

A GOVERNANÇA E O DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR: um estudo multicaso da UNIJUÍ e da UNIVATES

NAIRANA RADTKE CANEPPELE BUSSLER
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

DANIEL KNEBEL BAGGIO
UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)

JOSE EDUARDO STOROPOLI
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

A GOVERNANÇA E O DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR: um estudo multicaso da UNIJUÍ e da UNIVATES

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior é considerado essencial ao desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, econômico e social das nações. Moreira et al. (2009) constataram o importante papel desempenhado pelas Instituições de Ensino Superior (IES) para a economia do país e verificaram a ascensão do índice de crescimento apresentado por este setor.

Para Borges e Serrão (2005), a governança atua como um sistema de gestão, administração e controle de uma instituição qualquer, seja empresarial ou não, filantrópica ou com fins lucrativos, controlada por capitais públicos ou privados, e independentemente da forma adotada, seja ela societária, associativa, cooperativa. Diferentes organizações podem possuir uma estrutura de governança, que é um conjunto de procedimentos e controles que disciplina as relações entre as partes, pois não é assunto privativo de corporações.

Através dos fatores de diferenciação, além de analisar os modelos de governança é possível verificar o desempenho das IES com relação as decisões tomadas pela sua estrutura de governança. Venkatraman e Ramanujam (1987) afirmam que de maneira geral, mensurar o desempenho é uma importante e desafiadora tarefa para os pesquisadores. Para os autores, a comparação de diferentes teorias pode ser um passo no sentido de aprimorar estas ferramentas de mensuração do desempenho e adaptá-las à realidade das IES, promovendo sua aplicabilidade.

Neste contexto, existem as instituições comunitárias de ensino superior (ICES), que de acordo com a Lei Federal nº 12.881/2013 (BRASIL, 2016) estão constituídas na forma de associações ou fundações, o seu patrimônio deve pertencer a entidades da sociedade civil ou ao poder público, são sem fins lucrativos, não distribuem resultados e devem aplicar seus recursos na manutenção de seus objetivos institucionais.

Diante do exposto, apresenta-se como tema de pesquisa do presente estudo a governança em ICES, a qual, oferece significativa contribuição para a compreensão do impacto de estruturas, estratégias, processos e tecnologia no desempenho destas organizações que necessitam ser analisadas através dos seus retornos econômicos, mas também contribuições sociais. Para tanto, o objetivo deste estudo corresponde em identificar as contribuições da governança no desempenho da UNIJUÍ e da UNIVATES, as quais possuem a mesma classificação comunitária, pública não estatal, os modelos de governança bem como, as formas utilizadas para geri-las levando em consideração suas macroestruturas, a acadêmica e a administrativa que, de modo articulado, conduzem suas atividades e podem ter influenciado no desempenho, nos resultados sociais, econômicos entre outros indicadores em função de diversos fatores ou decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é composta pela apresentação da Teoria Institucional e Teoria da Agência, cada qual com suas proposições, foram utilizadas como orientadoras de um posicionamento paradigmático com o objetivo de realizar a análise e a identificação das contribuições da governança no desempenho das ICES deste estudo. Em seguida foram retomados os conceitos de Governança em IES para que fosse possível analisar o contexto das ICES.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

O Velho Institucionalismo, foi apresentada inicialmente em 1898 por Thorsten Veblen, John Commons e Wesley Mitchel, os quais centraram suas análises na importância das instituições, reivindicando uma genuína economia evolucionária. Sobre o novo institucionalismo, Williamson (1991, p 17), afirma que “*dentre os estudos que tratam de forma mais direta ou indireta da 'Nova Economia Institucional' estão Alchian e Demsetz (1972, 1973), Arrow (1969, 1974), Davis e North (1971), Doeringer e Piore (1971), Kornai (1971), Nelson e Winter (1973) e Ward (1971)*”. Para o autor, os pontos comuns que vinculam estes estudos são um consenso evolutivo, enquanto o a microteoria convencional, tão útil e poderosa para muitos propósitos, opera em um nível de abstração demasiadamente e alto para permitir que muitos fenômenos microeconômicos importantes sejam abordados de maneira adequada, a percepção de que é o estudo das 'transações', que ocupou os institucionalistas de profissão até os anos 40, é, em realidade, um ponto fundamental e merece atenção renovada.

Já a teoria institucional teve seu início com as proposições de Meyer e Rowan em 1977. Para os autores, as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos que predominam no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade. Por esse motivo, as estruturas formais de muitas organizações refletem os mitos de seu ambiente institucionalizado em vez das reais necessidades das atividades de trabalho.

Carvalho, Vieira e Silva (2012) em uma breve revisão histórica da teoria, evidenciaram um percurso de rupturas, retomadas, tanto no quadro da teoria social quanto no quadro específico das instituições. A teoria institucional, mesmo submetida a questionamentos sistemáticos, continua sendo capaz de oferecer compreensões alternativas e úteis para fenômenos sociais em diferentes épocas e contextos.

Portanto, a governança nas IES, é o agente de institucionalização das ações, do qual a teoria institucional descreve como essencial para disseminação e dinâmica interna das organizações. Logo, a teoria institucional tem um importante papel explicativo e que é possível identificar elementos da orientação econômica, política e sociológica neste processo histórico de reconversão estratégica, propostos por Chanlat (1992).

2.2 TEORIA DA AGÊNCIA

Os problemas de agência têm origem na separação da propriedade e da gestão das organizações e, para regular essa relação, a teoria de agência, estabelece mecanismos eficientes que monitoram e incentivam os executivos para garantir que o comportamento destes esteja alinhado com o interesse dos acionistas. Os estudos desta teoria foram apresentados por Jensen e Meckling em 1976, quando abordaram os problemas de agência decorrentes de conflitos de interesse existentes em atividades de cooperação entre os indivíduos.

Eisenhardt (1989) justifica que a teoria da agência parte do pressuposto de que seres humanos tem um limite de racionalidade, são interesseiros e propensos ao oportunismo. Para a autora, problema de agência, envolve o risco de o agente agir de acordo com seus interesses em vez dos do principal. Para evitar os problemas de divergência de interesses, são realizados contratos, cujo objetivo é alinhar os interesses dos agentes com os de seus principais.

