

Bussler NRC, Baggio DK & Storopoli JE. (2020). The governance and performance of the community institutions of higher education: a multi-purpose study by Unijuí and Univates. *Research, Society and Development*, 9(7): 1-25, e613974434.

A Governança e o desempenho das instituições comunitárias de ensino superior: um estudo multicaso da Unijuí e da Univates

The governance and performance of the community institutions of higher education: a multi-purpose study by Unijuí and Univates

La gobernanza y el desempeño de las instituciones comunitarias de educación superior: un estudio multicase de Unijuí y Univates

Recebido: 11/05/2020 | Revisado: 18/05/2020 | Aceito: 20/05/2020 | Publicado: 27/05/2020

Nairana Radtke Caneppele Bussler

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4928-7300>

Universidade Nove de Julho, Brasil

E-mail: nacaneppele@hotmail.com

Daniel Knebel Baggio

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6167-2682>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: baggiod@unijui.edu.br

José Eduardo Storopoli

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0559-5176>

Universidade Nove de Julho, Brasil

E-mail: josees@uni9.pro.br

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar as contribuições da governança no desempenho das Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES), Unijuí e Univates. O estudo foi realizado utilizando a orientação paradigmática interpretativista da realidade social, classificado como uma pesquisa social com finalidade aplicada, através dos níveis de estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa bibliográfica, estudo multicaso, pesquisa documental e de campo. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas e a análise de dados foi realizada utilizando o método *Direct Research*. Os resultados demonstraram que em ICES o número de alunos não necessariamente reflete um desempenho econômico-financeiro positivo e crescente. Para

tanto, compreende-se que, quanto mais qualificados, engajados, reestruturados e antecidos por planejamento, os integrantes da estrutura de governança estiverem, melhores serão os resultados obtidos. Observou-se que os valores e as dimensões da governança estiveram presentes nos períodos analisados. Os atores institucionais, integrantes da estrutura governança, demonstraram aprimoramento da gestão com o passar dos anos, proporcionando vantagem competitiva. Na Unijuí foram identificados quatro períodos de mudanças e adaptações estratégicas, e na Univates três períodos. 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.

Palavras-chave: Governança; Instituições comunitárias de Ensino Superior; Desempenho.

Abstract

The aim of this study was to identify the contributions of governance in the performance of Community Institutions of Higher Education (ICES) Unijuí and Univates. The study was carried out using the paradigmatic interpretative orientation of social reality, classified as a social research with an applied purpose, through the levels of exploratory and descriptive study, with a qualitative approach. The technical procedures used were bibliographic research, multi-case study, documentary and field research. Data were collected through semi-structured interviews and data analysis was performed using the Direct Research method. The results showed that in ICES the number of students does not necessarily reflect a positive and growing economic and financial performance. Therefore, it is understood that the more qualified, engaged, restructured and preceded by planning, the members of the governance structure are, the better the results obtained. It was observed that the values and dimensions of governance were present in the analyzed periods. The institutional actors, members of the governance structure, have demonstrated improvement in management over the years, providing competitive advantage. At Unijuí, four periods of strategic changes and adaptations were identified, and at Univates three periods. Although the empirical study focuses on two specific organizations, it is reasonable to assume that this scenario, due to isomorphic factors, largely reflects the functioning dynamics of the gaúcho community system of secular higher education.

Keywords: Governance; Community institutions of Higher Education; Performance.

Resumen

El objetivo de este estudio fue identificar las contribuciones de la gobernanza en el desempeño de las Instituciones Comunitarias de Educación Superior (CIEM) Unijuí y Univates. El estudio se realizó utilizando la orientación interpretativa paradigmática de la realidad social, clasificada como una investigación social con un propósito aplicado, a través de los niveles de estudio exploratorio y descriptivo, con un enfoque cualitativo. Los procedimientos técnicos utilizados fueron la investigación bibliográfica, el estudio de casos múltiples, la investigación documental y de campo. Los datos se recopilaron mediante entrevistas semiestructuradas y el análisis de datos se realizó utilizando el método de Investigación Directa. Los resultados mostraron que en ICES el número de estudiantes no refleja necesariamente un desempeño económico y financiero positivo y creciente. Por lo tanto, se entiende que cuanto más calificados, comprometidos, reestructurados y precedidos por la planificación, los miembros de la estructura de gobierno sean, mejores serán los resultados obtenidos. Se observó que los valores y dimensiones de la gobernanza estaban presentes en los períodos analizados. Los actores institucionales, miembros de la estructura de gobierno, han demostrado una mejora en la gestión a lo largo de los años, proporcionando una ventaja competitiva. En Unijuí, se identificaron cuatro períodos de cambios estratégicos y adaptaciones, y en Univates tres períodos. Aunque el estudio empírico se centra en dos organizaciones específicas, es razonable suponer que este escenario, debido a factores isomórficos, refleja en gran medida la dinámica de funcionamiento del sistema comunitario gaúcho de educación superior secular.

Palabras clave: Gobernanza, Instituciones comunitarias de Educación Superior; Desempeño.

