

**AS INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR COMO PROPULSORAS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA UNIJUI<sup>1</sup>**

**THE COMMUNITY INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION AS PROPELLERS OF REGIONAL DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF THE GOVERNANCE STRUCTURE OF UNIJUI**

**Nairana Radtke Caneppele Bussler<sup>2</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>3</sup>, Juliana Da Fonseca Capssa Lima Sausen<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa Institucional desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUI), vinculado a linha de pesquisa em Gestão Empresarial

<sup>2</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUI), bolsista PROSUC/CAPES.

<sup>3</sup> Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional, (PPGDR/UNIJUI).

<sup>4</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUI), bolsista PROSUC/CAPES.

## RESUMO

O objetivo desse artigo foi analisar o modelo de estrutura de governança na ICES Unijuí. Este estudo se justifica em função da importância das ICES para o desenvolvimento regional, pois aumentam o nível de conhecimento e de cultura da região, apresentam um impacto econômico, qualificam a mão de obra, geram pesquisas para o aumento da produtividade, podem solucionar problemas locais, contribuem enquanto local de inovação e de constituição de cidadania. Classifica-se essa pesquisa quanto a sua natureza como básica, quanto a sua abordagem, como qualitativa, quanto ao objetivo, exploratória e descritiva, e utilizando-se como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa participante. Foi possível identificar que a estrutura da governança basicamente possui quatro dimensões. A primeira dimensão refere-se à relação que se estabelece com o pessoal técnico administrativo e de apoio. A segunda dimensão está relacionada ao CONSU, órgão máximo da governança que tem maiores impactos e que envolve o corpo docente e suas atividades. A terceira dimensão está relacionada a mantenedora. E a quarta, diz respeito às interferências externas, aos órgãos reguladores externos e sua influência na governança interna. Conclui-se que esta estrutura é determinada por instâncias que às vezes são demasiadas e recorrentes, gerando burocracia que envolve todos os processos, mas proporcionando legitimidade nas tomadas de decisões.

**PALAVRAS-CHAVE:** Instituições Comunitárias de Ensino Superior, Desenvolvimento Regional, Estrutura de Governança.

## ABSTRACT

The objective of this article was to analyze the governance structure model at ICES Unijuí. This study is justified by the importance of the ICES to regional development, as they increase the knowledge and culture of the region, have an economic impact, qualify labor,

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

generate research to increase productivity, solve local problems, contribute as a place of innovation and the constitution of citizenship. This research is classified as basic, as to its approach, as qualitative, as to the objective, exploratory and descriptive, and using bibliographic, documentary, case study and participant research as technical procedures. It was possible to identify that the governance structure basically has four dimensions. The first dimension refers to the relationship established with administrative and support technical personnel. The second dimension is related to CONSU, the highest governance body that has the greatest impact and that involves the faculty and its activities. The third dimension is related to maintainer. And the fourth concerns external interference, external regulatory agencies, and their influence on internal governance. It is concluded that this structure is determined by instances that are sometimes too many and recurrent, generating bureaucracy that involves all processes, but providing legitimacy in decision making.

**KEYWORDS:** Community Institutions of Higher Education, Regional Development, Governance Structure.

## 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.

Essas IES têm como propósito oferecer ensino de graduação, pós-graduação, *lato e stricto sensu* e podem apresentar-se sob a forma de instituições isoladas, cuja função é o ensino, faculdades, centro universitários ou como universidades que é entendida como uma entidade universal no campo do conhecimento, responsável pela transmissão de conhecimentos, criação de novos conhecimentos e formação de cidadania (MOREIRA, MOREIRA, PALMEIRA, 2009).

Para Silva Jr, Muniz e Martins (2009), as IES são especializadas na produção de serviços educacionais em nível superior que combinam agentes sociais e recursos que se convertem em instrumento de esforço, potencializando o conhecimento científico e tornando-se um local onde ações cooperativas aconteçam em prol de um bem comum que potencialize a região, desenvolva um espaço e agregue renda. Pode ser considerada como um espaço político, conectado por relações coletivas, em que os agentes sociais, processam insumos e os transformam em produtos e serviços. Para os autores, nesse contexto, a governança atua como um fenômeno organizacional, com papel de resguardar a transparência nas relações

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

entre as estruturas de propriedade e de controle, bem como o de defender os interesses de todas as partes interessadas.

As Instituições Comunitárias de Ensino Superior - ICES, são um tipo de IES e possuem uma governança estruturada. De acordo com a Lei Federal nº 12.881/2013 (BRASIL, 2016) as ICES estão constituídas na forma de associações ou fundações, o seu patrimônio deve pertencer a entidades da sociedade civil ou ao poder público, sem fins lucrativos, não distribuem resultados e devem aplicar seus recursos na manutenção de seus objetivos institucionais.

Sendo assim, o objetivo desse artigo foi analisar o modelo de estrutura de governança na ICES Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí. Este estudo se justifica em função de que as ICES são importantes para o desenvolvimento regional, pois aumentam o nível de conhecimento e de cultura da região, apresentam um impacto econômico, qualificam a mão de obra, geram pesquisas para o aumento da produtividade, podem solucionar problemas locais, contribuem enquanto local de inovação e de constituição de cidadania. Além de capacitar pessoas e atrair pesquisadores, torna-se importante compreender que as ICES não possuem os instrumentos de mercado para realizar e analisar a dinâmica da governança.