Para Jensen e Meckling (1976), essa teoria refere-se ao relacionamento existente entre agência - ou contratos, no qual uma ou mais pessoas - o principal, contrata uma outra - o agente, para executar algum serviço que envolva delegação de tomada de decisão e autoridade. Os autores também desenvolveram um modelo de custos de agência para os acionistas pois, na teoria da agência, a sociedade é concebida como uma rede de contratos, explícitos e implícitos, os quais estabelecem as funções e definem os direitos e deveres de todos os participantes, principal e agente o qual se situa no centro das relações em todos os interessados na empresa tanto empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, credores, reguladores e governos.

Mendes e Rocha (2005) afirmam que a existência de uma diretoria contratada, que não participa necessariamente do capital da empresa, conduz ao problema da separação entre a propriedade e o controle. Sendo assim, a teoria de agência analisa as relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle do capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos.

Portanto, tanto a teoria institucional quanto a teoria da agência, cada qual com suas proposições, poderão ser utilizadas como orientadoras de um posicionamento paradigmático com o objetivo de realizar a análise e a identificação das contribuições da governança no desempenho das ICES deste estudo mediante alguns pontos-chaves conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias analíticas das teorias

Teoria	Categorias analíticas	Autores
Teoria da Agência	Conflitos de interesse, custos, propriedade e controle.	Jensen e Meckling (1976)
Teoria Institucional	Comportamentos, contextos e isomorfismo.	Meyer e Rowan (1977); Dimaggio e Powel (2005)

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa (2017).

Em síntese, a teoria da agência adota a visão de que os seres humanos, nas organizações, são motivados apenas por ganhos financeiros e ignoram ciências comportamentais dificultando a explicação das mudanças e acontecimentos dentro das organizações, por se restringir aos aspectos relacionados somente ao principal e ao agente. Já, a teoria institucional e seu isomorfismo coercitivo, mimético e normativo apresentam-se como um campo multidisciplinar que abrange os campos da ciência política, economia, sociologia e teoria organizacional, como uma alternativa para explicar quais são as contribuições da governança no desempenho organizacional em IES.

2.3 GOVERNANÇA EM IES

Mesmo assumindo diversas configurações, as IES possuem estrutura e dinâmicas muito semelhantes, bem como os padrões de relacionamentos estabelecidos entre mantida e mantenedora e as relações internas tanto da mantenedora, quanto da mantida. Essas características em comum da estrutura e da abordagem (dinâmica) entre organizações e instituições no ensino superior brasileiro, é referida como isomorfismo institucional, um processo restritivo que força uma unidade numa população a parecer com as outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

No que se refere à sua organização acadêmica, de acordo com o Decreto nº 5.773/06, as instituições de educação superior são credenciadas como faculdades, centros universitários e universidades. As faculdades são IES que exercem um número menor de áreas do conhecimento em seus cursos já os centros universitários são IES pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico ofertado à comunidade escolar. As universidades caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural quanto regional e nacional (PORTAL DO MEC, 2016).

Silva Jr. e Muniz (2004, p. 9) afirmam que:

Observa-se no caso das IES privadas no Brasil a presença dos três tipos de mecanismos do isomorfismo institucional. O coercitivo, em função das regulamentações impostas pela legislação educacional, que determina os tipos de instituições, as estruturas permitidas, o tipo de relacionamento interno e externo, enfim a sua dinâmica interna e externa. O mimético em função da adoção por parte de instituições de pequeno porte e mais novas, de práticas e modelos de gestão que obtiveram sucesso em instituições mais tradicionais e de grande porte, bem como a importação de modelos de gestão adotados por instituições públicas e por instituições estrangeiras, principalmente as de tradição anglo-saxônica. O normativo em função da regulamentação profissional das diversas profissões regulamentadas, em que as IES oferecem cursos de formação profissional.

Sendo assim, Cardoso, Vicente e Petri (2011) afirmam que as IES necessitam de boa governança por estar diante do desenvolvimento da sociedade, o aumento da competitividade e o desempenho exigido pelos órgãos reguladores. Para Coughlin, Hoey e Hirano-nakanishi (2009), elas passam a serem vistas como empresas convencionais e diante de seus diversos envolvidos com interesses próprios e nem sempre igualitários, surge a necessidade de transparência, prestação de contas e, sobre tudo, uma nova forma de governar.

2.3.2 O contexto das ICES

Para analisar o surgimento das instituições comunitárias de ensino superior, torna-se relevante verificar o contexto onde elas surgiram, principalmente no estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Observando o quadro no início do século passado, o interior do Rio Grande do Sul era caracterizado pela ausência do Estado na organização e na manutenção do ensino superior em muitas de suas regiões. Na perspectiva de Frantz e Silva (2002, p.41), este fato reflete a *“falta de incentivo à implantação e expansão de universidades patrocinadas pelo Estado que acabou concentrando a implantação das universidades na capital e em alguns pontos específicos como: Santa Maria, Pelotas e Rio Grande”*.

Com o passar do tempo, o modelo de universidade comunitária adquire consistência no cenário nacional, principalmente a partir da promulgação da Constituição de 1988, que explicitou sua configuração. Na mesma linha, a Lei de Diretrizes e Bases da educação - LDB (1996), ao segregar as instituições de ensino em públicas e privadas, distingue as últimas em quatro modalidades: a empresarial, a confessional, a filantrópica e a comunitária. Frantz e Silva (2002), contribuem na distinção destas modalidades de instituições ao elencar um conjunto de aspectos que devem servir de referência à sua caracterização, quais sejam a propriedade de seu patrimônio, a destinação e controle deste patrimônio à mantenedora, a eleição de seus dirigentes, a gestão, a representação e a participação da comunidade na universidade. A LDB em seu art. 20 define universidade comunitária como aquelas *“que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade.”*

O desempenho de uma ICES não pode ser analisado somente por seu desempenho formal, neste estudo entendido pelos resultados financeiros, mas torna-se fundamental avaliar sua atuação social, como agente de mudanças. Ambas dimensões andam juntas e precisam ser analisadas. Um dos principais modelos que forneceu sustentação para essa análise é o denominado *Triple Bottom Line* – TBL conhecido como tripé da sustentabilidade, de Elkington (2012). O autor operacionaliza o conceito em três pilares: econômico, social e ambiental.

