolidado.pdf. Acessado em: 14 de maio de 2025.

_____. Áreas urbanas en España 2020. **Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana**, Madrid, 2020. Disponível em: https://www.aue.gob.es/recursos_aue/noticias/reasurbanasenespaa2020.pdf. Acessado em: 19 de abril de 2025.

_____. Cambio climático. **Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico**, Madrid, 2025a. Disponível em: https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas.html. Acessado em: 17 de junho de 2025.

_____. Horizonte Europa. **Ministerio de Ciencia Innovación y Universidades,**, Madrid, 2025b. Disponível em: https://www.horizonteeuropa.es. Acessado em: 14 de maio de 2025.

GODOI, C. K.; COELHO, A. L. A. L.; MASTELLA, A. S. Da análise do discurso à abordagem da análise sociológica do discurso: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. In: BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S.*, et al.* (Ed.). **Análise de dados qualitativos em pesquisa:** múltiplos usos em administração. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020. p. 372-434.

GODOI, C. K.; COELHO, A. L. A. L.; SERRANO, A. Elementos epistemológicos e metodológicos da análise sociológica do discurso: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade,** v. 21, n. 70, p. 509-535, 2014. doi: https://doi.org/10.1590/S1984-92302014000300009.

GODOI, C. K.; UCHÔA, A. G. F. Metodologia de análise sociológica discursivo-imagética: possibilidades aos estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade,** v. 26, n. 91, p. 776-794, 2019. doi: https://doi.org/10.1590/1984-9260918.

GOMERA, A.; ANTÚNEZ, M.; VILLAMANDOS, F. Universities that learn to tackle the challenges of sustainability: case study of the University of Córdoba (Spain). **Sustainability,** v. 12, n. 16, p. 6614, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12166614.

GOND, J.-P.; CARTON, G. The performativity of theories. In: NEESHAM, C.; REIHLEN, M.*, et al.* (Ed.). **Handbook of Philosophy of Management**. Cham: Springer International Publishing, 2022. p. 159-181.

GONZÁLEZ, C. Leadership for world-class universities: challenges for developing countries by Philip G. Altbach. **The Journal of Higher Education,** v. 84, n. 1, p. 144-146, 2013. doi: https://doi.org/10.2307/23324217.

GORDO, Á. J. Análisis del discurso: los jóvenes y las tecnologías sociales. In: GORDO, Á. J. e SERRANO, A. (Ed.). **Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social**. Madrid: Pearson Educación, 2008. p. 213-244.

GRAHAM, P. J. Proper functionalism and the organizational theory of functions. In: OLIVEIRA, L. R. G. (Ed.). **Externalism about knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2023. p. 249-276.

GREENHOUSE GAS PROTOCOL. Standards & guidance. **Greenhouse Gas Protocol**, Genebra, 2025. Disponível em: https://ghgprotocol.org/standards-guidance. Acessado em: 17 de junho de 2025.

GRIGORIO, E. L. G. A. *et al.* A formação docente para a inclusão: desafios e propostas para um ensino verdadeiramente inclusivo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales,** v. 14, n. 5, p. e4554, 2025. doi: https://doi.org/10.55905/rcssv14n5-003.

HAACK, P.; RASCHE, A. The legitimacy of sustainability standards: a paradox perspective. **Organization Theory,** v. 2, n. 4, p. 26317877211049493, 2021. doi: https://doi.org/10.1177/26317877211049493.

HAACK, P.; SCHOENEBORN, D.; WICKERT, C. Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? exploring narrative dynamics in corporate responsibility Standardization. **Organization Studies,** v. 33, n. 5-6, p. 815-845, 2012. doi: https://doi.org/10.1177/0170840612443630.

HABERL, H. *et al.* Contributions of sociometabolic research to sustainability science. **Nature Sustainability,** v. 2, n. 3, p. 173-184, 2019. doi: https://doi.org/10.1038/s41893-019-0225-2.

HAINES, A. *et al.* Future Earth - linking research on health and environmental sustainability. **BMJ,** v. 357, p. j2358, 2017. doi: https://doi.org/10.1136/bmj.j2358.

HANCHEY, J. N.; JENSEN, P. R. Organizational rhetoric as subjectification. **Management Communication Quarterly,** v. 36, n. 2, p. 261-287, 2022. doi: https://doi.org/10.1177/08933189211043253.

HARDING, S.; HARRISON, R. Changing times, changing universities: leadership, governance and management in a dynamic environment. **International Journal of Chinese Education,** v. 4, n. 1, p. 5-27, 2015. doi: https://doi.org/10.1163/22125868-12340042.

HASSELBLADH, H.; KALLINIKOS, J. The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. **Organization Studies,** v. 21, n. 4, p. 697-720, 2000. doi: https://doi.org/10.1177/0170840600214002.

HEALY, N.; DEBSKI, J. Fossil fuel divestment: implications for the future of sustainability discourse and action within higher education. **Local Environment,** v. 22, n. 6, p. 699-724, 2017. doi: https://doi.org/10.1080/13549839.2016.1256382.

HEINZEN, C. G.; LAVARDA, R. A. B.; BELLUCCI, C. The role of sociomateriality in the formalisation and legitimation practices of openness paradox. **Journal of Strategy and Management,** v. 17, n. 4, p. 539-561, 2024. doi: https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0282.

HERNÁNDEZ-DIAZ, P. M. *et al.* Holistic integration of sustainability at universities: evidences from Colombia. **Journal of Cleaner Production,** v. 305, p. 127145, 2021. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127145.

HERRERA RODRÍGUEZ, O. S. Enfrentar el imperialismo ecológico: la importancia de leer hoy a Marx. **Pacha - Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global,** v. 3, n. 7, p. e21090, 2022. doi: https://doi.org/10.46652/pacha.v3i7.90.

HETTLER, M.; GRAF-VLACHY, L. Corporate scope 3 carbon emission reporting as an enabler of supply chain decarbonization: a systematic review and comprehensive research agenda. **Business Strategy and the Environment,** v. 33, n. 2, p. 263-282, 2024. doi: https://doi.org/10.1002/bse.3486.

HIGHER EDUCATION SUSTAINABILITY INITIATIVE. HESI: Higher Education Sustainability Initiative. **United Nations Department of Economics and Social Affairs**, New York, 2024. Disponível em: https://sdgs.un.org/HESI. Acessado em: 25 de julho de 2024.

HISSI, Y. *et al.* Contribution of new technologies in the relationship between the governance and the social responsibility at the Moroccan university. **International Journal of Service**

Science, Management, Engineering, and Technology, v. 9, n. 3, p. 1-13, 2018. doi: https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2018070101.

HONORATO, D.; SOUZA, K. R. A escolha "democrática" de dirigentes das universidades federais brasileiras: as nomeações no governo Bolsonaro. **Revista Hipótese,** v. 9, p. e023005, 2023. doi: https://doi.org/10.58980/eiaerh.v9i00.428.

HOOVER, E.; HARDER, M. K. What lies beneath the surface?: the hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. **Journal of Cleaner Production,** v. 106, p. 175-188, 2015. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.081.

HWANG, K. The relevance of neo-institutionalism for organizational change. **Cogent Social Sciences,** v. 9, n. 2, p. 2284239, 2023. doi: https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2284239.

IBÁÑEZ, J. **Del algoritmo al sujeto:** perspectivas de la investigación social. Madrid: Siglo XXI, 1985.

_____. Perspectivas de la investigación social: el diseño en la perspectiva estructural. In: FERRANDO, M. G.; IBÁÑEZ, J.*, et al.* (Ed.). **El análisis de la realidad social:** métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza Editorial, 2010. p. 31-66.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. REGIC - regiões de influência das cidades. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, Brasília, 2018. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/redes-e-fluxos-geograficos/15798-regioes-de-influencia-das-cidades.html. Acessado em: 12 de fevereiro de 2025.

_____. João Pessoa. **Instituito Brasileiro de Geografia e Estatística**, Brasília, 2025a. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/joao-pessoa/panorama. Acessado em: 12 de fevereiro de 2025.

_____. São Paulo. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, Brasília, 2025b. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama. Acessado em: 12 de fevereiro de 2025.

INSTITUTO HISPÁNICO DE MURCIA. The Osborne Bull: a Spanish cultural icon. **Instituto Hispánico de Murcia**, Murcia, 2024. Disponível em: https://ihdemu.com/en/osborne-bull/. Acessado em: 8 de julho de 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art. 17). **Instituto Nacional de Estadística**, Madrid, 2025. Disponível em: https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2903&L=0. Acessado em: 24 de fevereiro de 2025.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE EVALUATION OF EDUCATIONAL ACHIEVEMENT. REDS: responses to educational disruption survey. **International Association for the Evaluation of Educational Achievement**, Amsterdan, 2025. Disponível em: https://www.iea.nl/studies/iea/REDS. Acessado em: 20 de janeiro de 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 14000 family. **International Organization for Standardization**, Genève, 2025. Disponível em: https://www.iso.org/standards/popular/iso-14000-family. Acessado em: 7 de julho de 2025.

INTERNATIONAL SUSTAINABLE CAMPUS NETWORK. About us. **International Sustainable Campus Network**, Lausanne, 2025. Disponível em: https://international-sustainable-campus-network.org. Acessado em: 9 de junho de 2025.

IRANZO-GARCÍA, E. La Huerta de Valencia: incertidumbre para un paisaje cultural ancestral. In: MOLINERO, F.; TORT, J.*, et al.* (Ed.). **Atlas de los paisajes agrarios de España**. Madrid: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2014. p. 513-532.

JAPIASSÚ, C. E.; GUERRA, I. F. 30 anos do Relatório Brundtland: nosso futuro comum e o desenvolvimento sustentável como diretriz constitucional brasileira. **Direito da Cidade,** v. 9, n. 4, p. 1884-1901, 2017. doi: https://doi.org/10.12957/rdc.2017.30287.

JASKOLSKI, M.; UDOH, I. Building cross-cultural sustainability discourses in higher education: a virtual exchange program between Egypt and the United States. **The International Journal of Sustainability in Economic, Social and Cultural Context,** v. 18, n. 1, p. 43-63, 2022. doi: https://doi.org/10.18848/2325-1115/CGP/v18i01/43-63.

JASTRAM, S. M.; FOERSTERLING, J. Clarifying ends in institutional decoupling theory: insights from social impact research. **Journal of Business Economics,** v. 94, n. 3, p. 501-523, 2024. doi: https://doi.org/10.1007/s11573-023-01170-8.

JOHNSTON, L. Cultivating an academy we can live with: the humanities and education for sustainability. **Religions,** v. 7, n. 10, p. 120, 2016. doi: https://doi.org/10.3390/rel7100120.

JONES, D. R. 'The Biophilic University': a de-familiarizing organizational metaphor for ecological sustainability? **Journal of Cleaner Production,** v. 48, n. 1, p. 148-165, 2013. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.019.

KÄÄPÄ, P.; VAUGHAN, H. From content to context (and back again): new industrial strategies for environmental sustainability in the media. In: HJORT, M. e NANNICELLI, T. (Ed.). **A companion to motion pictures and public value**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. p. 308-326.

KAHLE, J. *et al.* Strategic networking for sustainability: lessons learned from two case dtudies in higher education. **Sustainability,** v. 10, n. 12, p. 4646, 2018. doi: https://doi.org/10.3390/su10124646.

KAISER, J.; WANDERI, P. Synergies for hope: partnering for sustainable development in Kenya. In: BERNARD-RAU, B. (Ed.). **Sustainability stories:** the power of narratives to understand global challenges. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. p. 109-120.

KANTER, D. R. *et al.* Translating the Sustainable Development Goals into action: a participatory backcasting approach for developing national agricultural transformation pathways. **Global Food Security,** v. 10, p. 71-79, 2016. doi: https://doi.org/10.1016/j.gfs.2016.08.002.

KAPITULČINOVÁ, D. *et al.* Towards integrated sustainability in higher education – mapping the use of the accelerator toolset in all dimensions of university practice. **Journal of Cleaner Production,** v. 172, n. 1, p. 4367-4382, 2018. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.050.

KEYTON, J. Culture, organizational. In: SCOTT, C. R.; LEWIS, L.*, et al.* (Ed.). **The international encyclopedia of organizational communication**. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc., 2017. p. 1-20.

KHAN, S. A. R.; YU, Z.; FAROOQ, K. Green capabilities, green purchasing, and triple bottom line performance: leading toward environmental sustainability. **Business Strategy and the Environment,** v. 32, n. 4, p. 2022-2034, 2023. doi: https://doi.org/10.1002/bse.3234.

KLÜBER, T. E. Atlas/t.i como instrumento de análise em pesquisa qualitativa de abordagem fenomenológica. **Educação Temática Digital,** v. 16, n. 1, p. 5-23, 2014. doi: https://doi.org/10.20396/etd.v16i1.1326.

KOHL, K. *et al.* A whole-institution approach towards sustainability: a crucial aspect of higher education's individual and collective engagement with the SDGs and beyond. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 23, n. 2, p. 218-236, 2022. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0398.

KOLB, M.; FRÖHLICH, L.; SCHMIDPETER, R. Implementing sustainability as the new normal: responsible management education – from a private business school's perspective. **The International Journal of Management Education,** v. 15, n. 2, Part B, p. 280-292, 2017. doi: https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.009.

KÖNIG, A. What might a sustainable university look like? Challenges and opportunities in the development of the University of Luxembourg and its new campus. In: KÖNIG, A. (Ed.). **Regenerative sustainable development of universities and cities**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2013. p. 142-169.

KOPNINA, H.; MEIJERS, F. Education for sustainable development (ESD): exploring theoretical and practical challenges. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 15, n. 2, p. 188-207, 2014. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2012-0059.

KOSTICA, D. Does network governance really work? evidence from cross-national comparative research on urban regeneration in Belgrade and Amsterdam. **European Journal of Cultural Management and Policy,** v. 15, p. 14016, 2025. doi: https://doi.org/10.3389/ejcmp.2025.14016.

KOURITZIN, S. G. *et al.* Neoliberal sleight of hand in a university strategic plan: weaponized sustainability, strategic absences, and magic time. **Alberta Journal of Educational Research,** v. 67, n. 2, p. 236-255, 2021. doi: https://doi.org/10.11575/ajer.v67i2.70164.