## **2 METODOLOGIA**

Do ponto de vista de sua natureza, essa pesquisa foi classificada como pesquisa básica. Com relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Quanto ao objetivo, compreende-se que seja uma pesquisa exploratória e descritiva. Para tanto, utilizou-se como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa participante.

Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturadas e análise de documentos, tais como estatuto, Planos de Desenvolvimento Institucional e relatórios de atividades. A interpretação dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo pois, conforme afirma Bardin (2011), este tipo de análise organiza-se em três polos cronológicos: i) pré-análise que se refere à seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos; ii) exploração do material diz respeito a implementação destes procedimentos; iii) tratamento dos dados e interpretação que por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta última fase, suposições poderão ser confirmadas ou não. Utilizou-se a técnica de triangulação de dados entre as entrevistas, os conteúdos

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

teóricos e resultados de estudos anteriores, documentos. O sujeito da pesquisa foi um dos ex-reitores que esteve na gestão por alguns anos, fazendo parte de diferentes momentos da ICES objeto de estudo que foi a Unijuí.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 GOVERNANÇA EM IES**

Conhecimento, competitividade, agilidade, informação, transparência e qualidade surgem como fatores estratégicos, especialmente nesse cenário cada vez mais interdependente, que caracteriza a sociedade atual onde as IES estão inseridas. Nesse contexto, Nogueira, Garcia e Ramos (2012) afirmam que a governança é uma alternativa para monitorar as IES, fiscalizando as ações dos gestores em relação ao cumprimento da legislação vigente, ao bom uso dos recursos públicos, à preocupação de observar as necessidades da comunidade e de prestar contas para essa sociedade.

Vilela, Duarte e Veloso (2015) afirmam que as IES possuem um modelo de governança que pode ser utilizado, pois provoca uma nova forma de gerir as atividades e adquirir vantagens competitivas com relação à concorrência. Para os autores, o mercado brasileiro de ensino superior passa por um acentuado crescimento de matrículas e vive, também, crescimento exponencial de novas instituições educacionais, aumentando assim a competição dentro do mercado brasileiro de educação. Por outro lado, se faz tão importante a governança estruturada em IES, pois como afirmam Silva Jr e Muniz (2004), o ensino superior é atualmente um dos setores produtivos mais regulamentados na economia brasileira em razão dessas organizações obedecerem a uma vasta rede normativa que determina quem pode e como devem operar os interessados em atuar nesse setor.

Mesmo podendo assumir diversas configurações, as IES possuem estrutura e dinâmicas muito semelhantes, mesmos padrões de relacionamentos são estabelecidos entre mantida e mantenedora e mesmas 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).

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

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

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 estarem diante do desenvolvimento da sociedade, do aumento da competitividade e do 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, sobretudo, uma nova forma de governar. Então, para desempenhar esse papel e proporcionar um ambiente educacional apropriado, as IES devem ser vistas como um ambiente de boa governança e gestão eficiente, pois acabam sendo analisadas por várias lentes sendo objeto de exemplo em função dos profissionais que nela atuam.

No que se refere à sua organização acadêmica, de acordo com o Decreto nº 5.773/06 (BRASIL, 2016), 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 oferecidas à comunidade escolar (PORTAL DO MEC, 2016).

As universidades se caracterizam 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).

Vilela e Veloso (2014) afirmam que é fundamental um sistema de gestão que auxilie as IES em todas as suas funções, objetivando a construção de um padrão de excelência educacional, possibilitando um ensino de qualidade, uma vez que não existe ainda um

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

modelo específico de gestão para as instituições de ensino superior.

Para Silva Jr, Muniz e Martins (2009), as IES se configuram como organizações complexas, em que o fenômeno da governança apresenta-se como endógeno e natural. Para os autores, em função da representatividade das IES no contexto da educação superior brasileira e sua complexidade gerencial, torna-se necessário investigar mais detalhadamente sua dinâmica organizacional, para compreender como acontecem as articulações presentes entre os seus subsistemas e as suas estruturas de poder.

Para Reis e Bandos (2012) as IES precisam adequar suas atividades e leis de forma a regulamentar as práticas de ensino e pesquisa com o objetivo de integrar essas atividades e os diversos problemas e exigências das pessoas na busca de conhecimento científico e inovações. Essas IES interagem com esse ambiente, atuando como um sistema aberto e, na maioria dos casos, possuem um modelo de governança atento à *performance* visto que, para a sociedade, dentro das IES estão pessoas que possuem conhecimento firmado através de teoria e prática para planejar, organizar dirigir e controlar uma organização.

As ICES pertencem à rede privada e são um modelo interessante, pois são geridas por um conselho comunitário formado, em geral, por representantes de diferentes segmentos da sociedade civil local ou regional, não pertencendo a um único proprietário, mas possuindo uma estrutura de governança definida. Essas IES têm uma grande preocupação com suas atividades acadêmicas e com o crescimento socioeconômico das regiões onde se localizam.