Através da análise do *Triple Bottom Line* torna-se possível compreender que as IES sustentáveis são aquelas que geram resultados econômicos, ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente e melhoram a qualidade de vida das pessoas com as quais interagem, são financeiramente viáveis, ambientalmente responsáveis, e socialmente justas. Assim, a análise

de seu desempenho não cabe somente ao seu lucro e resultado. Para Philippi (2001), a sustentabilidade é a capacidade de sustentar-se e de manter-se, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período.

3 METODOLOGIA

A orientação paradigmática utilizada para este estudo foi a interpretativista da realidade social. Com relação a natureza da pesquisa, classificou-se como social com finalidade aplicada, através dos níveis de estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa. Os procedimentos técnicos utilizados foram: pesquisa bibliográfica, estudo multicaso, pesquisa documental e de campo.

O universo de investigação corresponde a duas instituições comunitárias de ensino superior, a UNIJUÍ e a UNIVATES. Para o estudo, adotou-se procedimentos de coleta e análise de dados preconizados pelo método da *Direct Research* (Mintzberg, 1983), sendo traçada uma linha de eventos marcantes para as instituições, delimitando os períodos em que ocorreram mudanças e adaptações estratégicas e destacando os fatos ocorridos nesta trajetória. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os ex-reitores e reitores das ICES e fontes documentais, tais como balanços sociais, Planos de Desenvolvimento Institucional, notícias em sites, jornais, folders e cartilhas.

O modelo de análise utilizado, referenciou-se em Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), o que possibilitou a compreensão do conteúdo (o quê?), contexto (por quê?) e processo (como?) de mudança e adaptação estratégica das instituições. O período analisado na UNIJUÍ foi de 1985 até 2016, quando a ICES se transformou em universidade, e de 1997 até 2016 na UNIVATES, quando houve a fusão das faculdades FACEART e FECLAT para criação da ICES. .

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados do estudo. Primeiramente realizou-se separadamente a análise do caso da UNIJUÍ e da UNIVATES, verificando os períodos críticos de mudanças e adaptações estratégicas, e a descrição das contribuições dos atores institucionais que participaram dos processos que geraram o desempenho da ICES. Posteriormente foram descritos os agentes da estrutura de governança e reinterpretadas as dimensões da governança ao contexto das ICES.

4.1 O CASO DA UNIJUÍ

Através dos Capuchinhos, de ordem religiosa, em julho de 1969 é fundada a FIDENE, com o propósito de encaminhar a Universidade Regional, dando o suporte legal, patrimonial e econômico-financeiro ao desenvolvimento do ensino superior no noroeste do Estado. Como mantenedora, a FIDENE criou em 1970 a Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis e Econômicas de Ijuí (FACACEI). Em 1976 implantou o Centro de Ciências Agrárias (CeCA) e em 1980, a Escola de Enfermagem de Ijuí (EEI). Com o passar dos anos, as atividades de extensão universitária foram assumindo a forma de programas e projetos específicos.

Em substituição às Faculdades da FIDENE, em 1981 foram criados os Centros Integrados de Ensino Superior de Ijuí. Em 1985, através do reconhecimento da Universidade de Ijuí (UNIJUÍ), consolidou a estrutura organizacional presente até hoje, com denominação renovada em 1994 para Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Brum (1999, p. 220), discorre sobre o legado da trajetória histórica da instituição afirmando que sempre esteve atenta as mudanças e inserida no contexto histórico regional, “deve a UNIJUÍ

operar sua contínua transformação a partir do próprio dinamismo interno, em esforço sempre renovado da comunidade acadêmica. Esse é um legado da sua trajetória histórica e um compromisso perante os desafios do presente e do futuro. ”

4.1.1 Períodos críticos de mudanças e adaptações estratégicas da UNIJUÍ

Para contextualizar a ICES e sua trajetória histórica, identificou-se quatro períodos de mudanças e adaptações estratégicas, realizados pelos integrantes da estrutura de governança da universidade, os quais foram analisados pelo modelo de Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), sendo possível compreender o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças e adaptações estratégicas da UNIJUÍ.

O período estratégico I, definido de 1985 até 1990, voltou-se para a criação da Universidade UNIJUÍ, o período estratégico II, de 1991 até 1994 teve como objetivo a Regionalização da universidade e implantação de novos cursos. A qualificação do corpo docente e da estrutura física dos campi, configurou-se como o período estratégico III de 1995 até 2004, e o período estratégico IV de 2005 até 2016 possuiu o desafio de realizar gestão da crise financeira e reposicionamento institucional. Estes períodos estratégicos estão descritos em detalhes a seguir. O Quadro 2 apresenta a síntese dos períodos de mudança e adaptação estratégica da UNIJUÍ.