KUHN, T. R.; ASHCRAFT, K. L.; COOREN, F. Introductory essay: what work can organizational communication do? **Management Communication Quartely,** v. 33, n. 1, p. 101-111, 2019. doi: https://doi.org/10.1177/0893318918809421.

KUHN, T. R.; PUTNAM, L. L. Discourse and communication. In: ADLER, P.; DU GAY, P., *et al.* (Ed.). **The Oxford handbook of sociology, social theory, and organization studies**. New York: Oxford University Press, 2014. p. 414-446.

LACOMBA VÁZQUEZ, J.; BERLANGA ADELL, M. J. Migrantes, refugiados y tercer sector social: un análisis del papel de las grandes ONG españolas en la gestión de fondos y políticas. **Alternativas - Cuadernos de Trabajo Social,** v. 29, n. 1, p. 1-23, 2022. doi: https://doi.org/10.14198/ALTERN.19307.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LATOUR, B. **Reassembling the social:** a introduction to actor-network-theory. New York: Oxford University Press, 2005.

LAUDER, A. *et al.* Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric. **Journal of Cleaner Production,** v. 108, p. 852-863, 2015. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.080.

LAURELL, H. *et al.* Re-testing and validating a triple bottom line dominant logic for business sustainability. **Management of Environmental Quality,** v. 30, n. 3, p. 518-537, 2019. doi: https://doi.org/10.1108/MEQ-02-2018-0024.

LEAL FILHO, W. *et al.* Mapping sustainability initiatives in higher education institutions in Latin America. **Journal of Cleaner Production,** v. 315, p. 128093, 2021. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128093.

LEAL FILHO, W. *et al.* Sustainable development policies as indicators and pre-conditions for sustainability efforts at universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 19, n. 1, p. 85-113, 2018. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2017-0002.

LEAL FILHO, W. *et al.* International trends and practices on sustainability reporting in higher education institutions. **Sustainability,** v. 14, n. 19, p. 12238, 2022. doi: https://doi.org/10.3390/su141912238.

LEAL FILHO, W. *et al.* An overview of research trends on sustainability in higher education – an exploratory study. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 24, n. 5, p. 1161-1175, 2023. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2022-0252.

LEAL FILHO, W. *et al.* Sustainable development goals and sustainability teaching at universities: falling behind or getting ahead of the pack? **Journal of Cleaner Production,** v. 232, p. 285-294, 2019. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.309.

LEAL FILHO, W. *et al.* The role of universities in accelerating the sustainable development goals in Europe. **Scientific Reports,** v. 14, n. 1, p. 15464, 2024. doi: https://doi.org/10.1038/s41598-024-65820-9.

LEAL FILHO, W. *et al.* The role of higher education institutions in sustainability initiatives at the local level. **Journal of Cleaner Production,** v. 233, n. 1, p. 1004-1015, 2019. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.059.

LEAL FILHO, W. *et al.* Identifying and overcoming obstacles to the implementation of sustainable development at universities. **Journal of Integrative Environmental Sciences,** v. 14, n. 1, p. 93-108, 2017. doi: https://doi.org/10.1080/1943815X.2017.1362007.

LEFF, E. **Saber Ambiental:** sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LEHMANN, E. E. *et al.* Approaching effects of the economic crisis on university efficiency: a comparative study of Germany and Italy. **Eurasian Business Review,** v. 8, n. 1, p. 37-54, 2018. doi: https://doi.org/10.1007/s40821-017-0091-7.

LELLO, A. M. M.; SUDAN, D. C.; GOIS, C. A experiência do projeto de formação socioambiental de servidores técnicos e administrativos da USP. In: LELLO, A. M. M. e SUDAN, D. C. (Ed.). **Educação ambiental na Universidade de São Paulo:** reflexões sobre um processo de pesquisa-ação-participante de servidores públicos. São Paulo: SGA/USP, 2018. p. 30-52.

LEVY, D.; MAYER, T.; RAVIV, A. Economists in the 2008 financial crisis: slow to see, fast to act. **Journal of Financial Stability,** v. 60, p. 100986, 2022. doi: https://doi.org/10.1016/j.jfs.2022.100986.

LIBÂNEO, J. C. Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. **Cadernos de Pesquisa,** v. 46, n. 159, p. 38-62, 2016. doi: https://doi.org/10.1590/198053143572.

LÓPEZ-SALA, A.; MORENO-AMADOR, G. En busca de protección a las puertas de Europa: refugiados, etiquetado y prácticas disuasorias en la frontera sur española. **Estudios fronterizos,** v. 21, p. e048, 2020. doi: https://doi.org/10.21670/ref.2006048.

LOSTAO CRESPO, F. Características de la financiación del sistema universitario español: precariedad y falta de estímulo a la competencia: posibles alternativas. **European Public & Social Innovation Review,** v. 10, p. 1-20, 2025. doi: https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1480.

LOTZ-SISITKA, H. *et al.* Transformative, transgressive social learning: rethinking higher education pedagogy in times of systemic global dysfunction. **Current Opinion in Environmental Sustainability,** v. 16, p. 73-80, 2015. doi: https://doi.org/10.1016/j.cosust.2015.07.018.

LOZANO, R. A tool for a graphical assessment of sustainability in universities (GASU). **Journal of Cleaner Production,** v. 14, n. 9, p. 963-972, 2006. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.11.041.

LOZANO, R.; BAUTISTA-PUIG, N.; BARREIRO-GEN, M. Developing a sustainability competences paradigm in higher education or a white elephant? **Sustainable Development,** v. 30, n. 5, p. 870-883, 2022. doi: https://doi.org/10.1002/sd.2286.

LOZANO, R. *et al.* Advancing higher education for sustainable development: international insights and critical reflections. **Journal of Cleaner Production,** v. 48, p. 3-9, 2013. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.034.

LOZANO, R. *et al.* Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. **Journal of Cleaner Production,** v. 48, p. 10-19, 2013. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.006.

LUNENBURG, F. C.; ORNSTEIN, A. **Educational administration: concepts and practices**. 7. ed. Thousand Oaks: Sage, 2022.

LUQUE GONZÁLEZ, A. *et al.* How sustainability is defined: an analysis of 100 theoretical approximations. **Mathematics,** v. 9, n. 11, p. 1308, 2021. doi: https://doi.org/10.3390/math9111308.

LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. W. The Means and end of greenwash. **Organization & Environment,** v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015. doi: https://doi.org/10.1177/1086026615575332.

MADRID FORO EMPRESARIAL. La fuerza de ser libres. **Madrid Foro Empresarial**, Madrid, 2023. Disponível em: https://www.madridforoempresarial.es. Acessado em: 14 de julho de 2025.

MADRID ORGULLO. What is MADO Madrid Pride. **Madrid Orgullo**, Madrid, 2025. Disponível em: https://madridorgullo.com/en/what-is-mado/. Acessado em: 14 de julho de 2025.

MAGNO, L. Ordenamento territorial da mineração no Brasil e conflitos ambientais. **Revista Geografias,** v. 11, n. 1, p. 84-107, 2015. doi: https://doi.org/10.35699/2237-549X..13394.

MALHEIROS, T. F.; AMBRIZZI, T. O ranqueamento UI Greenmetric e seus indicadores no contexto do Brasil. In: MALHEIROS, T. F.; AMBRIZZI, T.*, et al.* (Ed.). **Universidades & sustentabilidade:** práticas e indicadores. São Paulo: USP Sustentabilidade, 2020. p. 2-17.

MALIK, M. N. *et al.* Investigating students' sustainability awareness and the curriculum of technology education in Pakistan. **Sustainability,** v. 11, n. 9, p. 1-18, 2019. doi: https://doi.org/10.3390/su11092651.

MAN, T. W. Y.; BERGER, R.; RACHAMIM, M. A social constructivist perspective on novice entrepreneurial learning in business incubators. **International Journal of Emerging Markets,** v. 19, n. 5, p. 1281-1305, 2024. doi: https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2021-1784.

MANZANO-AGUGLIARO, F. *et al.* Review of bioclimatic architecture strategies for achieving thermal comfort. **Renewable and Sustainable Energy Reviews,** v. 49, p. 736-755, 2015. doi: https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.04.095.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap,** v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014. doi: https://doi.org/10.18066/revunivap.v20i35.228.

MARQUES, M. About the Next Generation EU recovery plan. In: BARRETT, G.; MÜLLER-GRAFF, P.-C.*, et al.* (Ed.). **European sovereignty**. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. p. 181-187. ISBN 978-3-031-71851-9.

MARSAL-LLACUNA, M.-L.; SEGAL, M. E. The intelligenter method (I) for making "smarter" city projects and plans. **Cities,** v. 55, p. 127-138, 2016. doi: https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.02.006.

MARTÍNEZ LIROLA, M. Teaching environmental justice in the framework for education for sustainable development in college. **Revista Internacional de Educación para la Justicia Social,** v. 7, n. 1, p. 53-68, 2018. doi: https://doi.org/10.15366/riejs2018.7.1.002.

MASSARELLA, K. *et al.* Transformation beyond conservation: how critical social science can contribute to a radical new agenda in biodiversity conservation. **Current Opinion in Environmental Sustainability,** v. 49, p. 79-87, 2021. doi: https://doi.org/10.1016/j.cosust.2021.03.005.

MASTROENI, L.; NALDI, M.; VELLUCCI, P. Twitter and the circular economy: examining the public discourse. **Management Decision,** v. 61, n. 13, p. 192-221, 2023. doi: https://doi.org/10.1108/MD-03-2022-0396.

MATOS, A. *et al.* As instituições de ensino superior perante a problemática ambiental. **EduSer,** v. 7, n. 2, p. 13-40, 2015. doi: https://doi.org/10.34620/eduser.v7i2.64.

MCKENZIE, M.; BIELER, A.; MCNEIL, R. Education policy mobility: reimagining sustainability in neoliberal times. **Environmental Education Research,** v. 21, n. 3, p. 319-337, 2015. doi: https://doi.org/10.1080/13504622.2014.993934.

MELLES, G. Views on education for sustainable development (ESD) among lecturers in UK MSc taught courses. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 20, n. 1, p. 115-138, 2019. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2018-0032.

MELO, J. F. V. Entre fluxos comunicativos e sistemas discursivos: reflexões sobre a composição das organizações. **Revista Alcance,** v. 31, n. 3, p. 1-16, 2024a. doi: https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3(Set/Dez).p1-16.

_____. Universidades e sustentabilidade: uma revisão sob a ótica discursiva. **Revista Gestão & Conexões,** v. 13, n. 3, p. 266-292, 2024b. doi: https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.3.43792.266.292.

_____. Explorando sustentabilidades: interações e desafios nas instituições de ensino superior. **Revista Gestão & Sustentabilidade,** v. 7, n. 1, p. e14866, 2025. doi: https://doi.org/10.36661/2596-142X.2025v7n1.14866.

MELO, J. F. V.; CANÓS-DARÓS, L. Cómo se entiende la sostenibilidad en el contexto de los estudios de posgrado en turismo: un informe de grupo focal. In: LÓPEZ DE RAMOS, A. L.; QUINTERO BARRETO, G.*, et al.* (Ed.). **Formación docente, fundamentos metodológicos y evidencias empíricas**. Barcelona: Octaedro Editorial, 2024. p. 311-321.

MELO, J. F. V.; COELHO, A. L. A. L. Sustainability from the perspective of a brazilian university: discourse and relations with the sustainable development goals. **Gestão Universitária na América Latina,** v. 15, n. 2, p. 244-262, 2022. doi: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e86644.

MENDES, C. M. *et al.* Interação, desinformação e intolerância: análise de uma fake news sobre o assassinato Marielle Franco. **Estudos Semióticos,** v. 18, n. 3, p. 176-200, 2022. doi: https://doi.org/10.11606/issn.1980-4016.esse.2022.198838.

MEYER, A. Heterogeneity in the preferences and pro-environmental behavior of college students: the effects of years on campus, demographics, and external factors. **Journal of Cleaner Production,** v. 112, p. 3451-3463, 2016. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.133.

MILCHERT, A. B.; MELO, M. P. A emergencia global climática e o green new deal: reflexôes acerca da justiça climática e das disposições do Acordo de Paris. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental,** v. 15, n. 1, p. e254, 2024. doi: https://doi.org/10.7213/revdireconsoc.v15i1.29909.

MILLER, T. Transparency on paper: imagining glass architecture from Taut to Eisenstein. In: BRU, S. (Ed.). **Historic avant-garde work on paper**. New York: Routledge, 2024. p. 163-180.

MINDLIN, H. E. **Arquitetura moderna no Brasil**. São Paulo: Aeroplano, 2010.

MIO, C. Integrated reporting: The IIRC framework. In: MIO, C. (Ed.). **Integrated reporting:** a new accounting disclosure. London: Palgrave Macmillan UK, 2016. p. 1-18.

MIRANDA, R. Uma revisão de literatura sobre o neoinstitucionalismo e a avaliação do desempenho de instituições sociais. **Estação Científica (UNIFAP),** v. 7, n. 2, p. 59-75, 2017. doi: https://doi.org/10.18468/estcien.2017v7n2.p59-75.

MITLIN, D. The contribution of reform coalitions to inclusion and equity: lessons from urban social movements. **Area Development and Policy,** v. 8, n. 1, p. 1-26, 2023. doi: https://doi.org/10.1080/23792949.2022.2148548.

MOGGI, S. Social and environmental reports at universities: a Habermasian view on their evolution. **Accounting Forum,** v. 43, n. 3, p. 283-326, 2019. doi: https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1579293.

MONEGO, E. *et al.* Teorias da administração e das relações humanas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação,** v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021. doi: https://doi.org/10.51891/rease.v7i8.1882.

MONTELES, K. L.; GOMES, D. H.; GOULART, M. J. B. Terceirização nas universidades públicas: uma análise bibliométrica. **Missões: Revista de Ciências Humanas e Sociais,** v. 11, n. 2, p. 01-13, 2025. doi: https://doi.org/10.62236/missoes.v11i2.405.

MOREIRA, D. A. A.; RODRIGUES, D. M. Management by skills as a strategic tool to maintain organizational sustainability. **Revista de Gestão Social e Ambiental,** v. 17, n. 9, p. e04033, 2023. doi: https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n9-022.

MOURA, E. O.; BISPO, M. S. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. **Organizações & Sociedade,** v. 28, n. 96, p. 135-163, 2021. doi: https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9606PT.

MULÀ, I. *et al.* Catalysing change in higher education for sustainable development. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 18, n. 5, p. 798-820, 2017. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2017-0043.