### **3.2 O CONTEXTO DAS ICES**

As ICES são constituídas na forma de associação ou fundação, de direito privado, podendo ser instituída pelo poder público ou não, sem quaisquer fins lucrativos, com transparência administrativa que obedeça aos critérios estabelecidos em lei. Conforme afirma Bittencourt et al (2014), as ICES possuem suas raízes nas escolas comunitárias que surgiram no Brasil através imigrantes europeus, em função de terem encontrado um déficit na área educacional. Elas possuem um compromisso com a sociedade na qual estão inseridas, buscando atender às necessidades da comunidade e desenvolver o local e as pessoas.

Para Juliatto (2008, p. 43) as ICES surgiram em um momento histórico nacional bem preciso:

O ensino superior no país sofreu, ao longo dos anos 70, um processo de democratização do acesso, através da multiplicação de instituições isoladas de ensino superior, criadas pela iniciativa privada. Nesse contexto, aconteceu também o surgimento de muitas escolas e o crescimento de outras dentro do modelo

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

comunitário. Isso conduziu, em 1995, a criação da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC), que reúne atualmente 54 instituições. A totalidade delas tem como característica estar voltada, prioritariamente, para ações educacionais de caráter social.

As ICES possuem um compromisso social com relação a seus alunos, professores e comunidade em geral. Normalmente são mantidas ou foram criadas por comunidades, igrejas, associações ou congregações e necessitam de uma mantenedora em função de sua configuração e da característica do trabalho realizado.

Para o Ministério da Educação - MEC (2016), são consideradas ICES as organizações da sociedade civil brasileira, que possuem, conforme previsto na Lei nº 12.881/2013, cumulativamente, as seguintes características: (i) estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público; (ii) patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público; (iii) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título; (iv) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais; (v) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão; (vi) possuem transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º da Lei nº 12.881/2013; e (vii) preveem a destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênere.

Essas ICES não prestam serviços gratuitos, são instituições privadas que podem cobrar mensalidade. A nova lei conferiu a essas entidades uma qualificação diferente, mas que também lhes garanta o caráter de instituição privada de interesse público, a fim de que possam atuar em parceria com o Poder Público na ampliação das políticas públicas voltadas ao ensino superior.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA ICES UNIJUI**

Formalizada em caráter regional no ano de 1993, a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí é comunitária, pública não-estatal e possui uma mantenedora, a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - FIDENE, instituição comunitária, filantrópica e beneficente-assistencial, de caráter científico-técnico-educativo-cultural, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de Ijuí/RS. A Unijuí possui uma estrutura multi campi nas cidades de Ijuí, Panambi, Santa Rosa e Três Passos, além das

**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

unidades de apoio e polos de atendimento da educação a distância que promovem o desenvolvimento da região. Já formou mais de 10 mil alunos em cursos de graduação presenciais e a distância, programas de pós-graduação lato e stricto sensu. No ano de 2015 apresentou corpo funcional de docentes com 119 doutores, 277 mestres, 61 especialistas e 9 graduados, conforme relatório do balanço social de 2015.

Esta ICES possui autonomia didática, pedagógica, científica, administrativa, de gestão financeira, patrimonial e disciplinar, obedecendo ao princípio de indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, nos termos da lei, do seu estatuto e do estatuto da mantenedora. O seu estatuto contém as formulações fundamentais e os elementos substantivos da organização universitária e do relacionamento com a mantenedora, pelo Regimento Geral, que disciplina os aspectos de organização e funcionamento comuns às unidades, órgãos e serviços, pelas resoluções do Conselho Universitário - CONSU, pelas diretrizes e normas do Conselho de Gestão - COGEST nos limites de sua competência, por atos normativos da Reitoria.

Complementam a estrutura da ICES, órgãos suplementares ou de apoio de natureza técnica, cultural, recreativa e de assistência à comunidade acadêmica, sendo eles: a Coordenadoria de Informática com núcleo de redes e banco de dados, de desenvolvimento de sistemas e de suporte ao usuário; a Coordenadoria Patrimonial e de Serviços com núcleo de serviços, de engenharia e obras, de suprimentos, de controle patrimonial e de gestão ambiental e biossegurança; a Coordenadoria de Recursos Humanos, formada pelo núcleo de administração e de desenvolvimento; a Coordenadoria Financeira, composta pelo núcleo de tesouraria e central de atendimento ao aluno-CAA; a Coordenadoria de Marketing; a Controladoria; a Assessoria Jurídica e de Legislação e Normas; a Agência de Inovação e Tecnologia - AGIT e seus núcleos; a Incubadora de Empresas de Inovação Tecnológica - CRIATEC; Incubadora de Economia Solidária, Desenvolvimento e Tecnologia Social - ITECSOL; Núcleo de Assessoramento a Projetos - NUAP e Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT; a Biblioteca Universitária Mario Osorio Marques; a Editora Unijuí e a Secretaria Acadêmica.

As comissões permanentes, os comitês, os fóruns e os órgãos específicos também fazem parte dos órgãos suplementares ou de apoio. As comissões estão divididas em Comissão Própria de Avaliação-CPA, Comissão Permanente de Seleção e Acompanhamento de Bolsas - CPSAB, Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo e de Apoio - CPTA, Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes da Fidene-CIPA e Comissão de Licitação. Existem, ainda, o Comitê Científico, o Comitê de Extensão e Cultura, o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos - CEP e a Comissão de Ética no Uso de Animais - CEUA.