Quadro 2 – Síntese dos períodos de mudança e adaptação estratégica da UNIJUÍ

	O QUÊ?	COMO?	POR QUÊ?
Período I – Criação e consolidação da Universidade UNIJUÍ (1985 – 1990)	Transformação dos centros de ensino superior em universidade.	Por meio de decreto governamental e decisão institucional.	Para proporcionar o desenvolvimento regional e universalizar o conhecimento, pelo aprofundamento da dimensão acadêmica pelo ensino, pesquisa e extensão.
Período estratégico II – Regionalização da universidade e implantação de novos cursos. (1991 – 1994)	Institucionalizar a Universidade na região com a implementação de campi nas cidades-pólo de cada microrregião da referida área geográfica	Por meio de um processo de planejamento estratégico (1991-2000) definido mediante discussão interna e com a comunidade regional.	Para promover o desenvolvimento regional e consolidar o projeto de universidade regional, conferindo-lhe mais legitimidade para a atuação em novas áreas do saber e fazer social da Universidade.
Período estratégico III – Qualificação do corpo docente e da estrutura física dos campi – (1995 – 2004)	Preocupação da Universidade com a qualificação do seu corpo docente	Criação e institucionalização de políticas de qualificação de professores para a realização de cursos de pós-graduação stricto sensu em universidades nacionais e internacionais.	Para demandar estruturas acadêmicas, físicas e tecnologias em função do projeto de universidade regional.
Período estratégico IV – Gestão da crise financeira e reposicionamento institucional – (2005 – 2016)	Instabilidade do quadro financeiro em função do aumento da concorrência regional.	Construção de uma engenharia financeira com vistas a um plano de saneamento e de reposicionamento institucional.	Para redimensionar a instituição com vistas a sustentabilidade econômico financeira e a busca da excelência acadêmica.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa (2017).

A partir de então, a universidade começou a se atualizar tecnologicamente e a se retomar, exigindo dedicação integral de todos os envolvidos. Como a instituição estava em crise e ela só se aprofundava, esse fato já era de conhecimento de todos, o que facilitou a compreensão de que antes a gestão tivesse sido mais conservadora, mais ortodoxa, talvez a instituição não teria passado por tantos problemas financeiros.

Compreende-se assim, que os períodos de mudanças e adaptações estratégicas desta instituição tiveram como objetivo um projeto de desenvolvimento regional pela educação por meio de uma instituição propulsora da transformação social. Recomeços foram observados, em uma trajetória de conquistas e renúncias, e a preocupação dos gestores com o futuro também é constante visto que os planos não estão estagnados.

4.1.2 Contribuições dos atores institucionais no desempenho da UNIJUÍ

Diferentes atores das diversas áreas do conhecimento, Filosofia, Estudos Sociais e História, Ciências Naturais, Pedagogia, Direito e Contábeis, deixaram seu legado na estrutura de governança da UNIJUÍ, na forma de gerir o poder e a instituição, bem como a história e os rumos deste empreendimento. No Quadro 3 estão descritas as principais contribuições relacionadas ao desempenho da instituição sob a ótica destes atores institucionais integrantes da estrutura de governança da UNIJUÍ.

Quadro 3 - Contribuições relacionadas ao desempenho da instituição sob a ótica dos atores institucionais integrantes da estrutura de governança da UNIJUÍ.

Período na gestão	Principal legado
1981 a 1986	Possuía um estilo de gestão estratégico, no qual buscava-se entender o cenário e a realidade externa, proporcionando a participação de todas as partes envolvidas, analisando os resultados com visão de mercado através do relacionamento.
1987 a 1992	Para superar o período de crise e comportamento organizacional inadequado, foi necessário que tomassem atitudes com características mais autoritárias. Também identificou-se uma visão de futuro, pois a instituição buscou de forma decisiva e concisa as áreas tecnológicas, compreendendo que era o momento de diversificar as áreas de atuação, pois as licenciaturas estavam em crise. Os cursos tecnológicos e engenharias foram desenvolvidos.
1993 a 1998	Neste período, os atores institucionais proporcionaram na universidade um lugar de argumentação entre diferentes concepções e ideias, tentando proporcionar consenso nas tomadas de decisões através da participação das diversas instâncias, desenvolvendo uma gestão estratégica e participativa. O engajamento, a ideia de que não é possível resolver situações somente com processos técnicos definidos, ou por mecanismos legais, era o legado que estes integrantes da estrutura de governança da universidade deixaram.
1999 a 2004	Compreende-se que esse período foi marcado pelo diálogo, relacionamento, empatia, os integrantes da estrutura de governança da universidade buscavam relacionamento com todas as partes interessadas. Nesta gestão, a primeira mulher tornou-se reitora.
2005 a 2010	Neste período, a gestão era compreendida como um grupo de trabalho, um resultado de um longo diálogo, e de uma visão e diagnóstico realista do quadro em que a instituição possuía. Os gestores possuíam convergência de ideias, do que era necessário realizar depois de um longo período de crescimento, de acomodação e de racionalização das atividades, e essa visão compartilhada foi o que impulsionou a mudança de cenário interno. No final, ficou a certeza de que uma ICES precisa de pessoas na governança que se preocupem com a viabilidade futura do ponto de vista econômico.
2011 a 2016	Neste período, o legado deixado está relacionado a profissionalização da gestão, e a ideia de que a questão financeira tem que ser encarada em igualdade de importância

	com ao propósito institucional. Conforme afirma o Entrevistado F, “ <i>a nobreza do propósito não é suficiente para garantir a sustentabilidade</i> ”. Para esses atores, a gestão profissional foi fundamental, sem perder a identidade comunitária, e o fato de que a sustentabilidade econômico-financeira passou a ter tanta importância quanto às ações de impacto social.
--	---

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa (2017).

Compreende-se que em todos os períodos analisados os integrantes da estrutura de governança da ICES buscaram o novo e não se adequaram as formas já estabelecidas no mercado. As principais contribuições da governança, nos períodos descritos, estão atreladas a análise do cenário tanto interno quanto externo, por uma gestão profissional democrática com visão de futuro, que possuía a intenção de avançar, mas compreendia o momento de recuar, amadurecendo a ideia de que a questão financeira tem que ser encarada em igualdade de importância com ao propósito institucional.

4.2 O CASO DA UNIVATES

A história da instituição em estudo iniciou no ano de 1964, mas as transformações maiores ocorreram no decorrer dos anos 1990. Até o dia 25 de julho de 2017, o enquadramento institucional junto ao Ministério da Educação, era de Centro Universitário, no dia 26 de julho ela recebeu a concessão do título de universidade, continuando qualificada como comunitária, segundo os requisitos legais e que contemplam o comprometimento específico junto às pessoas, às organizações e às comunidades envolvidas neste processo.

A partir do ano de 1997 ocorreram diversas adaptações e mudanças estratégicas, que foram sendo incorporados aos mecanismos de governança, controlados majoritariamente pelo corpo docente, mas mantendo sempre uma forte interação e escuta junto à comunidade.