MUMBY, D. K.; ASHCRAFT, K. L. Critical Approaches. In: SCOTT, C. R.; LEWIS, L. K., *et al.* (Ed.). **The international encyclopedia of organizational communication**. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc., 2017. p. 1-23.

MUÑOZ-SUÁREZ, M.; GUADALAJARA, N.; OSCA, J. M. A comparative analysis between global university rankings and environmental sustainability of universities. **Sustainability,** v. 12, n. 14, p. 5759, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12145759.

NAÇÕES UNIDAS. Dia mundial da alimentação. **Nações Unidas**, Nova Iorque, 2025. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/280987-dia-mundial-da-alimentação. Acessado em: 14 de julho de 2025.

NICOTERA, A. M. Developments in the 21st century. In: NICOTERA, A. M. (Ed.). **Origins and traditions of organizational communication:** a comprehensive introduction to the field. London: Routledge, 2020a. p. 1-39.

_____. Organizing the study of organizational communication. In: NICOTERA, A. M. (Ed.). **Origins and traditions of organizational communication:** a comprehensive introduction to the field. London: Routledge, 2020b. p. 3-21.

NIROUMAND, H.; ZAIN, M. F. M.; JAMIL, M. A guideline for assessing of critical parameters on Earth architecture and Earth buildings as a sustainable architecture in various countries. **Renewable and Sustainable Energy Reviews,** v. 28, p. 130-165, 2013. doi: https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.07.020.

NÓBREGA, J. J. T. Ecologia dos saberes: a interdisciplinaridade para pensar a educação e seus diálogos. **Saberes: Revista interdisciplinar de Filosofia e Educação,** v. 23, n. 3, p. EN01, 2023. doi: https://doi.org/10.21680/1984-3879.2023v23n3ID32405.

NOGUEIRA, D. X. P. *et al.* As políticas de austeridade e a educação superior: a presença de estudantes de escolas públicas e o futuro das universidades sob risco. **Jornal de Políticas Educacionais,** v. 14, p. e70093, 2020. doi: https://doi.org/10.5380/jpe.v14i0.70093.

NORA, P. Entre mémoire et histoire: la problématique des lieux. In: NORA, P. (Ed.). **Les Lieux de mémoire**. Paris: Gallimard, v.1 - La République, 1984. p. 23-43.

NORTON, L. S. *et al.* Discourses on sustainability in a network of Argentine universities: exploring representations, cultural roots and transformative processes. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 23, n. 7, p. 1504-1519, 2022. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0283.

NOYOLA-CHERPITEL, R.; MEDELLÍN-MILÁN, P.; NIETO-CARAVEO, L. M. Discourses and identity: an educational sociology approach to campus sustainability assessment. In: LEAL FILHO, W. e ZINT, M. (Ed.). **The contribution of social sciences to sustainable development at universities**. Cham: Springer, 2016. p. 73-88.

O'NEILL, K.; SINDEN, C. Universities, sustainability, and neoliberalism: contradictions of the climate emergency declarations. **Politics and Governance,** v. 9, n. 2, p. 29-40, 2021. doi: https://doi.org/10.17645/pag.v9i2.3872.

OLIVEIRA NETO, B. L. Da lama ao caos: o retrocesso da política e liderança ambiental do Brasil sob o governo Bolsonaro. **Novos Cadernos NAEA,** v. 25, n. 2, p. 59-80, 2022. doi: https://doi.org/10.18542/ncn.v25i2.9937.

OLIVEIRA, S. D. S. **Educação para a sustentatiblidade:** proposta de uma escala da concepção multidimensional da sustentabilidade. 2021. 160 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Governamental e Social). Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Universidade Federal da Paraíba, 2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Education at a glance 2011. **OECD**, Paris, 2011. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2011_eag-2011-en.html. Acessado em: 16 de maio de 2025.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. **Organization Studies,** v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007. doi: https://doi.org/10.1177/0170840607081138.

OSTENSON, J.; CLEGG, J.; WIGGINS, B. Industrialized higher education and its sustainable alternatives. **The Review of Higher Education,** v. 40, n. 4, p. 509-532, 2017. doi: https://doi.org/10.1353/rhe.2017.0020.

PACHECO, T.; FAUSTINO, C. A iniludível e desumana prevalência do racismo ambiental nos conflitos do mapa. In: PORTO, M. F.; PACHECO, T.*, et al.* (Ed.). **Injustiça ambiental e saúde no Brasil:** o mapa de conflitos. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2013. p. 73-114.

PARLAMENTO EUROPEU. Relatório sobre o novo quadro da UE para a mobilidade urbana. **Parlamento Europeu**, Bruxelas, 2023. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0108_PT.html. Acessado em: 17 de junho de 2025.

_____. Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). **Parlamento Europeu**, Bruxelas, 2025. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/95/el-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder-. Acessado em: 14 de maio de 2025.

PARSAD, C.; MITTAL, S. Evolution of corporate environmentalism, a politico-social perspective: concept, command and control to self-regulatory and voluntary, and future directions. **Journal of Public Affairs,** v. 22, n. 3, p. e2286, 2022. doi: https://doi.org/doi.org/10.1002/pa.2286.

PÊCHEUX, M. **Hacia el análisis automático del discurso**. Madrid: Editorial Gredos, 1978.

PÊCHEUX, M.; FUCHS, C. A propósito da análise automática do discurso: atualização e perspectivas. In: GADET, F. e HAK, T. (Ed.). **Por uma análise automática do discurso**. 3. ed. Campinas: Editora Unicamp, 1997. p. 163-252.

PEEPLES, J.; MURPHY, M. Discourse and rhetorical analysis approaches to environment, media, and communication. In: HANSEN, A. e COX, R. (Ed.). **The Routledge Handbook of Environment and Communication**. 2. ed. Oxfordshire: Routledge, 2023. p. 39-48.

PEGGION DE CARVALHO, E. Transperência que geral controle: a responsabilidade fiscal como ferramenta cidadã. **Revista de Ciência Política, Direito e Politicas Públicas** v. 8, p. VOL8005, 2025. doi: https://doi.org/10.30681/politi(k)con.v8i.6208.

PEIXOTO, C. S. B. S. *et al.* Práticas sustentáveis: estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Gestão Universitária na América Latina,** v. 12, n. 2, p. 230-252, 2019. doi: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n2p30.

PENG, X. *et al.* Institutional isomorphism pressure and multinational corporations' environmental and social performance. **Applied Economics Letters,** v. 30, n. 17, p. 2424-2434, 2023. doi: https://doi.org/10.1080/13504851.2022.2097628.

PÉREZ-VILLANUEVA TOVAR, I. La ciudad universitaria de Madrid. Cultura y política (1927-1931). **Historia y Política,** v. 35, p. 47-70, 2016. doi: https://doi.org/10.18042/hp.35.03.

PITSAKIS, K.; BINIARI, M. G.; KUIN, T. Resisting change: organizational decoupling through an identity construction perspective. **Journal of Organizational Change Management,** v. 25, n. 6, p. 835-852, 2012. doi: https://doi.org/10.1108/09534811211280591.

PORDEUS, M. P.; PORDEUS, C. L. V.; ALVES, S. R. M. Characterization of the phenomenological attitude and facilitating attitude between Husserl and Rogers. **Relações Sociais,** v. 6, n. 2, p. 15754-01e, 2023. doi: https://doi.org/10.18540/revesvl6iss2pp15754-01e.

PREFEITURA DE JOÃO PESSOA. Plano Diretor. **Prefeitura de João Pessoa**, João Pessoa, 2024. Disponível em: https://planodiretor.joaopessoa.pb.gov.br. Acessado em: 31 de julho de 2025.

_____. Lei Complementar 170. **Prefeitura de João Pessoa**, João Pessoa, 2025. Disponível em: https://leismunicipais.com.br/a/pb/j/joao-pessoa/lei-complementar/2025/17/170/lei-complementar-n-170-2025-institui-o-codigo-de-meio-ambiente-do-municipio-de-joao-pessoa-e-dispoe-sobre-a-politica-municipal-de-meio-ambiente-pmma. Acessado em: 31 de julho de 2025.

PURCELL, W. M.; HENRIKSEN, H.; SPENGLER, J. D. Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: "living labs" for sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 20, n. 8, p. 1343-1357, 2019. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0103.

PURWANTI, L. *et al.* Formal-cultural accountability: a [new] paradigm of public accountability. **Cogent Social Sciences,** v. 10, n. 1, p. 2297756, 2024. doi: https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2297756.

PUTNAM, L. L. Foreword: the emerging paradigm of communication constitutes organization (CCO). In: BASQUE, J.; BENCHERKI, N.*, et al.* (Ed.). **The Routledge handbook of the communicative constitution of organization**. London: Routledge, 2022. p. xxvi-xliv.

PUTNAM, L. L.; FAIRHURST, G. T.; BANGHART, S. Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. **Academy of Management Annals,** v. 10, n. 1, p. 65-171, 2016. doi: https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421.

PUTNAM, L. L.; MUMBY, D. K. Introduction: advancing theory and research in organizational communication. In: PUTNAM, L. L. e MUMBY, D. K. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational communication:** advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: SAGE, 2014. p. 1-18.

QS TOP UNIVERSITIES. QS World University Rankings 2026: Top global universities. **QS Top Universitiies**, Londres, 2025. Disponível em: https://www.topuniversities.com/world-university-rankings. Acessado em: 8 de julho de 2025.

QUINTERO MAQUA, A. *et al.* La ciutat universitària de Madrid (1936-1943): espai, guerra i reconstrucció. **Ebre 38,** v. 14, n. 14, p. 225-242, 2024. doi: https://doi.org/10.1344/ebre38.2024.14.48201.

RAMASWAMY, M. *et al.* Reimagining internationalization in higher education through the United Nations Sustainable Development Goals for the betterment of society. **Journal of Studies in International Education,** v. 25, n. 4, p. 388-406, 2021. doi: https://doi.org/10.1177/10283153211031046.

RAMÍSIO, P. J. *et al.* Sustainability strategy in higher education institutions: lessons learned from a nine-year case study. **Journal of Cleaner Production,** v. 222, p. 300-309, 2019. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.257.

RAMÓN FERNÁNDEZ, F. El Tribunal de las Aguas de la Vega de Valencia y la Huerta Valenciana: aspectos referentes a la solución de conflictos. **Anales de la Facultad de Ciencias Juridicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata**, n. 54, p. 176, 2025. doi: https://doi.org/10.24215/25916386e176.

REIS, D. S. A colonialidade do saber: perspectivas decoloniais para repensar a univers(al)idade **Educação & Sociedade,** v. 43, n. 1, p. e240967, 2022. doi: https://doi.org/10.1590/es.240967.

RIBEIRO, C. B.; ALMEIDA, M. C. "Passando a boiada": aspectos dialógicos e interdiscursivos em textos relacionados ao discurso do Ministro do Meio Ambiente Ricardo Salles. **Revista de Estudos da Linguagem,** v. 29, n. 4, p. 2335-2366, 2024. doi: https://doi.org/10.17851/2237-2083.29.4.2335-2366.

RIOS, M. C. Kuhn entre a teoria social da investigação científica e o construcionismo social. **Philósophos,** v. 29, n. 1, 2024. doi: https://doi.org/10.5216/phi.v29i1.78465.

ROCHA, D. Tourada: a denúncia da cultura do sofrimento em Portugal - reflexos na narrativa Miura (1940), de Miguel Torga (1907-1985). **Revista Diálogos Mediterrânicos**, n. 19, p. 110-126, 2020. doi: https://doi.org/10.24858/rdm.v0i19.396.

ROGÉRIO, R. As cidades sem cidadania: a percepção do sujeito perante o espaço público desapropriado da coletividade. **Perspectivas em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade,** v. 8, n. 18, 2021. doi: https://doi.org/10.55028/pdres.v8i18.12611.

ROMÃO, B. J. P.; CÂMARA, R. P. B. Relações entre sustentabilidade corporativa e desempenho organizacional sob a ótica dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Contabilidade e Controladoria,** v. 14, n. 2, 2022. doi: https://doi.org/10.5380/rcc.v14i2.83204.

ROUDOMETOF, V. Editorial: communication and glocalization: media, culture, and society in the 21st century. **Frontiers in Communication,** v. 10, p. 1564312, 2025. doi: https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1564312.

ROUDOMETOF, V.; DESSÌ, U. Culture and glocalization: an introduction. In: ROUDOMETOF, V. e DESSÌ, U. (Ed.). **Handbook of culture and glocalization**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. p. 1-26.

RUIZ-MALLÉN, I.; HERAS, M. What sustainability? Higher education institutions' pathways to reach the Agenda 2030 goals. **Sustainability,** v. 12, n. 4, p. 1290, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12041290.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos Avançados,** v. 9, n. 25, p. 29-63, 1995. doi: https://doi.org/10.1590/S0103-40141995000300004.

_____. Pensando sobre o desenvolvimento na era do meio ambiente. In: STROH, P. Y. (Ed.). **Ignacy Sachs:** caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2009. p. 47-64.

SACHS, J. D. **A era do desenvolvimento sustentável**. Lisboa: Conjuntura Actual, 2017.

SADOWSKI, K. Implementation of the new european Bauhaus principles as a context for teaching sustainable architecture. **Sustainability,** v. 13, n. 19, p. 10715, 2021. doi: https://doi.org/10.3390/su131910715.

SAKIB, N. H. Institutional isomorphism. In: FARAZMAND, A. (Ed.). **Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance**. Cham: Springer International Publishing, 2022. p. 6759-6765.

SALAS, D. A.; CRIOLLO, P.; RAMIREZ, A. D. The role of higher education institutions in the implementation of circular economy in Latin America. **Sustainability,** v. 13, n. 17, p. 1-27, 2021. doi: https://doi.org/10.3390/su13179805.

SALERNO, S. K.; LEITE, J. C. B. Planejamento de gestão universitária: identidade e regulação. **Revista de Educação PUC-Campinas,** v. 25, n. 0, p. 1-14, 2020. doi: https://doi.org/10.24220/2318-0870v25e2020a4606.

SALOM-CARRASCO, J.; ALBERTOS-PUEBLA, J. M.; FAJARDO-MAGRANER, F. Crisis y reestructuración en el área metropolitana de Valencia. **Revista de Estudios Andaluces,** v. 32, p. 1-21, 2015. doi: https://doi.org/10.12795/rea.2015.i32.01.