**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

Os fóruns acontecem com a presença dos coordenadores de cursos de graduação, gerentes e órgãos específicos, Auditoria Interna, a Unidade de Educação Continuada, a Assessoria Pedagógica dos Cursos de Graduação, a Chefia de Gabinete da Reitoria, o Pesquisador/Procurador Institucional, a Secretaria dos Conselhos, o Núcleo de Acompanhamento e Acessibilidade Institucional, o Núcleo de Educação a Distância e a Ouvidoria

A ICES em estudo estrutura-se em departamentos, que se vinculam à administração superior e que são a unidade acadêmica-administrativa básica da ICES, que congrega o corpo acadêmico docente, técnicos-administrativos e de apoio, para a atuação integrada nas dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão em determinada área do conhecimento e para todos os efeitos da organização administrativa e da gestão de pessoal, com atribuições de planejamento, de normatização, de coordenação e de controle. Para cada área de conhecimento que por sua abrangência comporta uma apropriada densidade de agentes e de recursos, estabelece o CONSU apenas um departamento, sendo eles: o Departamento de Estudos Agrários - DEAg, o Departamento de Humanidades e Educação- DHE, o Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais- DCJS, o Departamento de Ciências Exatas e Engenharias- DCEEng, o Departamento de Ciências da Vida -DCVida e o Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação -DACEC.

Cada departamento é administrado por um chefe, docente do quadro efetivo do plano de carreira do magistério superior com regime de trabalho tempo parcial ou integral, eleito em chapa juntamente com outro professor do mesmo quadro, na qualidade de chefe substituto, para mandato de três anos, renovável por uma vez, nos termos do regimento geral.

Os órgãos que compõem a administração superior são o CONSU, o COGEST e a reitoria. O CONSU, colegiado superior deliberativo, normativo, consultivo e de supervisão, é presidido pelo reitor e integrado pelo reitor, pelos vice-reitores, pelos chefes de departamento, por três membros da comunidade regional, indicados pela assembleia geral da mantenedora para mandato de dois anos, por cinco membros do quadro de professores efetivos do plano de carreira do magistério superior, com mandato de três anos, por cinco membros do corpo discente, com mandato de dois anos, por cinco membros do pessoal técnico-administrativo e de apoio, com mandato de três anos.

Ao CONSU compete definir as linhas gerais do desenvolvimento da ICES, com vistas à elaboração de planos de atuação de médio e longo prazos e sistematizados no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI; dar formulação final às políticas e diretrizes da ICES; no âmbito da ação universitária, dos instrumentos e dos recursos, deve propor à mantenedora reforma ao seu estatuto; além de elaborar e aprovar o regimento geral da ICES, seu próprio regimento e de outras estruturas no âmbito da universidade. Pode criar,

**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

desmembrar, intervir, incorporar, fundir ou extinguir campus, polos de educação à distância, departamentos, centros, institutos e órgãos suplementares e de apoio, e de área de abrangência; criar, revisar ou extinguir programas, projetos e cursos; aprovar a oferta anual de cursos e vagas de graduação de acordo com as determinações legais vigentes; aprovar os cursos de pós-graduação e respectivas vagas em consonância com os projetos dos cursos e as determinações legais vigentes; outorgar por dois terços de seus membros, títulos honoríficos; deliberar, como instância superior, sobre matéria de recursos previstos em lei, em seu estatuto e no regimento geral; definir diretrizes para elaboração e execução orçamentária; aprovar, anualmente, o orçamento-programa para o exercício seguinte e submetê-lo, em tempo hábil, à apreciação da mantenedora; e aprovar, em tempo hábil, a prestação de contas e o relatório da atuação universitária do exercício findo, para envio à aprovação da mantenedora.

Cabe ao CONSU também fixar normas complementares às do estatuto e do regimento geral da ICES e atos normativos; aprovar os planos de carreira do pessoal docente e do pessoal técnico-administrativo e de apoio; fixar normas para a contratação e dispensa de pessoal docente, técnico-administrativo e de apoio e estabelecer as condições de afastamento para licença ou para fins de estudo e cooperação técnico-científica; e aplicar, por dois terços de seus membros, sanções disciplinares ao reitor e vice-reitores, inclusive a destituição do mandato. As deliberações sobre pedido de intervenção nos departamentos e de sanções disciplinares aos chefes de departamento também é função do CONSU.

Este conselho organiza-se nas câmaras de graduação, de pós-graduação, pesquisa e extensão e de administração, constituídas de, no máximo, cinco conselheiros titulares e sendo presidido pelo respectivo vice-reitor, que é membro nato da câmara correspondente à sua área de atuação, sendo os demais membros eleitos pelo CONSU. Os membros do CONSU reúnem-se, ordinariamente, no início e no final de cada semestre, por convocação do reitor, para deliberar sobre os assuntos em pauta e, extraordinariamente, quando convocados pelo reitor, por iniciativa própria ou por requerimento de um terço dos respectivos membros, com pauta definida de assuntos, funcionando como quórum mínimo de meta de mais um de seus membros e deliberando por maioria simples.