Até o ano 2000, possuía como mantenedora a Fundação Alto Taquari de Ensino Superior (FATES), passando depois a se denominar Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES). A FATES era responsável pela Faculdade de Ciências Econômicas do Alto do Taquari (FACEART) e pela Faculdade de Educação e Letras do Alto do Taquari (FECLAT), as quais no ano de 1997 realizaram uma fusão e transformaram-se em uma única instituição comunitária de ensino superior, a Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior – UNIVATES.

4.2.2 Períodos críticos de mudanças e adaptações estratégicas da UNIVATES

A fusão e criação da UNIVATES foi definida como o primeiro período de mudanças e adaptações estratégicas, nos anos 1997 e 1998. O segundo período denominado de crescimento e expansão aconteceu durante em 1999 até 2009, e o terceiro período foi de criação das condições básicas para transformar-se em universidade, durante o período de 2010 até 2016. Segue a descrição detalhada dos três períodos de mudança e adaptações estratégicas. O Quadro 4 sintetiza os períodos de mudanças e adaptações estratégicas e destaca os principais eventos que marcaram cada período, considerando as condições do modelo de Pettrigrew, Ferlie e McKee (1992) – conteúdo, processo e contexto.

Quadro 4 – Síntese dos períodos de mudança e adaptação estratégica da UNIVATES

	O QUÊ?	COMO?	POR QUÊ?
Período I – Fusão e criação (1997 – 1998)	Fusão das faculdades FACEART e FECLAT.	A governança utilizou a força dos Conselhos Regionais de	Para melhor e mais eficazmente desempenhar seu papel

		Desenvolvimento do Rio Grande do Sul - COREDES para vender seu serviço e mostrar para a comunidade a importância da região ter sua universidade.	no cenário do ensino superior brasileiro e na região.
Período estratégico II – Consolidação, Crescimento e expansão (1999 – 2009)	A ICES recebeu o credenciamento como Centro Universitário.	Mediante uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB.	Busca da autonomia da ICES para oferecer cursos de interesse da região
Período estratégico III Criação das condições básicas para se transformar em universidade (2010 – 2016)	Abertura de novos cursos de pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> .	Qualificação da estrutura física, tecnológica e de pessoal.	Pretende ser uma universidade relevante e propulsora da mudança cultural e da educação de cidadãos indo além de seu papel de formação profissional.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa (2017).

As adaptações e mudanças estratégicas observadas na instituição, culminaram em um processo de desenvolvimento rápido e consistente. Esse processo esteve diretamente ligado as decisões tomadas e por algumas situações que estavam fora de seu controle, sendo elas: uma imagem do País negativa no exterior no que concerne à educação, em função dos baixos índices de matrículas em nível superior o que forçou a abertura da nova Lei de Diretrizes e Bases e também, o momento de demanda reprimida no Vale do Taquari. O que se percebeu é que, a cada novo período estratégico, a dinâmica organizacional exigia o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança de modo a garantir uma convergência das diversas iniciativas e atores.

Mesmo possuindo limite de racionalidade, interesses e propensos ao oportunismo, não deixaram que isso afetasse no desenvolvimento da ICES trabalhando em conjunto com as diversas partes interessadas, afirmaram os entrevistados. O problema de agência, envolve o risco de o agente agir de acordo com seus interesses em vez dos interesses do principal, e a partir dos dados analisados foi possível compreender que esse fato não aconteceu.

4.2.2 Contribuições dos atores institucionais no desempenho da UNIJUÍ

Através da análise realizada, verifica-se que a evolução da UNIVATES, nas diferentes áreas, e afirma-se que isso aconteceu de forma organizada, responsável e antecedida de planejamento. O ensino cresceu de forma estável, investiu-se em qualificação do corpo docente, do quadro técnico administrativo e da estrutura, tanto em prédios, como áreas de lazer e estudos, como equipamentos, aquisição de bibliografia até os mais modernos estúdios de rádio e televisão.

Para atingir os objetivos da UNIVATES, os gestores da ICES, que foram os mesmos desde o ano de 1997, tinham como objetivo seguir estratégias. A expansão acadêmica era uma delas, através da ampliação do número de alunos e de serviços oferecidos, desenvolvendo alternativas novas de cursos e de financiamentos estudantis, ampliando a infraestrutura necessária promovendo a ocupação plena das instalações.

No Quadro 5 estão descritas as principais contribuições e legados relacionadas ao desempenho da instituição sob a ótica dos atores institucionais integrantes da estrutura de governança da universidade da UNIVATES.

Quadro 5 - Contribuições relacionadas ao desempenho da instituição sob a ótica dos atores institucionais integrantes da estrutura de governança da universidade da UNIVATES.

Período na gestão	Principal legado
1997 até o momento	Mais importante do que situações passageiras específicas, é a ideia de que a ICES tenha uma vida longa. Para o Entrevistado A, a perenização da instituição passa pelo objetivo financeiro, está relacionada aos valores que não se negociam como a honestidade, a transparência de não fazer uso da instituição para questões particulares, pois diferente de um setor público, cujo gestor pode empregar os seus, na UNIVATES esse espírito sempre foi e será evitado e extinguido, enquanto o Entrevistado estiver na gestão.
2005 até o momento	É o desejo é de que as pessoas, a despeito do tempo, continuem percebendo a importância de viver para a UNIVATES, e não só viver da UNIVATES. Esse sentimento de pertencimento, mesmo que não se tenha um dono, e ao mesmo tempo se tenha vários, fez com que a ICES evoluísse. É preciso cuidar dessa grande obra, para que prevaleça esse sentimento de coletivo e não individual.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa (2017).

A qualificação acadêmica e da gestão também esteve presente nos períodos como um objetivo estratégico. Portanto, o desenvolvimento dos integrantes da estrutura de governança da universidade, do planejamento e da avaliação ao longo dos anos, assim como o processo de gestão participativa, permitiu a criação de um processo de autoconhecimento que induz à melhoria na qualidade dos serviços prestados pela ICES. A relação entre os processos de avaliação e a governança contribui significativamente para a evolução da UNIVATES em diversas áreas, pois permite a criação de macro políticas que beneficiam não somente a comunidade interna, mas toda a região do Vale do Taquari.