SÁNCHEZ, A. L. Jürgen Habermas: acción comunicativa, reflexividad y mundo de vida. **Acta Sociológica,** v. 67, p. e24-e51, 2015. doi: https://doi.org/10.1016/j.acso.2015.04.002.

SÁNCHEZ NÚÑEZ, K. A.; VINUEZA BARRIONUEVO, K. M.; SANTAMARÍA DÍAZ, E. C. Marketing educacional como factor crítico de éxito en el servicio académico para alumnos universitarios. **VIsionario Digital,** v. 5, n. 3, p. 6-28, 2021. doi: https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i3.1744.

SANCHEZ-CARRILLO, J. C.; CADARSO, M. A.; TOBARRA, M. A. Embracing higher education leadership in sustainability: a systematic review. **Journal of Cleaner Production,** v. 298, p. 126675, 2021. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126675.

SANTANDER OPEN ACADEMY. Descubra as ofertas de aprendizagem e desenvolvimento profissional mais relevantes. **Santander Open Academy**, São Paulo, 2025. Disponível em: https://www.santanderopenacademy.com/. Acessado em: 11 de julho de 2025.

SANTOS, B. S. **The end of the cognitive empire:** the coming of age of epistemologies of the south. Durham: Duke University Press, 2018.

SARAMAGO, R. C. P. **Arquitetura sustentável?** Quando o discurso não mais sustenta um futuro para a prática arquitetônica. 2022. 394 f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Instituto de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

SCHOENEBORN, D. *et al.* The three schools of CCO thinking: interactive dialogue and systematic comparison. **Management Communication Quarterly,** v. 28, n. 2, p. 285-316, 2014. doi: https://doi.org/10.1177/0893318914527000.

SCHOENEBORN, D.; KUHN, T. R.; KÄRREMAN, D. The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. **Organization Studies,** v. 40, n. 4, p. 475-496, 2019. doi: https://doi.org/10.1177/0170840618782284.

SCHORR, B. *et al.* The global knowledge value chain on sustainability: addressing fragmentations through international academic partnerships. **Sustainability,** v. 13, n. 17, 2021. doi: https://doi.org/10.3390/su13179930.

SCHWARTZMAN, S.; SILVA FILHO, R. L.; COELHO, R. R. A. Por uma tipologia do ensino superior brasileiro: teste de conceito. **Estudos Avançados,** v. 35, n. 101, p. 153-188, 2021. doi: https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.011.

SENGUPTA, U.; SENGUPTA, U. SDG-11 and smart cities: contradictions and overlaps between social and environmental justice research agendas. **Frontiers in Sociology,** v. 29, n. 7, p. 995603, 2022. doi: https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.995603.

SERRANO, A. El análisis de materiales visuales en la investigación social: el caso de la publicidad. In: GORDO, Á. J. e SERRANO, A. (Ed.). **Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social**. Madrid: Pearson Educación, 2008. p. 245-264.

SETÚBAL, L. C.; NUNES, R. S.; TEODORO, D. Indícios da necessidade de um plano de manutenção a partir da comparação das requisições nos períodos antes e após pandemia de COVID–19. **Caderno Pedagógico,** v. 22, n. 8, p. e17667, 2025. doi: https://doi.org/10.54033/cadpedv22n8-315.

SHAN, Y. G. *et al.* Does sustainability reporting promote university ranking? Australian and New Zealand evidence. **Meditari Accountancy Research,** v. 30, n. 6, p. 1393-1418, 2022. doi: https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2020-1060.

SHANGHAI RANKING. Rankings. **Shanghai Ranking**, Shanghai, 2025. Disponível em: https://www.shanghairanking.com. Acessado em: 17 de abril de 2025.

SHANNON, L. E.; SKIRVIN, R. Building legacies: documenting mid-entury modern architecture on campus. **Art Documentation: Journal of the Art Libraries Society of North America,** v. 43, n. 1, p. 53-63, 2024. doi: https://doi.org/10.1086/732862.

SHEEHY, B.; FARNETI, F. Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: what is the difference, and does it matter? **Sustainability,** v. 13, n. 11, p. 5965, 2021. doi: https://doi.org/10.3390/su13115965.

SHEPHARD, K.; BROWN, K. How democratic is higher education for sustainable development? **Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education,** v. 38, n. 5, p. 755-767, 2017. doi: https://doi.org/10.1080/01596306.2016.1150254.

SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie,** v. 9, n. 6, p. 26-52, 2008. doi: https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600003.

SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Aprendendo em ação:** utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SILVA, A. B.; CASTELLO-SIRVENT, F.; CANÓS-DARÓS, L. Sensible leaders and hybrid working: challenges for talent management. **Sustainability,** v. 14, p. 16883, 2022. doi: https://doi.org/10.3390/su142416883.

SILVA, A. T.; GUIMARÃES, A. R. Orçamento público e financiamento das universidades federais no Brasil. **Cadernos de Pós-graduação,** v. 21, n. 2, p. 106-117, 2022. doi: https://doi.org/10.5585/cpg.v21n2.21317.

SILVA, M. A.; FERREIRA, J. S.; MORI, N. N. R. Identidade e pertencimento: quando a natureza, sujeito de direito, promove o direito dos sujeitos. **Revista Videre,** v. 13, n. 27, p. 26-56, 2021. doi: https://doi.org/10.30612/videre.v13i27.12944.

SILVA, S.; LEHER, R. A austeridade comprometendo o futuro da universidade pública e sua função social. **Temporalis,** v. 24, n. 47, p. 15-34, 2024. doi: https://doi.org/10.22422/temporalis.2024v24n47p15-34.

SINGER-BRODOWSKI, M. *et al.* Facing crises of unsustainability: creating and holding safe enough spaces for transformative learning in higher education for sustainable development. **Frontiers in Education,** v. 7, n. 1, p. 787490, 2022. doi: https://doi.org/10.3389/feduc.2022.787490.

SIQUEIRA, V. B. Sítio santo antonio da bica: as coleções de Roberto Burle Marx. **Modos: Revista de História da Arte,** v. 1, n. 1, p. 90-112, 2017. doi: https://doi.org/10.24978/mod.v1i1.731.

SMANIOTTO, C. *et al.* Sustainable Development Goals and 2030 Agenda: awareness, knowledge and attitudes in nine Italian universities, 2019. **International Journal of Enviromental Research and Public Health,** v. 17, n. 23, p. 8968, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/ijerph17238968.

SMARTFLOWER. Be iconic. **Smartflower**, Pinkafeld, 2025. Disponível em: https://smartflower.com. Acessado em: 9 de julho de 2025.

SOBOCINSKA, M. *et al.* Decision-making processes of renewable energy consumers compared to other categories of ecological products. **Energies,** v. 15, n. 17, p. 6272, 2022. doi: https://doi.org/10.3390/en15176272.

SÖDERLUND, J.; NEWMAN, P. Biophilic architecture: a review of the rationale and outcomes. **Environmental Science,** v. 2, n. 4, p. 950-969, 2015. doi: https://doi.org/10.3934/environsci.2015.4.950.

SODERSTROM, S. B.; WEBER, K. Organizational structure from interaction: evidence from corporate sustainability efforts. **Administrative Science Quarterly,** v. 65, n. 1, p. 226-271, 2020. doi: https://doi.org/10.1177/0001839219836670.

SPORER, M. Melhorar o desempenho ambiental das organizações. **European Enviroment Agency**, Bruxelas, 2025. Disponível em: https://www.eea.europa.eu/pt/articles/melhorar-o-desempenho-ambiental-das-organizacoes. Acessado em: 14 de junho de 2025.

STAFFEN, M. R. O Supremo Tribunal Federal como garantidor do estado de direito ambiental no governo do presidente Jair Bolsonaro. **Revista Brasileira de Direito,** v. 18, n. 3, p. e4811, 2022. doi: https://doi.org/10.18256/2238-0604.2022.v18i3.4811.

STAMPER, P. Serranos Towers. **History Hit**, Londres, 2021. Disponível em: https://www.historyhit.com/locations/serranos-towers/. Acessado em: 10 de junho de 2025.

STEIN, S.; ANDREOTTI, V. D. O.; SUŠA, R. 'Beyond 2015', within the modern/colonial global imaginary? - global development and higher education. **Critical Studies in Education,** v. 60, n. 3, p. 281-301, 2019. doi: https://doi.org/10.1080/17508487.2016.1247737.

STRINER, R. Art deco: polemics and synthesis. **Winterthur Portfolio,** v. 25, n. 1, p. 21-34, 1990. doi: https://doi.org/10.1086/496460.

STUCKRATH, C.; ROSALES-CARREÓN, J.; WORRELL, E. Conceptualisation of campus living labs for the sustainability transition: sn integrative literature review. **Environmental Development,** v. 54, p. 101143, 2025. doi: https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101143.

SUDAN, D. C.; ZUIN, V. G. Reflections on educational leadership for sustainability: a Brazilian case study. **Discover Sustainability,** v. 3, n. 4, p. 1-13, 2022. doi: https://doi.org/10.1007/s43621-022-00072-z.

SUGUNA, M. *et al.* Entrepreneurial education and its role in fostering sustainable communities. **Scientific Reports,** v. 14, n. 1, p. 7588, 2024. doi: https://doi.org/10.1038/s41598-024-57470-8.

SVENSSON, A.; WAHLSTRÖM, M. Climate change or what? prognostic framing by Fridays for Future protesters. **Social Movement Studies,** v. 22, n. 1, p. 1-22, 2023. doi: https://doi.org/10.1080/14742837.2021.1988913.

SYLVESTRE, P.; MCNEIL, R.; WRIGHT, T. From Talloires to Turin: a critical discourse analysis of declarations for sustainability in higher education. **Sustainability,** v. 5, n. 4, p. 1356-1371, 2013. doi: https://doi.org/10.3390/su5041356.

TAMAYO-RUÍZ, L. E. *et al.* Desvendando a classificação climática de Köppen: um guia prático e didático com exemplos. **Scientific Electronic Archives,** v. 18, n. 1, 2024. doi: https://doi.org/10.36560/18120252028.

TASOS, T. Social constructionism: critical analysis from a Vygotskian perspective. **Rethinking Marxism,** v. 36, n. 2, p. 195-223, 2024. doi: https://doi.org/10.1080/08935696.2024.2328667.

TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. **The emergent organization:** communication as its site and surface. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

TEICHLER, U. **Higher education systems:** conceptual frameworks, comparative perspectives, empirical findings. Rotterdam: Sense Publishers, 2007.

TEIXEIRA JÚNIOR, V. P. A linguagem como ponto de partida: os caminhos da filosofia após a virada linguística. **Revista Eletrônica de Filosofia,** v. 17, n. 2, p. 291-302, 2020. doi: https://doi.org/10.23925/1809-8428.2020v17i2p291-302.

THE EUROPEAN UNIVERSITIES OF TECHNOLOGY ALLIANCE. Our network. **ENHANCE**, Berlin, 2025. Disponível em: https://enhanceuniversity.eu. Acessado em: 10 de outubro de 2024.

TIGHT, M. The idea of the university: towards a contemporary formulation. **Journal of Higher Education Policy and Management,** v. 46, n. 1, p. 48-62, 2024. doi: https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2242080.

TIMES HIGHER EDUCATION. Your global platform for higher education success. **Times Higher Education**, London, 2024. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/our-solutions. Acessado em: 21 de julho de 2024.

TONET, I. **Método científico:** uma abordagem ontológica. São Paulo: Instituto Lukács, 2013.

TOO, L.; BAJRACHARYA, B. Sustainable campus: engaging the community in sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 16, n. 1, p. 57-71, 2015. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2013-0080.

TÔZO, C. D. O. A produção do jornalismo científico pelas universidades públicas: a experiência do Jornal da USP. **Revista Alterjor,** v. 28, n. 2, p. 99-120, 2023. doi: https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v28i2p99-120.

TRAN, T. *et al.* Does government financial support decrease the inefficiency of public universities? a decomposition approach. **Finance Research Letters,** v. 47, p. 102651, 2022. doi: https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102651.

TRANSKRIPTOR. Transcribe audio to text. **Transkriptor**, Dubai, 2025. Disponível em: https://transkriptor.com. Acessado em: 27 de junho de 2025.

TREVISOL, J. V.; GARMUS, R. A nova direita e os ataques à autonomia das universidades no Brasil. **Educação & Sociedade,** v. 45, n. 24, p. e277388, 2024. doi: https://doi.org/10.1590/es.277388.

TRIVINHO, E. R. O que é glocal? Sistematização conceitual e novas considerações teóricas sobre a mais importante invenção tecnocultural da civilização mediática. **MATRIZes,** v. 16, n. 2, p. 45-68, 2022. doi: https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v16i2p45-68.

TUMENAS, F. Financiamento das universidades líderes nos rankings internacionais, um caminho para as universidades públicas brasileiras? **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior,** v. 26, n. 1, p. 270-287, 2021. doi: https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100015.

U-RANKING UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. U-ranking 2024 report. **U-Ranking Universidades Españolas**, Madrid, 2025. Disponível em: https://www.u-ranking.es/home. Acessado em: 17 de abril de 2025.

UCHOA, R. S. Análise da Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DEDS) da Unesco a partir da leitura da pedagogia da autonomia de Paulo Freire. **RevBEA,** v. 13, n. 2, p. 340-350, 2018. doi: https://doi.org/10.34024/revbea.2018.v13.2478.

UI GREENMETRIC WORLD UNIVERSITY RANKINGS. UI GreenMetric World University Rankings: background of the ranking. **UI GreenMetric World University Rankings**, Jakarta, 2024. Disponível em: https://greenmetric.ui.ac.id/about/welcome. Acessado em: 21 de julho de 2024.

_____. Overall rankings 2024. **UI GreenMetric World University Rankings**, Jakarta, 2025. Disponível em: https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2024. Acessado em: 12 de fevereiro de 2025.

UNA EUROPA. About. **Una Europa**, Bruxelas, 2025. Disponível em: https://www.una-europa.eu/about. Acessado em: 18 de junho de 2025.

UNIÃO EUROPEIA. European climate pact. **União Europeia**, Bruxelas, 2024. Disponível em: https://climate-pact.europa.eu/priority-topics_pt. Acessado em: 20 de novembro de 2024.

_____. NextGenerationEU. **União Europeia**, Bruxelas, 2025. Disponível em: https://next-generation-eu.europa.eu/index_pt. Acessado em: 31 de janeiro de 2025.