O COGEST é um órgão de articulação dos campis, dos polos de educação a distância e de departamentos com a administração superior. É constituído e presidido pelo reitor, também fazem parte os vice-reitores, os pró-reitores de campus e os chefes de departamento. Estes, reúnem-se ordinariamente duas vezes por semestre e extraordinariamente quando convocados pelo reitor, por iniciativa própria ou por determinação de um terço de seus membros.

**Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial**

Compete ao COGEST regulamentar a implementação das políticas institucionais e do plano de desenvolvimento institucional, promover a articulação dos Campi universitários, dos polos de educação a distância e dos departamentos entre si e destes com a administração superior, além de encaminhar demandas, sugerir alternativas e oferecer subsídios ao conselho universitário no que se refere às suas atribuições específicas. Compete, ainda, ao COGEST encaminhar à reitoria sugestões de medidas que visem ao melhor entendimento e qualidade da atuação universitária, negociar as providências administrativas cabíveis e estabelecer diretrizes e normas comuns à atuação dos Campi universitários, dos polos de educação a distância e dos departamentos, ressalvadas as peculiaridades de cada um.

A reitoria é o órgão superior executivo da ICES, é coordenada pelo reitor e composta pelo vice-reitor de graduação, vice-reitor de pós-graduação, pesquisa e extensão e pelo vice-reitor de administração. Os componentes da reitoria são eleitos em chapa dentre os membros do quadro de professores efetivos do plano de carreira do magistério superior da ICES com regime de trabalho de tempo parcial ou integral, para mandato de quatro anos, renovável por uma vez, pela comunidade universitária e externa, e são nomeados e empossados pelo presidente da mantenedora, na forma estatutária desta.

São atribuições do reitor representar a ICES ou promover-lhe a representação, coordenar a definição das políticas e o planejamento da atuação universitária; coordenar, supervisionar e superintender todas as atividades universitárias em consonância ao PDI; convocar e presidir o CONSU e o COGEST, tendo o voto de qualidade e presidir os atos da universidade em que estiver presente. Precisa, ainda, viabilizar o cumprimento das determinações do CONSU; conferir graus, expedir diplomas e títulos profissionais, bem como títulos honoríficos outorgados pelo CONSU; assinar acordos, convênios e contratos; promover a elaboração do orçamento-programa, dos planos de médio e longo prazos e encaminhá-los ao CONSU e à mantenedora, em tempo hábil; autorizar transferências de dotações orçamentárias e a abertura de créditos adicionais, de acordo com as normas fixadas pela mantenedora e pelo CONSU; promover a admissão e a demissão do pessoal do centro técnico-administrativo e de apoio encaminhando à mantenedora para os procedimentos legais; promover a elaboração e encaminhar ao CONSU e à mantenedora a prestação de contas e o relatório das atividades do exercício findo; proceder a intervenção nos departamentos; após deliberação do CONSU, nomear e exonerar os pró-reitores de Campus, coordenadores de polos de educação a distância, chefes de departamento e seus respectivos chefes substitutos e os gerentes de unidade administrativa; e tomar medidas sobre assuntos de competência do CONSU, em casos de urgência, submetendo seu ato à deliberação do referido conselho em sua próxima sessão plenária.

No que se refere à atuação universitária, a administração imediata de campus universitário é

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

exercida por um pró-reitor de campus e a administração imediata dos polos de educação a distância é exercida por um coordenador de polo. O pró-reitor de campus e o coordenador de polo são de livre escolha do reitor, dentre os membros do plano de carreira do magistério superior ou do plano de cargos e salários do corpo técnico-administrativo e de apoio, e a administração imediata no campus universitário sede é exercida pelo reitor.

A criação, a extinção e a suspensão temporária de cursos e programas de ensino são feitas por indicação ou circunstancia dos departamentos ou do CONSU, sempre com a aprovação deste, na forma da lei e do estatuto. Cada curso de graduação comporta um colegiado de curso, por local de oferta, que tem por finalidade o planejamento e avaliação do semestre, sendo composto por professores efetivos do plano de carreira do magistério superior da ICES e pela representação estudantil.

O coordenador de cada curso de graduação é eleito pelo respectivo colegiado de departamento dentre os seus membros, para um mandato de três anos e em reunião convocada pelo chefe do departamento ao qual o curso estiver adstrito, sendo permitida uma reeleição.

Cada curso de graduação constitui um Núcleo Docente Estruturante - NDE que tem por finalidade efetuar o acompanhamento do processo de desenvolvimento acadêmico e pedagógico do curso, atuando de modo propositivo ao colegiado de curso e à vice-reitoria de graduação nos processos de concepção, consolidação, contínua atualização do Projeto Pedagógico do Curso - PPC, análise da avaliação docente e formação docente. O coordenador do NDE é escolhido entre seus pares para um mandato de três anos, sendo permitida a recondução.

Os cursos de pós-graduação *Lato Sensu*, seu aperfeiçoamento, qualificação profissional, sequenciais e outros são regulamentados em resolução específica do CONSU e cada programa de pós-Graduação *Stricto Sensu* comporta um colegiado, conforme definido no seu regimento, aprovado pelo CONSU. Os programas de pós-graduação *Stricto Sensu* são vinculados a um único departamento e seu coordenador deverá ser membro do corpo docente permanente, eleito pelo colegiado do programa, em reunião convocada e presidida pelo chefe do departamento ao qual o programa está adstrito, para um mandato de quatro anos, sendo permitida uma reeleição.