1. Introdução

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 (Borges & Serrão, 2005). Diferentes organizações podem possuir uma estrutura de governança, a qual se caracteriza por um conjunto de procedimentos e controles que disciplinam as relações entre as partes, não é assunto privativo de corporações.

Neste contexto, existem as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES), que de acordo com a Lei Federal nº 12.881/2013 (BRASIL, 2013) estão constituídas na forma de associações ou fundações, as quais não distribuem resultados e devem aplicar seus recursos na

manutenção de seus objetivos institucionais. O tema de pesquisa do presente artigo é 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 por meio dos seus retornos econômicos, mas também contribuições sociais.

Por meio dos fatores de diferenciação, além de analisar os modelos de governança é possível verificar o desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES) com relação às decisões tomadas pela sua estrutura de governança. Venkatraman & 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. Sendo assim, a pergunta desse estudo é: Levando em consideração o desempenho diferenciado da Unijuí e da Univates com o passar dos anos, quais foram contribuições da governança para os resultados apresentados?

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 gerir-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.

Este estudo está organizado em seis seções, incluindo esta introdução à qual é a primeira seção. A seção dois apresenta um breve referencial teórico abordando a Teoria Institucional e Teoria da Agência, em seguida foi abordada a governança em IES para contextualizar o contexto das ICES. A seção três refere-se à metodologia utilizada. A seção quatro apresenta os resultados e a cinco as discussões sobre os resultados abordados. Por fim, na seção seis é apresentada a conclusão do estudo, assim como as referências utilizadas.

2. Referencial Teórico

2.1 Teoria Institucional e a Teoria da Agência

A teoria institucional teve seu início com as proposições de Meyer & Rowan (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.

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, porém problemas de agência também são identificados. 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).

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 & 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 & Meckling (1976), essa teoria refere-se ao relacionamento existente entre agência - ou contratos, no qual uma ou mais pessoas - o principal, contrata 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 uma vez que, 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.

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.

Nas últimas décadas as organizações estão buscando meios para se reinventar e modernizar seus modelos de gestão com o objetivo de aumentar o seu nível de eficiência e eficácia e produzir serviços de melhor qualidade para melhor atenderem as demandas dos usuários (Labadessa, Rosini, Palmisano & Conceição, 2020). Nesse contexto, como afirmam de Souza, Pedreiro, Barbosa & de Castro (2019) a governança importante para garantir o funcionamento das operações e processos nas organizações, para seja possível reduzir a possibilidade de ocorrências fraudulentas que possam prejudicar todas as partes envolvidas.

2.2 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). 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.

No que se refere à sua organização acadêmica, de acordo com o Decreto nº 5.773/2006, 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 área 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).

O desafio para gerir essas instituições é grande. Se o número de informações de relacionadas ao desempenho for significativa, maior será o embasamento para a governança tomar as decisões, porém mais difícil de ser colocado em prática. A tecnologia trás o benefício para tratamento das informações, mas não podemos perder de vista a pactuação e o diálogo, uma vez que o processo precisa do contato direto entre os envolvidos (Bravo & Mello, 2020).

2.2.1 O contexto das ICES

Para analisar o surgimento das instituições comunitárias de ensino superior, torna-se relevante verificar o contexto onde elas se desenvolveram principalmente nos Estados 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 & Silva (2002), 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 número 9.394/1996 conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), 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 & 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 Instituição Comunitária de Ensino Superior (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 as 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 à natureza da pesquisa, classificou-se como social com finalidade aplicada, por meio dos níveis de estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa como preconizada por Pereira et al. (2018). 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 & 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

4.1 O caso da Unijuí

Por meio 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 (1998, 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 & McKee (1992), sendo possível compreender o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças e

adaptações estratégicas da Unijuí. A Tabela 1 apresenta a síntese dos períodos de mudança e adaptação estratégica da Unijuí.

Tabela 1: 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 econômica financeira e a busca da excelência acadêmica.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

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.

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 nesta dificuldade, 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. Na Tabela 2 estão descritas as principais contribuições relacionadas ao desempenho da instituição sob a ótica destes atores institucionais integrantes da estrutura de governança da Unijuí.

Tabela 2: 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 se buscava 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 a 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: Elaborado pelos autores (2020)

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.

4.2.1 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. A Tabela 3 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 & McKee (1992) – conteúdo, processo e contexto.

Tabela 3: 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 Desenvolvimento do Rio Grande do Sul - COREDES para vender seu serviço e mostrar para a comunidade a importância da região ter sua universidade.	Para melhor e mais eficazmente desempenhar seu papel 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: Elaborado pelos autores (2020).

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 Univates

Por meio 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.

Na Tabela 4 estão descritas as principais contribuições e legados que estão relacionadas ao desempenho da instituição sob a ótica dos atores institucionais integrantes da estrutura de governança da universidade da Univates.

Tabela 4: 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: Elaborado pelos autores (2020)

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 & 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 & 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. Na Tabela 5 apresentam-se os órgãos da Administração Superior das ICES em estudo, bem como suas características e integrantes.

É possível observar algumas diferenças com relação à estrutura da governança das ICES. O CONSU da Unijuí, 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 Unijuí 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.