UNISUSTENTÁVEL. Quem somos. **Rede Brasileira de Instituições de Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável**, Campo Grande, 2025. Disponível em: https://redeunisustentavel.com.br/a-rede/quem-somos/. Acessado em: 11 de agosto de 2025.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Human Development Index (HDI). **United Nations Development Programme**, New York, 2023. Disponível em: https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI. Acessado em: 27 de julho de 2023.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. Historia de la UCM. **Universidad Complutense de Madrid**, Madrid, 2023a. Disponível em: https://www.ucm.es/historia. Acessado em: 01 de agosto de 2023.

_____. UCM en cifras. **Universidad Complutense de Madrid**, Madrid, 2023b. Disponível em: https://www.ucm.es/portaldetransparencia/ucm-en-cifras. Acessado em: 01 de agosto de 2023.

_____. Datos y cifras. **Universidad Complutense de Madrid**, Madrid, 2025a. Disponível em: https://www.ucm.es/datos-y-cifras-2. Acessado em: 14 de maio de 2025.

_____. Estrategia de sostenibilidad ambiental. **Universidad Complutense de Madrid**, Madrid, 2025b. Disponível em: https://www.ucm.es/sostenibilidad/estrategia-de-sostenibilidad-ambiental. Acessado em: 3 de junho de 2025.

_____. La huerta de la oprimida. **Universidad Complutense de Madrid**, Madrid, 2025c. Disponível em: https://www.ucm.es/la-huerta-de-la-oprimida. Acessado em: 3 de junho de 2025.

_____. Real Jardín Botánico Alfonso XIII. **Universidad Complutense de Madrid**, Madrid, 2025d. Disponível em: https://www.ucm.es/jardinbotanico/. Acessado em: 14 de maio de 2025.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. USP 90 anos: nossa história em uma linha do tempo. **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2024. Disponível em: https://jornal.usp.br/universidade/usp-90-anos-nossa-historia-em-uma-linha-do-tempo/. Acessado em: 10 de junho de 2025.

_____. A PRIP. **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2025a. Disponível em: https://prip.usp.br/sobre/. Acessado em: 18 de julho de 2025.

_____. USP em números. **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2025b. Disponível em: https://depar.usp.br/num/. Acessado em: 12 de fevereiro de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Histórico. **Universidade Federal da Paraíba**, João Pessoa, 2022. Disponível em: https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico. Acessado em: 12 de fevereiro de 2025.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional UFPB 2024-2028. **Universidade Federal da Paraíba**, João Pessoa, 2024. Disponível em: https://drive.ufpb.br/s/7HHRqJa5RoaNo7N. Acessado em: 3 de julho de 2025.

_____. Relatório de Gestão 2024. **Universidade Federal da Paraíba**, João Pessoa, 2025. Disponível em: https://drive.ufpb.br/s/yXkyy9gExwxmKJJ. Acessado em: 3 de julho de 2025.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA. Strategic plan 2023-2027 (UPV SIRVE). **Universitat Politècnica de València**, València, 2023. Acessado em: 3 de junho de 2025.

_____. Historia de la UPV. **Universitat Politècnica de València**, València, 2024. Disponível em: https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/historia/index-es.htmlUniver. Acessado em: 20 de agosto de 2024.

_____. Área de comunicación. **Universitat Politècnica de València**, València, 2025a. Disponível em: https://www.upv.es/entidades/acom/. Acessado em: 10 de janeiro de 2025.

_____. Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) 2021-2027. **Universitat Politècnica de València**, València, 2025b. Disponível em: https://www.upv.es/entidades/vinv/normativas/fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder-2021-2027/. Acessado em: 14 de maio de 2025.

_____. Memorias cursos académicos. **Universitat Politècnica de València**, València, 2025c. Disponível em: https://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/518515normalc.html. Acessado em: 17 de abril de 2025.

VARGAS, V. R. Intra-organisational sustainable development policy integration processes in higher education through staff networks: a case study from the United Kingdom. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 24, n. 9, p. 178-196, 2023. doi: https://doi.org/10.1108/ijshe-05-2022-0160.

VÁSQUEZ, C. *et al.* From 'matters of concern' to 'matters of authority': studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach. **Long Range Planning,** v. 51, n. 3, p. 417-435, 2018. doi: https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.001.

VEIDEMANE, A. Education for sustainable development in higher education rankings: challenges and opportunities for developing internationally comparable indicators. **Sustainability,** v. 14, n. 9, p. 5102, 2022. doi: https://doi.org/10.3390/su14095102.

VELAZQUEZ, L.; MUNGUIA, N.; SANCHEZ, M. Deterring sustainability in higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 6, n. 4, p. 383-391, 2005. doi: https://doi.org/10.1108/14676370510623865.

VERHEYEN, K. *et al.* Universities as frontrunners in the effort towards green and biodiverse cities? **Urban Forestry & Urban Greening,** v. 81, p. 127872, 2023. doi: https://doi.org/10.1016/j.ufug.2023.127872.

VIEIRA, I. L.; SILVA, E. R. Agenda ambiental na administração pública (A3P): análise da aderência de uma autarquia federal – Rio de Janeiro/RJ. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental,** v. 11, n. 1, p. 234-252, 2022. doi: https://doi.org/10.59306/rgsa.v11e12022234-252.

VIERA TREVISAN, L. *et al.* A transformative online approach to sustainable development in management education: the case of a Brazilian business school. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 25, n. 1, p. 1-20, 2023. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2023-0039.

VILAR, D. L. F.; MOREIRA, A. P. O papel do Programa Bolsa Família na desigualdade de renda da região Nordeste do Brasil. **Informe Econômico,** v. 44, n. 1, p. 93-110, 2022. doi: https://doi.org/10.26694/2764-1392.2737.

VILELA, S. USP: uma universidade de classe mundial. In: VILELA, S. e LAJOLO, F. M. (Ed.). **USP 2034:** planejando o futuro. São Paulo: EDUSP, 2009. p. 13-44.

VOGT, M.; WEBER, C. The role of universities in a sustainable society: why value-free research is neither possible nor desirable. **Sustainability,** v. 12, n. 1, p. 1-21, 2020. doi: https://doi.org/10.3390/su12072811.

VON BUSCH, O. "What is to be sustained?": perpetuating systemic injustices through sustainable fashion. **Sustainability: Science, Practice and Policy,** v. 18, n. 1, p. 400-409, 2022. doi: https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2069996.

VOYTENKO, Y. *et al.* Urban living labs for sustainability and low carbon cities in Europe: towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production,** v. 123, n. 1, p. 45-54, 2016. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.053.

WAGENAAR, H. **Meaning in action:** interpretation and dialogue in policy analysis. New York: Routledge, 2011.

WAGENHOFER, A. Sustainability reporting: a financial reporting perspective. **Accounting in Europe,** v. 21, n. 1, p. 1-13, 2024. doi: https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398.

WANDERCIL, M.; CALDERÓN, A.-I.; GANGA-CONTRERAS, F. A. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. **Roteiro,** v. 46, p. e22391, 2021. doi: https://doi.org/10.18593/r.v46i.22391.

WANG, L.; MÜLLER, R.; ZHU, F. Network governance for interorganizational temporary organizations: a systematic literature review and research agenda. **Project Management Journal,** v. 54, n. 1, p. 35-51, 2023. doi: https://doi.org/10.1177/87569728221125924.

WASSERMAN, V. To be (alike) or not to be (at all): aesthetic isomorphism in organisational spaces. **International Journal of Work Organisation and Emotion,** v. 4, n. 1, p. 22-41, 2011. doi: https://doi.org/10.1504/ijwoe.2011.041529.

WEATHER SPARK. Clima e condições meteorológicas médias em João Pessoa no ano todo. **Weather Spark**, Minneapolis, 2025a. Disponível em: https://pt.weatherspark.com/y/31438/Clima-característico-em-João-Pessoa-Paraíba-Brasil-durante-o-ano. Acessado em: 12 de fevereiro de 2025.

_____. Clima e condições meteorológicas médias em São Paulo no ano todo. **Weather Spark**, Minneapolis, 2025b. Disponível em: https://pt.weatherspark.com/y/30268/Clima-característico-em-São-Paulo-Brasil-durante-o-ano. Acessado em: 12 de fevereiro de 2025.

_____. El clima y el tiempo promedio en todo el año en Madrid. **Weather Spark**, Minneapolis, 2025c. Disponível em: https://es.weatherspark.com/y/36848/Clima-promedio-en-Madrid-España-durante-todo-el-año. Acessado em: 24 de fevereiro de 2025.

_____. El clima y el tiempo promedio en todo el año en Valencia. **Weather Spark**, Minneapolis, 2025d. Disponível em: https://es.weatherspark.com/y/42614/Clima-promedio-en-Valencia-España-durante-todo-el-año. Acessado em: 24 de fevereiro de 2024.

WEINBERG, D. Social constructionism. In: TURNER, B. S. (Ed.). **The new blackwell companion to social theory**. Oxford: Blackwell Publishing, 2008. p. 281-299.

WEISSER, C. R. Defining sustainability in higher education: a rhetorical analysis. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 18, n. 7, p. 1076-1089, 2017. doi: https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2015-0215.

WHITE, M. A. Sustainability: I know it when I see it. **Ecological Economics,** v. 86, p. 213-217, 2013. doi: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.12.020.

WIBISONO, H.; LOVETT, J. C.; ANINDITO, D. B. The contestation of ideas behind Indonesia's rural electrification policies: the influence of global and national institutional dynamics. **Development Policy Review,** v. 41, n. 1, 2023. doi: https://doi.org/10.1111/dpr.12650.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L.; REDMAN, C. L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability Science,** v. 6, n. 2, p. 203-218, 2011. doi: https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6.

WOLF, S. *et al.* The European Green Deal - more than climate neutrality. **Intereconomics,** v. 56, n. 2, p. 99-107, 2021. doi: https://doi.org/10.1007/s10272-021-0963-z.

WRIGHT, C.; NYBERG, D. An inconvenient truth: how organizations translate climate change into business as usual. **Academy of Management Journal,** v. 60, n. 5, p. 1633-1661, 2017. doi: https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718.

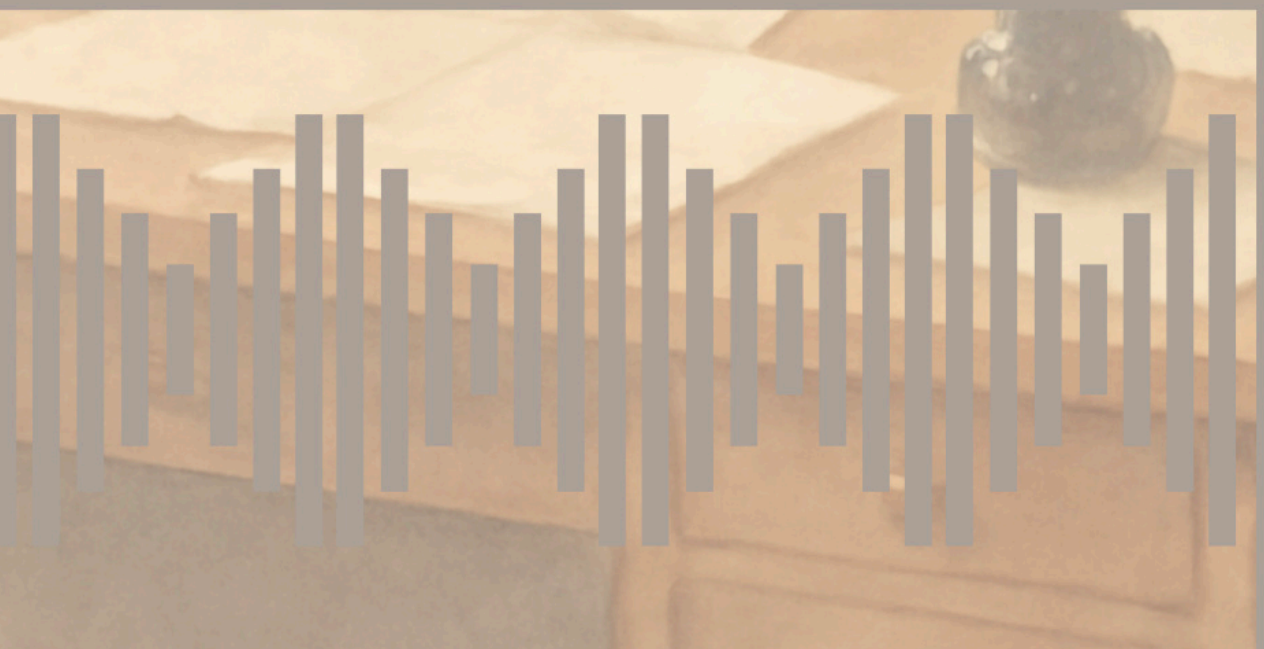
WRIGHT, T. S. A. University presidents' conceptualizations of sustainability in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education,** v. 11, n. 1, p. 61-73, 2010. doi: https://doi.org/10.1108/14676371011010057.

YAMADA, S. *et al.* Sustainability as a moral discourse: its shifting meanings, exclusions, and anxieties. **Sustainability,** v. 14, n. 5, p. 3095, 2022. doi: https://doi.org/10.3390/su14053095.

ZOLLER, H. M.; BAN, Z. Power and resistance. In: NICOTERA, A. M. (Ed.). **Origins and traditions of organizational communication:** a comprehensive introduction to the field. London: Routledge, 2020. p. 228-249.



APÊNDICES



APÊNDICE A: MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO

[CIDADE], [DATA].

[NOME DO ENTREVISTADO]
[SETOR DE TRABALHO DO ENTREVISTADO]
[NOME DA UNIVERSIDADE]
[PAÍS DA UNIVERSIDADE]

Estimado [NOME DO ENTREVISTADO]:

Mi nombre es José Florentino Vieira de Melo y soy candidato a doctor en Administración de Empresas en la Universidad Federal de Paraíba, Brasil. Busco una oportunidad de colaboración en mi proyecto de investigación de doctorado, que se centra en el impacto de la estandarización discursiva, originada en redes organizacionales, en las acciones sostenibles de diferentes organizaciones, con un enfoque particular en las Instituciones de Educación Superior.