A comunidade universitária, é formada pelo corpo docente, pelo corpo discente e pelo corpo técnico-administrativo e de apoio. O corpo docente da ICES constitui-se de professores efetivos, professores seniores, professores convidados, professores visitantes e professores emergenciais. Os estudantes regularmente matriculados em cursos mantidos pela ICES, em qualquer modalidade de funcionamento constituem o corpo discente, e o corpo técnico-administrativo e de apoio são os funcionários contratados a este título.

#### **4.2 FATORES CONJUNTURAIS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA ICES UNIJIÚ**

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Após análise do estatuto, da estrutura formal e da entrevista realizada a respeito da governança da ICES Unijuí, para compreender como está estruturada a governança, é possível afirmar que esta estrutura é composta por quatro dimensões. Na primeira dimensão estão incluídos o pessoal da área técnica-administrativa e de apoio onde existe uma estrutura hierárquica definida e o processo é de ação e reação a uma estrutura de governança baseada na autoridade e nas atribuições dos cargos. A gestão por resultados está em fase seminal, ou seja, aos poucos ela estará sendo implantada.

A segunda dimensão que apresenta maiores impactos e que envolve o corpo docente e suas atividades é o CONSU. Ele é composto por membros do executivo e chefes de reitoria que propõem e aprovam leis internas e as resoluções, definindo uma característica diferenciada no que se refere à governança.

As atividades fins da ICES são o ensino, a pesquisa e a extensão, e este fato envolve três aspectos. Existe uma estrutura piramidal complexa e que não necessariamente é a melhor opção hoje, pois ela pode ser demasiadamente complexa gerando morosidade e falta de agilidade nos processos de decisão. O primeiro aspecto está relacionado ao nível do departamento dentro da ICES e aos diversos órgãos que regulam o segundo ao COGEST deste departamento, logo, ao colegiado do departamento e depois existe o órgão máximo da IES que é o CONSU.

No CONSU existem alguns vícios de origem na ICES que exigem um desafio maior em termos de governança. Existem duas questões importantes a serem comentadas: a primeira acontece em função de que não há independência do CONSU com relação à aplicação de suas decisões, ou seja, os professores que compõem majoritariamente este conselho são as pessoas que serão atingidas pelas decisões tomadas. Então, o desafio da dimensão da governança acontece no momento de pensar a ICES sem interesses próprios.

A segunda questão se refere aos chefes que terão que executar as políticas e que são os mesmos que tomaram as decisões. Nota-se que há na composição do CONSU nessas duas características que em algumas circunstâncias desafiam a governança a pensar a ICES, pois existem interesses que estão intrínsecos naquele momento, sejam interesses de categorias ou seja interesses de funções.

O CONSU é o órgão máximo da ICES e neste conselho foi possível verificar que existe uma ascendência muito grande do grupo da reitoria, principalmente em função de estarem participando e vivendo diariamente as situações. Esse grupo apresenta uma percepção diferenciada do que está acontecendo de quem não está participando ativamente de todos os acontecimentos, visto que as informações não são omitidas, mas mesmo que sejam

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

socializadas aos conselheiros, compreende-se que a capacidade de analisar que o que aquela informação significa é muito mais qualificada nos membros da reitoria que estão vivendo cotidianamente as atividades operacionais e de gestão da organização. Não é omissão, é o modo como se é impactado pela informação e isso é inerente a qualquer organização, não é só uma característica da ICES.

A terceira dimensão está relacionada à mantenedora, a qual é composta, basicamente, pelo conselho diretor, curador, presidência e direção executiva. Essa dimensão tem uma função de garantia da sustentabilidade econômica e financeira da ICES e, de todas as dimensões de governança, é a que merece um destaque especial, pois como os membros desta diretoria são convocados esporadicamente, os mesmos não possuem contato direto com as situações e, então, o que a presidência ou o diretor executivo levar e apresentar vai determinar os rumos das discussões e decisões.

Ainda nesta dimensão existe outro destaque relacionado à governança que tem sido questionado até por órgãos externos. O fato de que historicamente na ICES em estudo, o presidente da mantenedora é o presidente do conselho diretor e também é o reitor da principal mantida que responde por 96% do movimento da mantenedora. Esse é um vício de origem e gera algumas dúvidas com relação ao controle. A mantenedora deverá exercer o controle, mas seu presidente é quem preside a sua principal mantida, neste caso, não há uma independência da mantenedora.

A presente estrutura não apresentou problemas até o presente momento, pois as pessoas que estiveram nestes cargos eram de índoles inquestionáveis. Modificar essa estrutura, separar esses cargos pode gerar novos conflitos e mais trabalho, visto que o reitor perderia sua independência.

Com relação a algumas mudanças na estrutura de governança da ICES, é necessário considerar que a política é a arte do possível, mas nem sempre o que se quer é possível de fazer e nem sempre o que é possível de fazer, deve ser feito. Hoje as decisões tomadas envolvem várias instâncias, burocratizando e não agregando em termos de qualidade nas decisões. Talvez pudesse ser analisada uma nova dinâmica de decisão onde toda decisão não deveria passar por mais de dois órgãos, um órgão na base e um órgão estratégico.