Com relação a separação de papéis e estrutura de poder entre mantida e mantenedora, o Entrevistado B afirma que *“a principal contribuição é a possibilidade de uma unidade de direção em função dos interesses das duas organizações serem os mesmos.”* Essa configuração também gera agilidade na tomada das decisões o que foi fundamental para o crescimento da instituição.

4.3 A GOVERNANÇA NA UNIJUÍ E NA UNIVATES

4.3.1 Descrição dos agentes da estrutura de governança da UNIJUÍ e da UNIVATES

A análise da governança na universidade é realizada segundo a sugestão de Kast e Rosenzweig (1973), que recomenda que esta deve se dar pela análise dos diversos subsistemas e atores que a compõe e sua dinâmica de interação. Desta forma, primeiramente serão explicitadas as posições dos diversos atores institucionais nas diversas relações de agência, seus potenciais pontos de conflito e o modo e mecanismos utilizados para o equacionamento destes conflitos.

Tendo em vista a variedade de modelos de configurações que emergem circunstancialmente no ambiente das universidades, é perfeitamente válida a tese defendida por Alperstedt e Cunha (2001), de que as universidades são fruto de interações sociais, estruturas hierárquicas, preferências, predisposições e limites cognitivos, com elementos firmemente ou frouxamente articulados, em que a cultura isoladamente não consegue prescrever comportamentos e relacionamentos, mas apenas estabelecer a probabilidade de certas atitudes.

Speroni (2011) afirma que as ICES são um modelo institucional caracterizado por um conjunto de particularidades, em alguns momentos difusas e que se relacionam com o lugar que ocupam no sistema de educação superior, na configuração mantenedora-mantida, na estrutura administrativa, na forma de escolha dos dirigentes e/ou nos padrões decisórios. No Quadro 6

apresenta-se os órgãos da Administração Superior das ICES em estudo, bem como suas características e integrantes.

Quadro 6 - Agentes da estrutura de governança da UNIJUÍ e da UNIVATES

	Órgãos da Administração Superior	Características	Integrantes
UNIJUÍ	Conselho Universitário - CONSU	É o colegiado superior deliberativo, normativo, consultivo e de supervisão, é presidido pelo Reitor.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reitor ✓ Vice-Reitores ✓ Chefes de Departamento ✓ Três membros da comunidade regional, indicados pela Assembleia Geral da Mantenedora para mandato de 2 (dois) anos ✓ Cinco membros do quadro de professores Efetivos do Plano de Carreira do Magistério Superior, com mandato de 3 (três) anos ✓ Cinco membros do corpo discente, com mandato de 2 (dois) anos ✓ Cinco membros do pessoal técnico-administrativo e de apoio, com mandato de 3 (três) anos.
	Conselho de Gestão - COGEST	Órgão de articulação dos Campis, dos Polos de Educação a Distância e de Departamentos com a Administração Superior, é presidido pelo Reitor.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reitor ✓ Vice-Reitores ✓ Pró-Reitores de Campus ✓ Chefes de Departamento.
	Reitoria	Órgão superior executivo da UNIJUÍ, é coordenada pelo Reitor.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reitor ✓ Vice-Reitor de Graduação ✓ Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão ✓ Vice-Reitor de Administração
UNIVATES	Conselho Universitário - CONSUN	Órgão normativo e deliberativo superior da administração universitária e última instância de recurso na UNIVATES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reitor ✓ Vice-Reitor ✓ Pró-Reitores de Área ✓ Diretores dos Centros ✓ Um representante dos Coordenadores de Curso de cada Centro, eleito por seus pares ✓ Dois professores de cada Centro, eleitos por seus pares ✓ Três representantes dos alunos regulares da UNIVATES ✓ Um representante dos funcionários da UNIVATES ✓ Um representante da Associação dos Municípios do Vale do Taquari AMVAT ✓ Um representante do Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari CODEVAT ✓ Um representante das Associações Comerciais e Industriais do Vale do Taquari ✓ Um representante dos Sindicatos dos Trabalhadores do Vale do Taquari ✓ Um representante da Entidade Mantenedora.
	Reitoria	Representada e dirigida pelo Reitor, é o órgão executivo superior da UNIVATES, que coordena, fiscaliza e superintende todas as atividades universitárias.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reitor ✓ Pró-Reitor de Administração ✓ Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional ✓ Pró-Reitor de Ensino ✓ Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa (2017).

É possível observar algumas diferenças com relação a estrutura da governança das ICES. O CONSU da UNIJUI, além de ser um órgão deliberativo e normativo, é também consultivo, característica essa que na UNIVATES é utilizada somente na mantenedora. Com relação aos integrantes desta instância, observa-se que a UNIJUI não possui a participação da comunidade externa, apenas interna, já a UNIVATES conta com quatro participantes que possuem uma visão de fora da ICES, o que pode vir a proporcionar diferentes debates sobre os temas elencados. A UNIVATES não possui em sua estrutura o COGEST.

Com relação ao tamanho e abrangência das fundações, é possível afirmar que a estrutura da FIDENE, a qual possui como mantidas a UNIJUI, o Museu Antropológico Diretor Pestana, a Rádio Educativa UNIJUI, e o Centro de Educação Básica Francisco de Assis, é maior e mais complexa que a da FUVATES, que possui como mantida apenas a UNIVATES.

A reitoria da UNIJUI é composta pelo Reitor, Vice-Reitor de Graduação, de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, e de Administração, sendo assim possui um reitor e três vice-reitores com atribuições diferenciadas. Já, a UNIVATES, apresenta em sua estrutura a Reitoria com o Reitor, apenas um vice-reitor e quatro pró-reitores nas áreas de Administração, Desenvolvimento Institucional, de Ensino e de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.