El núcleo de mi investigación se encuentra en la pregunta: "¿Cómo interfiere la posible estandarización discursiva con las acciones sostenibles de las organizaciones en red?" Este estudio busca explorar las correlaciones entre los discursos y prácticas sostenibles adoptados por cuatro universidades diferentes, dos de las cuales son brasileñas – la Universidad de São Paulo (USP) y la Universidad Federal de Paraíba (UFPB) – y dos españolas – la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y la Universitat Politècnica de València (UPV). El objetivo de la investigación es comprender cómo la participación en redes organizacionales influye en estas correlaciones, destacando la compleja dinámica entre discurso y práctica en el contexto de la sostenibilidad académica.

Mi enfoque metodológico es eminentemente cualitativo y exploratorio, utilizando el método del estudio de caso y adoptando un paradigma interpretativo. Planeo llevar a cabo una revisión exhaustiva de los informes de gestión/sostenibilidad y los sitios web institucionales,

así como realizar entrevistas abiertas y semiestructuradas con miembros destacados de las instituciones académicas involucradas en el estudio.

La fundamentación teórica de este proyecto abarca conceptos como la Constitución Comunicativa de las Organizaciones y el Análisis Sociológico de los Sistemas Discursivos, proporcionando un marco conceptual robusto para comprender las complejas interacciones entre las actividades comunicativas, la dinámica de los grupos sociales y las estructuras organizativas más amplias.

La relevancia de su participación para el éxito de este estudio es invaluable. Su experiencia y conocimiento en la [NOME DA UNIVERSIDADE] puede ofrecer una perspectiva valiosa sobre las prácticas sostenibles implementadas por la universidad, así como sobre la influencia de las redes organizacionales en estas prácticas.

Por lo tanto, me gustaría invitarlo cordialmente a una entrevista, donde tendremos la oportunidad de explorar estos temas con más detalle y discutir sus experiencias. Soy plenamente consciente de la importancia de su tiempo y me comprometo a hacerlo de una manera que sea conveniente y cómoda. Dicha entrevista deberá tener una duración máxima de 1 hora y será grabada, con su autorización expresa.

Le pido que confirme la fecha y hora de su disponibilidad. Si necesita más información sobre el estudio, estoy disponible para explicarle otros aspectos del mismo.

Saludos,

José Florentino Vieira de Melo
Programa de Posgrado en Administración de Empresas
Universidad Federal de Paraíba – Brasil
jose.vieira.melo@icloud.com
+34 661 148 924 / +55 83 991 955 245

APÊNDICE B: MODELO DE CARTA DE CONSENTIMENTO

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

TÍTULO DE LA ENCUESTA	EFECTOS DE LA ESTANDARIZACIÓN DISCURSIVA EN LA PRÁCTICA DE LA SOSTENIBILIDAD: COMUNICACIÓN EN REDES Y DESAFÍOS PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	José Florentino Vieira de Melo
NOMBRE DEL ASESOR	Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho

Por favor, firme este término solo si todas sus preguntas han sido aclaradas y si está de acuerdo en participar en la encuesta. Si necesita más aclaraciones, no dude en ponerse en contacto con nosotros.

Yo, **[NOME DO ENTREVISTADO]**, declaro haber sido informada y comprendido la siguiente información, y acepto voluntariamente participar en la investigación titulada EFECTOS DE LA ESTANDARIZACIÓN DISCURSIVA EN LA PRÁCTICA DE LA SOSTENIBILIDAD: COMUNICACIÓN EN REDES Y DESAFÍOS PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

1. Naturaleza de la investigación: Se me invita a participar en esta investigación que tiene como objetivo indagar cómo la estandarización discursiva, originada en redes interorganizacionales, interviene en las acciones sostenibles de diferentes organizaciones, con especial atención a las Instituciones de Educación Superior.

2. Participantes en la investigación: La población investigadora está constituida por miembros de las instituciones académicas seleccionadas para el estudio, entre ellas la Universidad de São Paulo (USP), la Universidad Federal de Paraíba (UFPB), la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y la Universitat Politècnica de València (UPV).

3. Participación en la investigación: Al participar en este estudio, permitiré que el investigador realice una entrevista conmigo, la grabe, analice la información proporcionada y utilice los datos recopilados para su investigación de doctorado. Soy libre de negarme a participar y de interrumpir mi participación en cualquier etapa de la investigación, sin ningún

perjuicio para mí mismo. Puedo solicitar más información sobre la investigación a través del número de teléfono del investigador del proyecto y, si es necesario, a través del número de teléfono del Comité de Ética de la Investigación.

4. Sobre la entrevista: La entrevista se realizará de manera presencial o virtual, según mi conveniencia y disponibilidad, y tendrá una duración aproximada de una hora.

5. Riesgos e incomodidades: La participación en esta investigación no trae complicaciones legales. Los procedimientos adoptados en esta investigación cumplen con los Criterios de Ética en Investigación con Seres Humanos, de acuerdo con la Resolución nº 196/96 del Consejo Nacional de Salud de Brasil. Ninguno de los procedimientos utilizados representa un riesgo para mi dignidad.

6. Confidencialidad: Toda la información recopilada en este estudio es estrictamente confidencial. Solo el investigador y el asesor conocerán los datos.

7. Beneficios: Al participar en esta encuesta, no tendré ningún beneficio directo. Sin embargo, se espera que este estudio aporte información importante sobre las prácticas sostenibles de las instituciones académicas involucradas, contribuyendo al conocimiento en esta área. El investigador se compromete a difundir los resultados obtenidos.

8. Pago: No tendré ningún tipo de gasto por participar en esta investigación, así como tampoco se pagará nada por mi participación.

[CIDADE], [DATA].

José Florentino Vieira de Melo	**[NOME DO ENTREVISTADO]**
Entrevistador	Entrevistado

UNIVERSIDAD FEDERAL DE PARAÍBA
Centro de Ciencias Sociales Aplicadas
Programa de Posgrado en Administración de Empresas
Campus Universitario – João Pessoa – PB – Brasil – CEP 58059-900
Investigador: José Florentino Vieira de Melo – Inscripción: 20221000322
Teléfonos: +55 (83) 991 955 245 / +34 661 148 924
Correo electrónico: jose.vieira.melo@icloud.com

APÊNDICE C: ROTEIROS PARA AS ENTREVISTAS

CUESTIONARIO ADAPTADO AL CONTEXTO DE LA UCM

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

Descripción	Objetivo a alcanzar	Pregunta clave (inicial obligatoria)	Tema a contemplar	Preguntas siguientes (Hechas de acuerdo con el progreso de cada entrevista; No son obligatorias, sirviendo como guía)
Presentación personal, definición personal de la sostenibilidad, conexión del entrevistado con la temática y con la universidad	Percepción del entrevistado sobre sí mismo y su lugar de habla	**Por favor, preséntate. ¿Quién eres tú?**	**Relación personal con la sostenibilidad**	¿Cuánto tiempo lleva involucrado con el tema de la sostenibilidad?
			Descripción del trabajo desarrollado en la universidad	¿Con qué trabajas?
				¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este sector específicamente?
			Tiempo de conexión a la universidad	¿Cuánto tiempo llevas conectado a la universidad?
			Interés en la sostenibilidad	¿Qué te llevó a interesarte por la sostenibilidad?
			Comprensión personal sobre la sostenibilidad	¿Qué entiende por sostenibilidad?

COMPRENSIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Descripción	Objetivo a alcanzar	Pregunta clave (inicial obligatoria)	Tema a contemplar	Preguntas siguientes (Hechas de acuerdo con el progreso de cada entrevista; No son obligatorias, sirviendo como guía)
Entre las múltiples facetas y posibles definiciones de sostenibilidad, lo que los encuestados ven como sostenible en la universidad	Conexión con los objetivos específicos 1 y 2: desvelar, en los discursos, la definición organizativa sobre la sostenibilidad, con su alcance y consecuencias	**¿Cómo percibe la relación de la universidad con la sostenibilidad?**	**El vicerrectorado de tecnología y sostenibilidad**	¿Por qué la UCM ha optado por vincular la tecnología y la sostenibilidad en un único vicerrectorado?
				¿Qué factores observa como contribuyentes a la manutención de este vínculo?
				¿Cómo se da la división de trabajo, dentro del vicerrectorado, y cuál sería el peso dado, en esta división, al enfoque de la sostenibilidad?
			Estructura organizativa	¿Para allá del vicerrectorado, cómo la universidad trabaja cuando hablamos de sostenibilidad?
			Comunicación	¿Cómo se da la comunicación sobre sostenibilidad entre diferentes sectores de la universidad?
				En los sitios web de UCM se habla mucho de UI GreenRanking. ¿Por qué la universidad lo considera tan relevante como para ceder tanto espacio a su divulgación?
			Rankings de sostenibilidad	¿Cuál es su opinión sobre los rankings de sostenibilidad?
			Historial de percepciones	¿Cómo se desarrolló su visión?
			ODS	Para usted, ¿cuál sería el papel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de la sostenibilidad de la universidad?

ACCIONES Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Descripción	Objetivo a alcanzar	Pregunta clave (inicial obligatoria)	Tema a contemplar	Preguntas siguientes (Hechas de acuerdo con el progreso de cada entrevista; No son obligatorias, sirviendo como guía)
Búsqueda de impresiones y perspectivas que apunten a las acciones institucionales vinculadas a la sostenibilidad y a la comprensión de su efectividad	Enlace con los objetivos específicos 1 y 2: verificar las acciones institucionales relacionadas con la sostenibilidad, para un posterior contraste de congruencias y divergencias entre discurso y práctica	**¿Cómo interpreta las acciones de la universidad relacionadas con la sostenibilidad?**	**Comunicación**	¿Cómo actúa la universidad para informar a la gente sobre la sostenibilidad?
				¿Cómo evalúa la coherencia entre el discurso institucional de la universidad sobre sostenibilidad y las acciones efectivamente realizadas?
				¿Hay situaciones en las que el discurso globalizado de la universidad entra en contradicción con las prácticas locales o específicas de su realidad?
				En su perspectiva, ¿a dónde dirige la universidad el enfoque cuando habla de sostenibilidad?
			Enseñanza	¿Cuál es la política institucional dirigida a la enseñanza de la sostenibilidad?
			Planificación	¿Cómo se realiza la planificación de acciones sostenibles?
			Actuación	¿Qué está haciendo la universidad para ser neutral en carbono?
				¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrentan para poner en práctica las acciones planificadas?
				¿Las acciones se limitan al ámbito interno de la universidad o lo superan?

REDES DE SOSTENIBILIDAD				
Descripción	**Objetivo a alcanzar**	**Pregunta clave (inicial obligatoria)**	**Tema a contemplar**	**Preguntas siguientes (Hechas de acuerdo con el progreso de cada entrevista; No son obligatorias, sirviendo como guía)**
Comprender el conocimiento de los encuestados sobre redes de sostenibilidad para revelar posibles influencias e intervenciones en la institución	Enlace con el objetivo específico 3: desvelar posibles intervenciones de la comunicación en red en las formaciones discursivas y acciones de la universidad investigada	**¿Cómo percibe la influencia de las redes interuniversitarias en la construcción del discurso de sostenibilidad en su universidad?**	**Universidad-ciudad**	La universidad aboga por una transición verde que integre espacios edificados y ecosistemas locales. En su opinión, ¿cómo está ocurriendo esta transición?
				¿Cómo observa la relación de la universidad con la ciudad donde se inserta?
			Identificación de redes	¿A qué alianzas, o redes, está conectada la universidad?
				¿Cuál es el alcance geográfico de estas alianzas? ¿Se restringen a la región, al país, a Europa o van más allá?
				¿Cuál es el grado de formalidad de estas redes?
				Los sitios web de la UCM destacan a UNA EUROPA como una red interuniversitaria bastante importante. ¿Qué hace esta red? ¿Tiene poder de decisión o de intervención en las acciones internas de la UCM?
			Comunicación	¿Cómo ocurre la comunicación en red?
				¿Crees que la universidad adopta un lenguaje o discurso estandarizado en función de estas redes?
			Influencia de las redes	¿Qué planes o acciones de la universidad destacaría como directamente derivadas de las experiencias en redes?
				¿Qué grado de relevancia daría a la participación de las redes en la creación y difusión de acciones sostenibles en el entorno universitario?
				¿Las acciones planificadas localmente se enfrentan a algún tipo de restricción o ajuste debido a las directrices globales?
				¿Y los aspectos negativos? ¿Cree que estas redes pueden, de alguna manera, limitar la autonomía local o dificultar la adaptación a las necesidades regionales?
				¿En qué medida estas redes contribuyen a dar forma a las prácticas sostenibles, o son solo fuentes de inspiración?
				En su opinión, ¿cómo se adaptan los discursos de sostenibilidad al contexto local de la universidad?
				¿Existe alguna dificultad para implementar acciones sostenibles que tengan en cuenta la realidad local, debido a las demandas o estándares globales de estas redes?

CUESTIONARIO ADAPTADO AL CONTEXTO DE LA UPV

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS				
Descripción	**Objetivo a alcanzar**	**Pregunta clave (inicial obligatoria)**	**Tema a contemplar**	**Preguntas siguientes (Hechas de acuerdo con el progreso de cada entrevista; No son obligatorias, sirviendo como guía)**
Presentación personal, definición personal de la sostenibilidad, conexión del entrevistado con la temática y con la universidad	Percepción del entrevistado sobre sí mismo y su lugar de habla	**Por favor, preséntate. ¿Quién eres tú?**	**Relación personal con la sostenibilidad**	¿Cuánto tiempo lleva involucrado con el tema de la sostenibilidad?
			Descripción del trabajo desarrollado en la universidad	¿Con qué trabajas?
				¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este sector específicamente?
			Tiempo de conexión a la universidad	¿Cuánto tiempo llevas conectado a la universidad?
			Interés en la sostenibilidad	¿Qué te llevó a interesarte por la sostenibilidad?
			Comprensión personal sobre la sostenibilidad	¿Qué entiende por sostenibilidad?
COMPRENSIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD				
Descripción	**Objetivo a alcanzar**	**Pregunta clave (inicial obligatoria)**	**Tema a contemplar**	**Preguntas siguientes (Hechas de acuerdo con el progreso de cada entrevista; No son obligatorias, sirviendo como guía)**
Entre las múltiples facetas y posibles definiciones de sostenibilidad, lo que los encuestados ven como sostenible en la universidad	Conexión con los objetivos específicos 1 y 2: desvelar, en los discursos, la definición organizativa sobre la sostenibilidad, con su alcance y consecuencias	**¿Cómo percibe la relación de la universidad con la sostenibilidad?**	**Creación de un vicerrectorado de desarrollo sostenible**	Hasta 2017 no había en la UPV un vicerrectorado exclusivo para la sostenibilidad. En su opinión, ¿cómo era la participación institucional con este tema?
				¿Qué factores observa como contribuyentes a la creación de este vicerrectorado?
				¿Por qué, en su opinión, se cambió el nombre del vicerrectorado de "sostenibilidad" a "desarrollo sostenible"?
				¿Podría señalar algunas diferencias, percibidas por usted, en los enfoques del vicerrectorado, antes y después del cambio de nombre?
			Estructura organizativa	¿Cómo es la división de tareas en la universidad cuando hablamos de sostenibilidad?
			Comunicación	¿Cómo se da la comunicación sobre sostenibilidad entre diferentes sectores de la universidad?
			Rankings de sostenibilidad	¿Cuál es su opinión sobre los rankings de sostenibilidad?
			Historial de percepciones	¿Cómo se desarrolló su visión?
			ODS	Para usted, ¿cuál sería el papel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de la sostenibilidad de la universidad?