Tabela 5: 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: Elaborado pelos autores (2020).

É possível observar algumas diferenças com relação a estrutura da governança das ICES. O CONSU da Unijuí, 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 Unijuí 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 Unijuí, o Museu Antropológico Diretor Pestana, a Rádio Educativa Unijuí, 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 Unijuí 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 Unijuí, 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.

5. Discussão

A reinterpretção das dimensões da governança ao contexto da Unijuí e da Univates permitiu a discussão dos resultados obtidos a qual foi realizada utilizando os 8Ps da governança de Andrade & Rosseti (2014) afirmam que os 8 Ps. Para os autores, os 8Ps também podem ser denominados de dimensões, podendo assim sintetizar o ambiente das organizações, bem como os sistemas, fragilidades, situações críticas e pontos fortes. Na Tabela 6 estão sintetizadas as dimensões da governança reinterpretadas ao contexto da Unijuí e da Univates.

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.

Tabela 6: Dimensões da governança reinterpretadas ao contexto da Unijuí e da Univates.

8 Ps	Unijuí	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 econômica, praticando a responsabilidade social e corporativa .	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 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, evitavam-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 se considerou que as pessoas sabendo da real situação, estariam dispostas a passar pela	Existem processos internos de avaliação que foram e são realizados periodicamente, os quais tem como

	crise tendo convicção que havia um caminho, um projeto futuro, e que daria certo.	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: Elaborado pelos autores (2020)

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.

6. Considerações Finais

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 essa uma das contribuições deste estudo para a linha de gestão empresarial e também para o desenvolvimento regional. O presente estudo teve como objetivo identificar as contribuições da governança no desempenho das Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES),

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 conseqüentemente 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 & 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.

Agradecimento: O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

Alperstedt GD & Cunha CJCA. (2001). Universidade, comportamento estratégico e grupos de relação: um modelo construído a partir da interpretação da coalizão dominante. In: *Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração*.

Andrade A & Rossetti JP. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.

Borges LFX & Serrão CFDB. (2005). Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. *Revista do BNDES*. 12(24), 111-48.

Brasil. (2006). Decreto N° 5.773. de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. *Presidência da República, Brasília*.

Brasil. (1996). Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, 134(248).

Brasil. (2020). Educação, C. Portal do MEC. *Fonte: Portal do MEC*, 21. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>.

Bravo, V. S., & Mello, S. P. T., (2020) A Avaliação de desempenho no setor público: o caso de uma universidade pública no sul do Brasil. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 6, e97963554.

Brum, A. J. (1998). *Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul: UNIJUÍ; uma experiência de universidade comunitária; sua história, suas idéias....* Ed. UNIJUÍ.

da União, O. (2013). Brasília, DF, 03 dez. 2004. _ . 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. *Diário Oficial da União. Brasília, DF, 13*, 2016-2022.

de Souza, L. O., Pedreiro, I. L. D., Barbosa, A. L. M. A., & de Castro, W. A. (2019). A influência da Governança Corporativa na rentabilidade das Instituições Financeiras. *Research, Society and Development*, 8(8), 23.

Chanlat, J. F. (1992). L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). *Sociologie du travail*, 381-400.
<https://doi.org/10.3406/sotra.1989.2473>

Coughlin, M. A., Hoey, J., & Hirano-Nakanishi, M. (2009). Sector differences in the role of institutional research in informing decision making and governance in higher education. *Asia Pacific Education Review*, 10(1), 69-81. <https://doi.org/10.1007/s12564-009-9003-6>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

Elkington, J. (2012). Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. *São Paulo: M. Books do Brasil*, 20.

Frantz, W., & da Silva, E. W. (2002). *As funções sociais da universidade: o papel da extensão e a questão das comunitárias*. Editora Unijuí.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In *Economics social institutions* (pp. 163-231). Springer, Dordrecht.

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1973). Contingency views of organization and management. Science Research Associates. *Chicago, IL*.

Labadessa, E., Rosini, A. M., Palmisano, A., & Conceição, M. M. (2020). Good hospital governance: planned adjustments for results in improving public care for patients. *Research, Society and Development*, 9(2), 06921587.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Mintzberg, H. (1983). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589. DOI: 10.2307/2392364

Pereira AS et al. (2018). Metodologia da pesquisa científica. [free e-book]. Santa Maria/RS: UAB/NTE/UFSM. Disponível em:
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1.

Pettigrew AM & McKee L. (1992). Shaping strategic change. making change in large organisations.

Philippi LSA. (2001). A Construção do Desenvolvimento Sustentável curso básico à distância: questões ambientais, conceitos, história, problemas e alternativas. *Brasília*. 5v. 2ª Edição.

Speroni SM. (2011). A viabilidade das IES Comunitárias enquanto modelo de ensino. *Revista Textual*, 29-36.

Venkatraman N & Ramanujam V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of management*, 13(1), 109-22.
<https://doi.org/10.1177/014920638701300109>

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Nairana Radtke Caneppele Bussler – 40%

Daniel Knebel Baggio – 30%

José Eduardo Storopoli – 30%