Por outro lado, essas várias instâncias acabam conferindo um grau de legitimidade diferenciado nas decisões tomadas, que não necessariamente significa qualidade, mas sim legitimidade. Com isso, elas são menos questionadas, pois passaram por várias instâncias e se tornam mais fáceis de serem executadas, mas não necessariamente foram as melhores decisões tomadas.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

Essa falta de independência do CONSU e do conselho diretor também fazem com que as estratégias não saiam do paradigma inercial, pois são amarradas a partir da reitoria na prática. Mas o grande risco de uma mudança na estrutura democrática em relação ao modelo atual é que isso pode modificar o nível de comprometimento principalmente do corpo docente que vai adotar uma postura muito mais de empregado e a inovação acabará sendo restrita. Se optarem por serem mais incisivos nos instrumentos de controle, as pessoas tendem a se concentrar naquilo que são cobradas e não na proposição do novo. Esse é um desafio que tem que ser pensado com muito cuidado ao se pensar uma estrutura de governança.

Outro fator importante para que a estrutura da governança seja compreendida é o endomarketing. No caso da ICES, existem as condições técnicas para que todas as informações sejam disponibilizadas a todos os setores. Um problema pode ser uma vantagem, pois o fato dos chefes estarem nas instâncias máximas faz com que os mesmos acabem se encarregando de disseminar as decisões tomadas e demais informações. O limite, contudo, pode estar na efetividade das ações dos chefes, pois se eles não levarem essa discussão aos departamentos que é a instância essencial de decisão, o movimento não vai acontecer.

Compreende-se que, nesta situação, depende muito mais das características dos chefes e também do departamento, pois existem determinados departamentos que são mais pragmáticos em função da área de conhecimento, o pessoal não quer debater, quer as decisões tomadas para dar sequência aos trabalhos. Mas, em linhas gerais, a estrutura atual da governança favorece o endomarketing e que as decisões do conselho superior permeiem sua estrutura.

A estrutura de governança de uma ICES precisa estar atenta ao seu público interno, mas também precisa valorizar o seu público externo. Esse fato tem a ver com os referenciais estratégicos da ICES que acabam sendo elementos que refletem a cultura institucional. No caso na Unijuí, os referenciais não influenciam a cultura, mas a cultura influencia eles.

A visão, a missão e o propósito foram desenvolvidos em função da cultura e histórico de vida da ICES. Esse é um elemento que trabalha o propósito de ação da universidade que é participar do processo de desenvolvimento pela educação, essa é a grande referência. Sendo assim, os quatro membros da reitoria têm por responsabilidade de cargos fazer uma maior permeabilidade entre sociedade e instituição, mas isso também cabe aos demais que fazem parte do conselho superior.

Nesta situação, a questão também depende do perfil de reitoria. Na Unijuí, historicamente,

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

algumas reitorias se entendiam como catalizadores das ideias que emergiam do corpo docente e dos conselhos superiores, portanto os problemas eram colocados em termos de conselhos superiores e caberia a esses conselhos levantar e ponderar questões que possibilitem caminhos para a ICES. Houve mais recentemente uma nova abordagem de reitorias com perfil mais técnico-administrativas sem perder o viés político, mas a reitoria assumiu um papel mais propositivo. Em dado problema, a reitoria trazia uma alternativa e realizavam-se debates nos conselhos superiores a partir de sugestões já trazidas e que eram aperfeiçoadas.

Essa questão da permeabilidade e da porosidade entre sociedade e ICES depende de quem está no poder, neste caso, da reitoria que precisa ter personalidade para tanto e que em alguns casos atua como formadora de opinião dos conselhos superiores. Todos têm um posicionamento político ideológico que acaba gerando um filtro cognitivo na interpretação da realidade. Dependendo de quais são as ideologias e percepções, acontece uma interpretação do que está acontecendo do lado de fora, proporcionando um entendimento de qual seja o papel da universidade e de seus objetivos futuros.

Esse fato também está relacionado à responsabilidade social corporativa quando a governança deve ter o papel de fazer um filtro crítico e de validar as iniciativas e garantir que a questão do desenvolvimento seja o objetivo das ações sociais estratégicas. Na ICES, a governança compreende que não é possível fazer gestão voltando-se para dentro, pois se perde legitimidade social e se descaracteriza enquanto promotor do desenvolvimento.

A governança precisa ter a capacidade de definir a intensidade e a abrangência das ações sociais, isso se dá pelo CONSU, que deve analisar e ser crítico. Na ICES, os conselhos superiores acabam tendo a responsabilidade de fazer as escolhas entre quais os nobres propósitos deverão ser mantidos a qualquer custo e o quanto disso pode ser mantido sem comprometer a sustentabilidade institucional.

Essa sustentabilidade institucional também dependerá do quanto o planejamento estratégico é exercido, avaliado e levado à sério, pois envolve toda a estrutura da governança da ICES. No caso da Unijuí, ele precisa ser analisado em dois momentos. O primeiro deles é o momento de sua concepção, quando ele é um espaço de revisar a realidade, avaliar o papel da ICES e suas possibilidades em executar isso. É um momento de debate social interno que permite rever conceitos, posicionamentos e estratégias.