ACCIONES Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES				
Descripción	**Objetivo a alcanzar**	**Pregunta clave (inicial obligatoria)**	**Tema a contemplar**	**Preguntas siguientes (Hechas de acuerdo con el progreso de cada entrevista; No son obligatorias, sirviendo como guía)**
Búsqueda de impresiones y perspectivas que apunten a las acciones institucionales vinculadas a la sostenibilidad y a la comprensión de su efectividad	Enlace con los objetivos específicos 1 y 2: verificar las acciones institucionales relacionadas con la sostenibilidad, para un posterior contraste de congruencias y divergencias entre discurso y práctica	**¿Cómo interpreta las acciones de la universidad relacionadas con la sostenibilidad?**	**Comunicación**	¿Cómo actúa la universidad para informar a la gente sobre la sostenibilidad?
				¿Cómo evalúa la coherencia entre el discurso institucional de la universidad sobre sostenibilidad y las acciones efectivamente realizadas?
				¿Hay situaciones en las que el discurso globalizado de la universidad entra en contradicción con las prácticas locales o específicas de su realidad?
				En su perspectiva, ¿a dónde dirige la universidad el enfoque cuando habla de sostenibilidad?
			Enseñanza	¿Cuál es la política institucional dirigida a la enseñanza de la sostenibilidad?
			Planificación	¿Cómo se realiza la planificación de acciones sostenibles?
			Actuación	¿Qué está haciendo la universidad para ser neutral en carbono para 2030, como consta en su planificación?
				¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrentan para poner en práctica las acciones planificadas?
				¿Las acciones se limitan al ámbito interno de la universidad o lo superan?
REDES DE SOSTENIBILIDAD				
Descripción	**Objetivo a alcanzar**	**Pregunta clave (inicial obligatoria)**	**Tema a contemplar**	**Preguntas siguientes (Hechas de acuerdo con el progreso de cada entrevista; No son obligatorias, sirviendo como guía)**
Comprender el conocimiento de los encuestados sobre redes de sostenibilidad para revelar posibles influencias e intervenciones en la institución	Enlace con el objetivo específico 3: desvelar posibles intervenciones de la comunicación en red en las formaciones discursivas y acciones de la universidad investigada	**¿Cómo percibe la influencia de las redes interuniversitarias en la construcción del discurso de sostenibilidad en su universidad?**	**Universidad-ciudad**	La universidad aboga por una transición verde que integre espacios edificados y ecosistemas locales. En su opinión, ¿cómo está ocurriendo esta transición?
				¿Cómo observa la relación de la universidad con la ciudad donde se inserta?
			Identificación de redes	¿A qué alianzas, o redes, está conectada la universidad?
				¿Cuál es el alcance geográfico de estas alianzas? ¿Se restringen a la región, al país, a Europa o van más allá?
				¿Cuál es el grado de formalidad de estas redes?
			Comunicación	¿Cómo ocurre la comunicación en red?
				¿Crees que la universidad adopta un lenguaje o discurso estandarizado en función de estas redes?
			Influencia de las redes	¿Qué planes o acciones de la universidad destacaría como directamente derivadas de las experiencias en redes?
				¿Qué grado de relevancia daría a la participación de las redes en la creación y difusión de acciones sostenibles en el entorno universitario?
				¿Las acciones planificadas localmente se enfrentan a algún tipo de restricción o ajuste debido a las directrices globales?
				¿Y los aspectos negativos? ¿Cree que estas redes pueden, de alguna manera, limitar la autonomía local o dificultar la adaptación a las necesidades regionales?
				¿En qué medida estas redes contribuyen a dar forma a las prácticas sostenibles, o son solo fuentes de inspiración?
				En su opinión, ¿cómo se adaptan los discursos de sostenibilidad al contexto local de la universidad?
				¿Existe alguna dificultad para implementar acciones sostenibles que tengan en cuenta la realidad local, debido a las demandas o estándares globales de estas redes?

QUESTIONÁRIO ADAPTADO AO CONTEXTO DA USP

QUESTÕES INTRODUTÓRIAS				
Descrição	**Objetivo a ser alcançado**	**Pergunta-chave (inicial obrigatória)**	**Assunto a ser contemplado**	**Perguntas seguintes (feitas de acordo com o andamento de cada entrevista; não são obrigatórias em todas, servindo antes como um guia)**
Apresentação pessoal, definição pessoal da sustentabilidade, ligação do entrevistado com a temática e com a universidade	Percepção do entrevistado sobre si mesmo e seu lugar de fala	**Por favor, apresente-se. Quem é você?**	**Relação pessoal com a sustentabilidade**	Há quanto tempo está envolvido com a temática da sustentabilidade?
			Descrição do trabalho desenvolvido na universidade	Com o que você trabalha?
				Há quanto tempo você trabalha neste setor especificamente?
			Tempo de ligação à universidade	Há quanto tempo está ligado à universidade?
			Interesse em sustentabilidade	O que te levou a se interessar por sustentabilidade?
			Compreensão pessoal sobre sustentabilidade	O que você entende por sustentabilidade?
COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE				
Descrição	**Objetivo a ser alcançado**	**Pergunta-chave (inicial obrigatória)**	**Assunto a ser contemplado**	**Perguntas seguintes (feitas de acordo com o andamento de cada entrevista; não são obrigatórias em todas, servindo antes como um guia)**
Dentre as múltiplas facetas e definições possíveis de sustentabilidade, o que os entrevistados enxergam como sendo sustentável na universidade	Ligação com os objetivos específicos 1 e 2: desvelar, nos discursos, a definição organizacional sobre a sustentabilidade, com seu alcance e consequências	**Como você percebe a a relação da universidade com a sustentabilidade?**	**Posição da USP no UI GreenRanking**	A USP aparece atualmente como a quinta universidade mais sustentável do mundo no UI GreenMetric Ranking. Como você interpreta esse posicionamento?
				Na sua experiência cotidiana na USP, o que você percebe como mudanças efetivas relacionadas à sustentabilidade?
				O ranking GreenMetric avalia aspectos como gestão de resíduos, energia, transporte e educação ambiental. Como esses temas se materializam, na prática, nos espaços e nas decisões da USP?
				O discurso institucional da USP associa fortemente sustentabilidade à excelência e liderança internacional. Como você percebe essa associação?
				Qual é a sua opinião sobre rankings de sustentabilidade?
			Estrutura organizacional	Como é a divisão de tarefas na universidade, quando falamos de sustentabilidade?
			Comunicação	Como se dá a comunicação sobre sustentabilidade entre diferentes setores da universidade?
			ODS	Para você, qual seria o papel dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na gestão da sustentabilidade da universidade?

AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS				
Descrição	**Objetivo a ser alcançado**	**Pergunta-chave (inicial obrigatória)**	**Assunto a ser contemplado**	**Perguntas seguintes (feitas de acordo com o andamento de cada entrevista; não são obrigatórias em todas, servindo antes como um guia)**
Busca por impressões e perspectivas que apontem para as ações institucionais ligadas à sustentabilidade e para a compreensão de sua efetividade	Ligação com os objetivos específicos 1 e 2: verificar as ações institucionais ligadas à sustentabilidade, para posterior contraste de congruências e divergências entre discurso e prática	**Como você interpreta as ações da universidade ligadas à sustentabilidade?**	**Comunicação**	Como a universidade age para informar pessoas quanto à sustentabilidade?
				Como você avalia a coerência entre o discurso institucional da universidade sobre sustentabilidade e as ações efetivamente realizadas?
				Há situações em que o discurso globalizado da universidade entra em contradição com as práticas locais ou específicas de sua realidade?
				Na sua perspectiva, para onde a universidade direciona o foco quando fala de sustentabilidade?
			Ensino	Qual é a política institucional voltada ao ensino da sustentabilidade?
			Planejamento	Quais são as principais políticas e ações institucionais voltadas para a sustentabilidade na USP?
				Como se dá o planejamento de ações sustentáveis?
			Atuação	Quais são os possíveis planos da universidade para atingir a neutralidade em carbono?
				Quais são as maiores dificuldades enfrentadas para por em práticas as ações planejadas?
				As ações de sustentabilidade da USP ultrapassam o âmbito do campus, envolvendo a cidade ou a região? De que forma?
REDES DE SUSTENTABILIDADE				
Descrição	**Objetivo a ser alcançado**	**Pergunta-chave (inicial obrigatória)**	**Assunto a ser contemplado**	**Perguntas seguintes (feitas de acordo com o andamento de cada entrevista; não são obrigatórias em todas, servindo antes como um guia)**
Compreender o conhecimento dos entrevistados sobre redes de sustentabilidade para revelar possíveis influências e intervenções na instituição	Ligação com o objetivo específico 3: desvelar possíveis intervenções da comunicação em rede nas formações discursivas e ações da universidade investigada	**Como você percebe a influência das redes interuniversitárias na construção do discurso de sustentabilidade em sua universidade?**	**Universidade-cidade**	Como você observa o relacionamento da universidade com a cidade onde está inserida?
			Identificação de redes	A que alianças, ou redes, a universidade está ligada?
				Qual é o alcance geográfico dessas alianças? Se restringem à região, ao país, à América Latina, ou vão além?
				Qual é o grau de formalidade dessas redes?
			Comunicação	Como ocorre a comunicação em rede?
			Influência das redes	Que planos ou ações da universidade você destacaria como diretamente decorrentes das experiências em redes?
				Que grau de relevância você daria para a participação das redes na criação e divulgação de ações sustentáveis no meio universitário?
				As ações planejadas localmente enfrentam algum tipo de restrição ou ajuste por conta de diretrizes globais?
				O que você destacaria como aspecto negativo destas redes?
				Até que ponto essas redes contribuem para moldar as práticas sustentáveis, ou são apenas fontes de inspiração?
				Na sua opinião, como os discursos de sustentabilidade são adaptados ao contexto local da universidade?
				Existe alguma dificuldade em implementar ações sustentáveis que levem em consideração a realidade local, devido às exigências ou padrões globais dessas redes?

QUESTIONÁRIO ADAPTADO AO CONTEXTO DA UFPB

QUESTÕES INTRODUTÓRIAS				
Descrição	**Objetivo a ser alcançado**	**Pergunta-chave (inicial obrigatória)**	**Assunto a ser contemplado**	**Perguntas seguintes (feitas de acordo com o andamento de cada entrevista; não são obrigatórias em todas, servindo antes como um guia)**
Apresentação pessoal, definição pessoal da sustentabilidade, ligação do entrevistado com a temática e com a universidade	Percepção do entrevistado sobre si mesmo e seu lugar de fala	**Por favor, apresente-se. Quem é você?**	**Relação pessoal com a sustentabilidade**	Há quanto tempo está envolvido com a temática da sustentabilidade?
			Descrição do trabalho desenvolvido na universidade	Com o que você trabalha?
				Há quanto tempo você trabalha neste setor especificamente?
			Tempo de ligação à universidade	Há quanto tempo está ligado à universidade?
			Interesse em sustentabilidade	O que te levou a se interessar por sustentabilidade?
			Compreensão pessoal sobre sustentabilidade	O que você entende por sustentabilidade?