Ambas as ICES possuem um sistema ponderado de votos, que elege os Reitores e Vice-reitores em chapa, por um processo eleitoral. Na UNIJUI, eles são eleitos para um mandato de três anos, renovável por uma vez, e na UNIVATES é de quatro anos, mas é permitida a recondução por diversos mandatos. No caso da UNIVATES, observou-se que essa definição foi benéfica para a ICES e auxiliou em todo o processo de desenvolvimento da ICES, pois desde a sua transformação em centro universitário, no ano de 1999 até o presente momento, é o mesmo reitor.

4.3.4 Reinterpretação das dimensões da governança ao contexto da UNIJUI e da UNIVATES

Andrade e Rosseti (2014) afirmam que os 8 Ps da governança também denominados de dimensões, podem sintetizar o ambiente das organizações, bem como os sistemas, fragilidades, situações críticas e pontos fortes. No Quadro 7 estão sintetizadas as percepções dos Entrevistados com relação as dimensões elencadas.

Quadro 7 - Dimensões da governança reinterpretadas ao contexto da UNIJUI e da UNIVATES

8 Ps	UNIJUI	UNIVATES
PROPRIEDADE	O projeto de universidade e o modo de como ele foi executado e assumido na história, tornou a ICES competitiva e gerou diferencial por que eliminou da região e em torno, a possibilidade de novos entrantes.	Ao longo dos anos, a ICES possuía uma difícil distinção entre mantenedora e mantida, e ser comunitária, pública-não estatal, e esse fato não é fator de diferenciação com relação as concorrentes
PRINCÍPIOS	Foi possível identificar que as práticas contábeis existiram, e sempre foram transparentes . Utilizava-se mecanismos tradicionais de prestação de contas nos órgãos institucionais e durante todos os períodos descritos, foi possível identificar o esforço dos gestores para que a equidade entre todos os envolvidos prevalecesse. Por ser uma universidade comunitária autogerida, buscou-se o equilíbrio para cumprir o propósito de contribuir para o desenvolvimento regional, e ao mesmo tempo garantir sua sustentabilidade	A transparência é uma das virtudes dos gestores, a prestação de contas é realizada a cada dois meses, além das publicações na imprensa. Com relação a equidade , o que os integrantes da estrutura de governança da ICES buscam, não é ser justo com todos, mas sim abrir determinados espaços para que as pessoas pudessem manifestar-se. Existe conformidade com relação ao cumprimento de todas as normas

	econômica, praticando a responsabilidade social e corporativa .	reguladoras exercendo a responsabilidade social corporativa .
PROPÓSITOS	A ideia de regionalização era uma proposta de desenvolvimento por meio de uma gestão democrática, com medidas efetivas na prática de projetos de extensão e de pesquisa.	Qualificar recursos humanos, auxiliar no processo de desenvolvimento do Vale do Taquari, exercer o papel de integradora da região, e buscar soluções inovadoras para os problemas locais.
PAPÉIS	Existia e existe clareza na separação das ações e dos papéis, porém as mesmas pessoas ocupam mais de uma alçada.	Juridicamente existe a distinção entre a mantenedora e a mantida, mas os papéis confundem-se quando o poder é colocado em prática.
PODER	Verificou-se a disputa política pelo próprio mérito, mas esse fato gerava competência e competitividade, evitava-se desavenças dentro dos setores que poderiam acabar impactando no desenvolvimento e nos processos.	Em função dos problemas relacionados a separação dos papéis e abrangência, compreende-se que a ICES possui algumas deficiências com relação ao poder dos integrantes da estrutura de governança da universidade.
PRÁTICAS	A acumulação de presidência do conselho e da reitoria, é uma prática histórica que se mantém até o presente momento.	A prática de não acumulação de papéis não é realizada na ICES, mas compreende-se que cada uma das funções possui dimensões, constituições, atribuições e focos eficazes.
PESSOAS	O diálogo foi essencial nos períodos de crise, pois considerou-se que as pessoas sabendo da real situação, estariam dispostas a passar pela crise tendo convicção que havia um caminho, um projeto futuro, e que daria certo.	Existem processos internos de avaliação que foram e são realizados periodicamente, os quais tem como objetivo demonstrar a situação do clima organizacional da ICES.
PERPETUIDADE	Com relação ao tripé da sustentabilidade, observou-se que com relação ao tripé econômico-financeiro , a ICES passou por uma crise em função dos motivos já descritos. O tripé social sempre foi cumprido desde a sua criação, e o tripé ambiental no início possuía ações mais tímidas, e com o passar dos anos foi sendo desenvolvido.	O tripé econômico-financeiro manteve-se positivo nos períodos analisados, o que permitia a ICES investir recursos em ações sociais , e ambientais , promovendo um equilíbrio entre as três hélices do tripé.

Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da pesquisa (2017)

Após analisar os 8Ps, compreende-se que o desempenho diferenciado das ICES em estudo, correspondeu às formas de gestão utilizadas. Enquanto o projeto da UNIJUÍ eliminou da região e do seu entorno a possibilidade de novos entrantes, o que não foi suficiente para a geração do desempenho negativo, a UNIVATES apesar de apresentar problemas com relação a distinção entre a mantenedora e a mantida, foi bem administrada e teve o apoio da comunidade, mesmo sendo do conhecimento dos Entrevistados que a configuração da ICES não era fator de diferenciação com relação aos concorrentes.

Com relação aos objetivos das instituições, verificou-se que a gestão da UNIJUÍ esteve voltada para a ideia de regionalização, que era uma proposta de desenvolvimento por meio de uma gestão democrática, com medidas efetivas na prática mediante projetos de extensão e de pesquisa. Já, a UNIVATES, possuía como objetivo qualificar recursos humanos, auxiliar no processo de desenvolvimento do Vale do Taquari, exercer o papel de integradora da região, e buscar soluções inovadoras para os problemas locais. Uma gestão possuía foco no desenvolvimento da região e da instituição, e a outra nas pessoas propulsoras deste desenvolvimento.