Outro momento é a execução e o acompanhamento das decisões. Nestas etapas, podem existir dois problemas, um é em relação ao comprometimento das pessoas em fazer o debate de concepções e estratégias, outro, é que algumas pessoas podem compreendê-lo somente

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

como um instrumento burocrático e fazem isso de modo protocolado.

Por envolver diversas pessoas, não necessariamente todos irão considerar que aquele é um momento estratégico na ICES, muitos não pensam assim. Isso acaba gerando uma patologia em função do grau de generalidade, ou seja, as pessoas são muito vagas nas suas proposições de objetivos e estratégias. Quando não se consegue achar determinado caminho, tende-se a ser mais vago para ir adiante. Então o planejamento se torna genérico, pois as situações de conflito foram analisadas pela generalidade. E tendem a ter um grau de efetividade muito baixo, pois as pessoas acabam sabendo e o ignorando.

A reitoria e os conselhos superiores possuem um papel estratégico no processo de acompanhamento. Estes devem exigir espaços periódicos da execução do planejamento e utilizar o PDI nas reuniões para cobrar e avaliar o cumprimento dos objetivos. A efetividade do planejamento estratégico vai se dar por uma demonstração cotidiana de como isso é importante para a governança, e isso não está superado na ICES. As pessoas não o levam efetivamente à sério, mas está alinhado à governança. Porém, o problema não é com relação a ela, mas sim em relação a utilizá-lo como uma ferramenta estruturante de gestão institucional e o resto iria decorrer deste fato.

Por último e não menos importante, a quarta dimensão pode ser caracterizada pelas interferências externas, pelos órgãos reguladores externos e sua influência na governança interna. Sendo assim, a governança da ICES, através de sua estrutura, garante um ensino de qualidade com adequação às necessidades sociais, pois está atenta a essa dimensão.

Na área da educação a governança externa não se dá muito na questão da sustentabilidade, mas essencialmente a partir de critérios de qualidade de referências, como exemplo da qualidade de alguns conceitos dos cursos, da universidade. Portanto, a estrutura da governança necessita estar atenta à importância da ICES em ter um papel de protagonismo na influência de como esses instrumentos externos vão ser construídos e efetivados em seu ambiente interno.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo apresentar a estrutura da governança da ICES Unijuí. Esta estrutura é determinada por instâncias que às vezes são demasiadas e recorrentes, gerando burocracia que envolve todos os processos, mas proporcionando legitimidade nas tomadas de decisões.

Foi possível identificar que a estrutura da governança basicamente possui quatro

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

dimensões. A primeira dimensão refere-se à relação que se estabelece com o pessoal técnico-administrativo e de apoio. A segunda dimensão está relacionada ao CONSU, órgão máximo da governança que tem maiores impactos e que envolve o corpo docente e suas atividades. A terceira dimensão está relacionada a mantenedora. E a quarta diz respeito às interferências externas, aos órgãos reguladores externos e sua influência na governança interna.

Conclui-se que existe uma estrutura de governança bem definida, mas que existem gaps a serem revisitados, principalmente no que se refere às limitações sobre a relação mantenedora e mantida, seu controle e distribuição de poder. Sendo assim, as contribuições deste estudo se referem às aberturas e possibilidades de mudanças a serem propostas e implantadas tanto no estatuto da mantida como da mantenedora que já foram analisadas e descritas por mais que comprovem legitimidade nas decisões tomadas.

## **6 REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto. Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BITTENCOURT, H. R.; RODRIGUES, A. C. M.; CASARTELLI, A. O.; MORAES, G. I.; GUERRA, G. L. Instituições de ensino superior comunitárias: questões atuais. **Revista Redes**. v. 19, nº 3, p. 248 - 269, set./dez. 2014

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://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

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](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm)>. Acesso em: 30 dez. 2016.

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

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](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_145_909_18867.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2016.

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.

JULIATTO, C. I. As universidades comunitárias e o processo de interiorização. **Revista Educação Brasileiras**, v. 30, n. 60-61, p. 37- 64, 2008.

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.

MOREIRA, C. H. MOREIRA, V. H. PALMEIRA, E. M. Instituições de ensino superior enquanto organização. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**. v. 1, n. 7, set/2009.

NOGUEIRA, M. G. S. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, M. G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior - IES federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 3, p. 222-244, dez. 2012.

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

REIS, A. L.; BANDOS M. F. C. A responsabilidade social de instituições de ensino superior: uma reflexão sistêmica tendo em vista o desenvolvimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO

**Eixo temático:** EIXO 3: Gestão Empresarial

DE SISTEMAS, 2, 2012, Poços de Caldas. **Anais...** Poços de Caldas: UNI - FACEF, 2012. Disponível em: <<http://site.unifacef.com.br/2012/07/10/8o-congresso-brasileiro-de-sistemas/>>. Acesso em: 08 ago. 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.

SILVA Jr. A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Governança Corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, v. 16, n. 3, p. 286-303, set/dez 2009.

VILELA, A. L. N.; DUARTE, T. R.; VELOSO, L. H. M. Princípios de práticas de governança corporativa em uma instituição de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15, 2015, **Anais...** Mar del Plata: Argentina, 2015.

VILELA, A. L. N.; VELOSO, L. H. M. Governança corporativa nas instituições de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14, 2014, **Anais Eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2014.