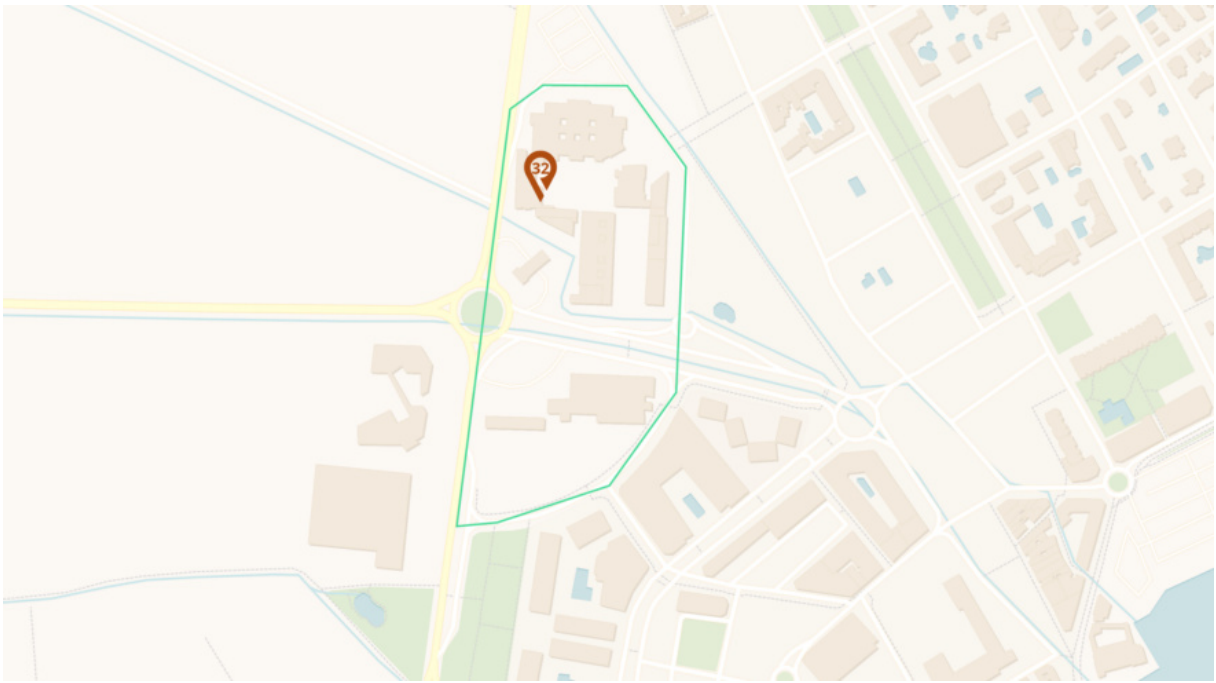
COMPREENSÃO DA SUSTENTABILIDADE				
Descrição	**Objetivo a ser alcançado**	**Pergunta-chave (inicial obrigatória)**	**Assunto a ser contemplado**	**Perguntas seguintes (feitas de acordo com o andamento de cada entrevista; não são obrigatórias em todas, servindo antes como um guia)**
Dentre as múltiplas facetas e definições possíveis de sustentabilidade, o que os entrevistados enxergam como sendo sustentável na universidade	Ligação com os objetivos específicos 1 e 2: desvelar, nos discursos, a definição organizacional sobre a sustentabilidade, com seu alcance e consequências	**Como você percebe a a relação da universidade com a sustentabilidade?**	**Posição da UFPB no UI GreenRanking**	A UFPB aparece atualmente no UI GreenMetric Ranking. Como você interpreta esse posicionamento?
				Na sua experiência cotidiana, o que você percebe como mudanças efetivas relacionadas à sustentabilidade?
				O ranking GreenMetric avalia aspectos como gestão de resíduos, energia, transporte e educação ambiental. Como esses temas se materializam, na prática, nos espaços e nas decisões?
				O discurso institucional associasustentabilidade à excelência e liderança internacional. Como você percebe essa associação?
				Qual é a sua opinião sobre rankings de sustentabilidade?
			Estrutura organizacional	Como é a divisão de tarefas na universidade, quando falamos de sustentabilidade?
			Comunicação	Como se dá a comunicação sobre sustentabilidade entre diferentes setores da universidade?
			ODS	Para você, qual seria o papel dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na gestão da sustentabilidade da universidade?
AÇÕES E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS				
Descrição	**Objetivo a ser alcançado**	**Pergunta-chave (inicial obrigatória)**	**Assunto a ser contemplado**	**Perguntas seguintes (feitas de acordo com o andamento de cada entrevista; não são obrigatórias em todas, servindo antes como um guia)**
Busca por impressões e perspectivas que apontem para as ações institucionais ligadas à sustentabilidade e para a compreensão de sua efetividade	Ligação com os objetivos específicos 1 e 2: verificar as ações institucionais ligadas à sustentabilidade, para posterior contraste de congruências e divergências entre discurso e prática	**Como você interpreta as ações da universidade ligadas à sustentabilidade?**	**Comunicação**	Como a universidade age para informar pessoas quanto à sustentabilidade?
				Como você avalia a coerência entre o discurso institucional da universidade sobre sustentabilidade e as ações efetivamente realizadas?
				Há situações em que o discurso da universidade entra em contradição com as práticas locais ou específicas de sua realidade?
				Na sua perspectiva, para onde a universidade direciona o foco quando fala de sustentabilidade?
			Ensino	Qual é a política institucional voltada ao ensino da sustentabilidade?
			Planejamento	Como se dá o planejamento de ações sustentáveis?
			Atuação	Quais são os possíveis planos da universidade para atingir a neutralidade em carbono?
				Quais são as maiores dificuldades enfrentadas para por em práticas as ações planejadas?
				As ações se restringem ao âmbito interno da universidade ou o ultrapassam?
REDES DE SUSTENTABILIDADE				
Descrição	**Objetivo a ser alcançado**	**Pergunta-chave (inicial obrigatória)**	**Assunto a ser contemplado**	**Perguntas seguintes (feitas de acordo com o andamento de cada entrevista; não são obrigatórias em todas, servindo antes como um guia)**
Compreender o conhecimento dos entrevistados sobre redes de sustentabilidade para revelar possíveis influências e intervenções na instituição	Ligação com o objetivo específico 3: desvelar possíveis intervenções da comunicação em rede nas formações discursivas e ações da universidade investigada	**Como você percebe a influência das redes interuniversitárias na construção do discurso de sustentabilidade em sua universidade?**	**Universidade-cidade**	Como você observa o relacionamento da universidade com a cidade onde está inserida?
			Identificação de redes	A que alianças, ou redes, a universidade está ligada?
				Qual é o alcance geográfico dessas alianças? Se restringem à região, ao país, à América Latina, ou vão além?
				Qual é o grau de formalidade dessas redes?
			Comunicação	Como ocorre a comunicação em rede?
			Influência das redes	Que planos ou ações da universidade você destacaria como diretamente decorrentes das experiências em redes?
				Que grau de relevância você daria para a participação das redes na criação e divulgação de ações sustentáveis no meio universitário?
				As ações planejadas localmente enfrentam algum tipo de restrição ou ajuste por conta de diretrizes globais?
				O que você destacaria como aspecto negativo destas redes?
				Até que ponto essas redes contribuem para moldar as práticas sustentáveis, ou são apenas fontes de inspiração?
				Na sua opinião, como os discursos de sustentabilidade são adaptados ao contexto local da universidade?
				Existe alguma dificuldade em implementar ações sustentáveis que levem em consideração a realidade local, devido às exigências ou padrões globais dessas redes?

APÊNDICE D: MAPAS DOS CAMPI E DAS FIGURAS EXPOSTAS AO LONGO DA TESE

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA – CAMPUS DE VALÊNCIA



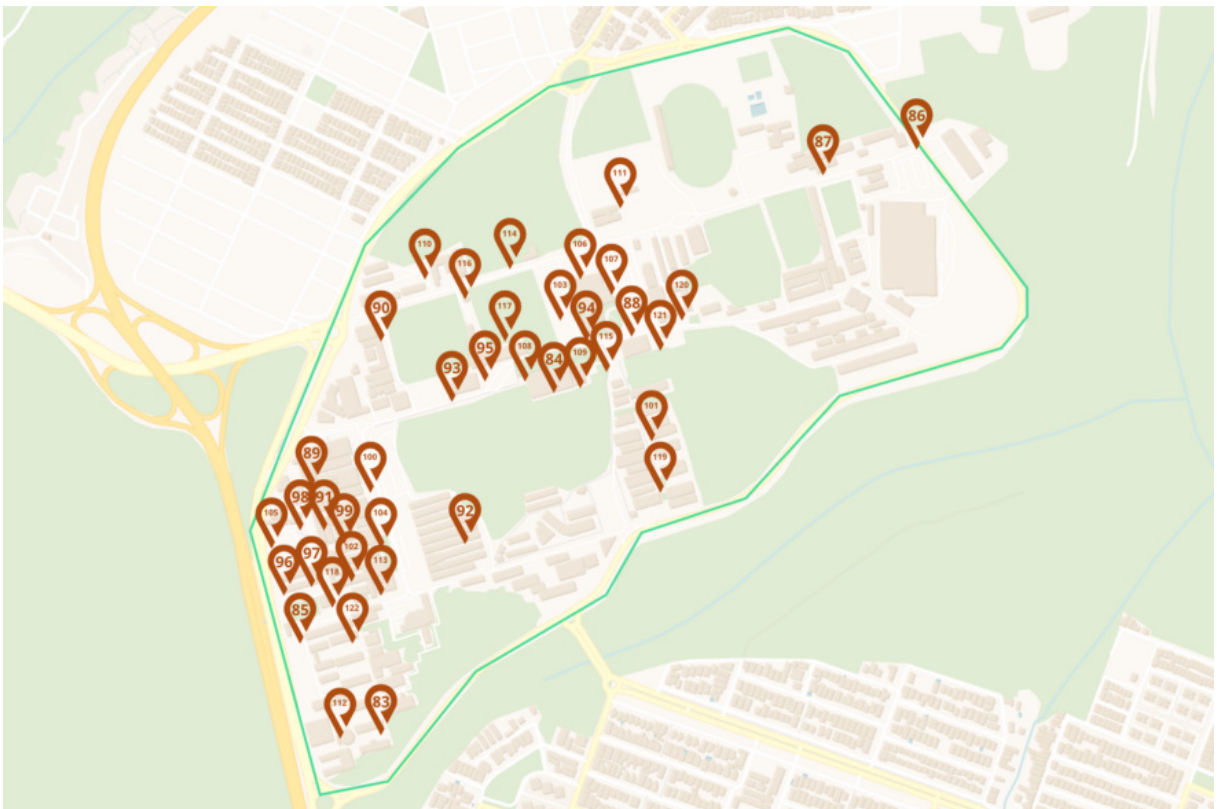
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA – CAMPUS DE GANDÍA



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID – CIUDAD UNIVERSITARIA



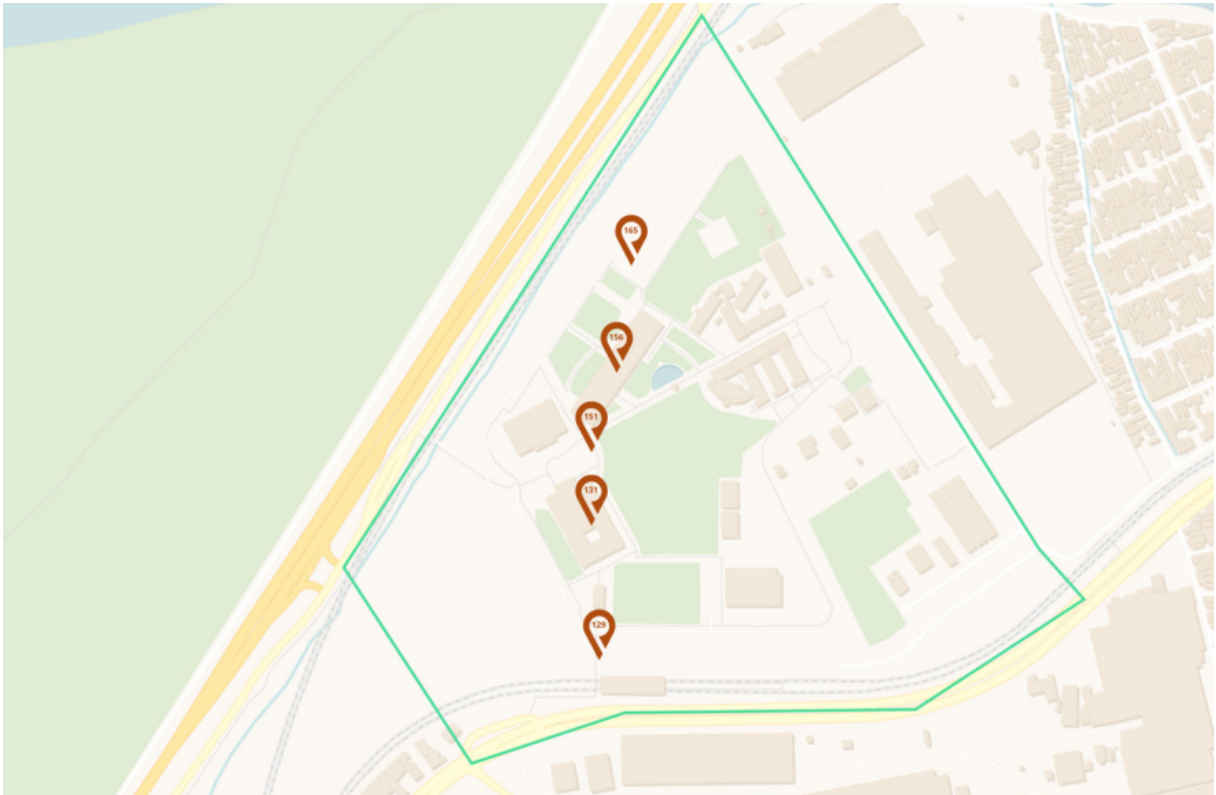
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – CAMPUS I



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – CIDADE UNIVERSITÁRIA



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP LESTE





EPÍLOGO: PIQUENIQUE NO HORIZONTE DOS SENTIDOS

Ao término desta travessia, saio das camadas mais densas da existência, onde ecos remotos se confundem com silêncios que pesam sobre o tempo. A jornada, tal qual estratos milenares que comprimem memórias da Terra, expôs a fragmentação do conhecimento, mas também a fissura inerente à própria condição humana: o hiato entre o que se anuncia e o que se cumpre. Nesse espaço intercalar, onde a certeza cede lugar à interrogação, o isomorfismo e o decoupling deixam de ser conceitos técnicos para revelarem-se correntes invisíveis que ajustam e rompem os laços, denunciando o conflito eterno entre ordem e liberdade.

Sob o entardecer, abre-se diante de mim um campo de girassóis – não apenas um cenário, mas metáfora viva da busca pela luz. As flores orgânicas, submissas à gravitação solar, encontram-se em estranho diálogo com suas contrapartes artificiais, engenhos calculados que repetem gestos sem memória. Entre ambas, pulsa o paradoxo da sociomaterialidade: a convivência inquieta entre o que nasce e o que é fabricado, entre o impulso da vida e a precisão mecânica. A glocalização aqui já não é apenas uma categoria analítica, mas uma figura da condição contemporânea – raiz fincada no solo e visão voltada para horizontes que não podem ser tocados, realizando uma síntese precária e, por isso mesmo, profundamente humana.

O banquete que sela esta investigação não é uma comemoração, mas um ato de consciência: a partilha do resultado que vai da herança imemorial ao fragmento digital, do suspiro vegetal à engrenagem que devora a luz. Ofereço, assim, não conclusões, mas partículas de inquietude e sementes de transformação. Que cada gesto de partilha seja também o reconhecimento de que nada é inteiramente nosso, e que toda construção se inscreve no fluxo coletivo que antecede e ultrapassa o indivíduo.

Repouso, então, sob a cadência solar que move os girassóis vivos e os simulacros mecânicos, ora reunidos em harmonia, ora dispersos em dissonância. Nessa dança, percebo que as contradições não pedem resolução, mas contemplação; e que as convergências nascem mais da renúncia à rigidez do que da busca por uniformidade. Saio da caverna não para repudiar as sombras, mas para compreendê-las como parte da luz – e, assim, plantar campos onde o equilíbrio entre o humano e o planetário floresça como promessa perene, nutrida pelo rigor do pensamento e pela melancolia doce de saber que o devir é sempre maior que nós.