Para os gestores da UNIJUÍ, a acumulação de presidência do conselho e da reitoria, é uma prática histórica que se mantém até o presente momento, e na opinião dos Entrevistados, favorece os processos e o desempenho organizacional positivo dentro da organização, gera legitimidade, visto que apesar da gestão ser representada pela mesma pessoa na mantida e na

mantenedora, existem outras instâncias também responsáveis pelas decisões. Na UNIVATES essa prática também é realizada, e mesmo os Entrevistados compreendendo que cada uma das funções possuía dimensões, constituições, atribuições e focos eficazes, existiam problemas relacionados a separação de papéis e abrangência, gerando deficiências com relação ao poder dos gestores, fato que não implicou no desempenho positivo da ICES.

5 CONCLUSÃO

Embora o estudo empírico se concentre em duas organizações específicas, é razoável supor que este cenário, por fatores isomórficos, reflita em boa parte a dinâmica de funcionamento do sistema comunitário gaúcho de educação superior laico, sendo está uma das contribuições deste estudo para a linha de gestão empresarial e também para o desenvolvimento regional. O presente estudo teve como objetivo analisar as contribuições da governança no desempenho das instituições comunitárias de ensino superior UNIJUÍ e UNIVATES. Por meio dos relatos dos integrantes da estrutura de governança das universidades. Na UNIJUÍ, a partir do ano de 1985, quando se transformou em universidade, e da UNIVATES a partir de 1997 quando ocorreu a fusão das faculdades FACEART e FECLAT que se transformaram em uma única ICES.

Foi possível compreender que as contribuições da governança no desempenho da UNIJUÍ e da UNIVATES, estão relacionadas ao legado dos integrantes da estrutura de governança das universidades. Observou-se também que os valores da governança, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa estiveram presentes em todos os períodos de mudanças e adaptação estratégica tanto na UNIJUÍ, quanto na UNIVATES. No que se refere às dimensões, propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade, todas foram conduzidas por pessoas, agentes e integrantes da estrutura governança que demonstraram aprimoramento da gestão em todas as áreas criando vantagem competitiva, mesmo com suas limitações, no caso da UNIJUÍ, relacionadas a área de formação.

Quanto às implicações deste estudo, compreende-se que ao analisar as organizações e consequentemente seu desempenho, é necessária a compreensão dos eventos e situações que causaram as mudanças e adaptações estratégicas, para posteriormente analisar a posição dos gestores com relação a concordâncias e discordâncias que podem proporcionar esforços inovativos para vivenciar as situações futuras. Quanto às contribuições, após analisar a forma de gestão e as contribuições dessas gestões, obtém-se a experiência concreta que proporciona as observações e reflexões que foram descritas nesta dissertação, sendo possível a formação de conceitos que em algumas situações, podem ser generalizados a partir da aplicação em novas situações.

Por se tratar de um estudo realizado apenas na mantida e não na mantenedora, foram encontradas limitações ao acesso de informações. Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da metodologia de Andrade e Rosseti (2014) fundamentada em oito dimensões, que podem sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas e orientar as ações para fortalecer a governança nas organizações. Outra linha de estudo sugerida para investigação, que pode ser considerada como uma importante lacuna teórica nesse campo da gestão universitária, diz respeito a pertinência desse tipo de projeto, ou seja, as IES Comunitárias são efetivamente instrumentos de desenvolvimento regional, projetos passíveis de exequibilidade em um contexto que tem a supremacia de uma lógica de mercado.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. A. Universidade, comportamento estratégico e grupos de relação: um modelo construído a partir da interpretação da coalizão dominante. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD). 25, 2001. **Anais...** Campinas.
- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2014.
- BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.
- BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>> Acesso em: 12 abro. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm Acesso em: 12 abr. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013.** Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm>. Acesso em: 30 dez. 2016.
- CARDOSO, M. A.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. A Política de Governança nas Instituições de Ensino Superior: Um estudo na Faculdade de Capivari FUCAP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_145_909_18867.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2016.
- CARVALHO, C. A. VIEIRA, M. M. F. SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. especial, p. 469 – 496, dez. 2012.
- CHANLAT, J. F. L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1950-1990). **Revista Érudit**, v. 3, n. 18-19, p. 93-138, 1992.
- COUGHLIN, M. A.; HOEY, J.; HIRANO-NAKANISHI, M. Sector differences in the role of institutional research in informing decision making and governance in higher education. **Asia Pacific Education Review**, v.10, n. 1, p. 69-81, mar. 2009.
- DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: as assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda. 2012.

FRANTZ, W.; SILVA, E. **As funções sociais da universidade: o papel da extensão e a questão das comunitárias**. Ijuí: UNIJUÍ, 2002.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.R. Contingency Views of organization and Management. Chicago: **Science Research Associates**, 1973.

MENDES, A. P. S.; ROCHA, K. C. Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. **Revista de Administração**, v. 40, n. 2, p. 172-183, abr./maio/jun. 2005.

MINTZBERG, H. **An emerging strategy of “direct research”**. In: Van Maanen, J., R. Ed. *Qualitative Methodology*. London: Sage, 1983.

MOREIRA, C. R.; ARRUDA, G. S. DALMORO, M.; PEREIRA, B. A. D. A relação entre estratégia e performance em instituições de ensino superior privadas da Região Sul. **Revista FACEF Pesquisa Desenvolvimento e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 203-218, set./2009.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping Strategic Change**. London: Sage publications, 1992.

PHILIPPI, L. S. A. Construção do Desenvolvimento Sustentável. In: LEITE, A. L. T. de A.; MININNI-MEDINA, N. **Educação Ambiental e Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa**. 2. ed, v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

PORTAL DO MEC. Ministério da Educação. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

SILVA Jr. A.; MUNIZ, R. M. Governança corporativa na Instituição de ensino superior privada. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 4, 2004. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.

SPERONI, Susane Margarida. A viabilidade das IES Comunitárias enquanto modelo de ensino. **Revista Textual**. nº 13. v. 1, p. 29 – 36, abril/2011.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, jun. 1987.

WILLIAMSON, O. E. **Mercados y hierarquias: su análisis y sus implicaciones anti-trust**. Fondo de Cultura, 1991.