

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO (PPGDS)  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

**ANDERSON CORREA BENFATTO**

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E DESEMPENHO FINANCEIRO:  
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS  
COMUNITÁRIAS DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Dr. Miguelangelo Gianezini  
Coorientador: Dr. Sílvio Parodi Oliveira  
Camilo

**CRICIÚMA  
2020**

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

B465a Benfatto, Anderson Correa.

Ambiente institucional e desempenho financeiro: um estudo em organizações universitárias comunitárias de Santa Catarina / Anderson Correa Benfatto. – 2020.

138 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2020.

Orientação: Miguelangelo Gianezini.

Coorientação: Sílvio Padori Oliveira Camilo.

1. Universidades e faculdades comunitárias – Finanças. 2. Universidades e faculdades comunitárias – Aspectos econômicos. 3. Ambiente institucional. 4. Teoria institucional. I. Título.

CDD. 22. ed. 378.05

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla – CRB 14/1101

Biblioteca Central Prof. Eurico Back – UNESC

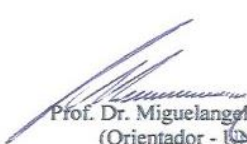
Anderson Correa Benfatto

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E DESEMPENHO FINANCEIRO:  
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS  
COMUNITÁRIAS DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 28 de fevereiro de 2020.

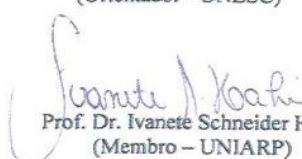
**BANCA EXAMINADORA**




Prof. Dr. Miguelangelo Gianezi  
(Orientador - UNESC)



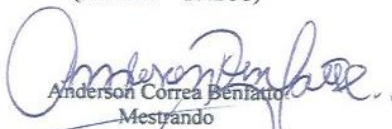
Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo  
(Coorientador - UNESC)



Prof. Dr. Ivanete Schneider Hahn  
(Membro - UNIARP)



Prof.ª Dr.ª Kelly Gianezi  
(Membro - UNESC)



Anderson Correa Benfatto  
Mestrando



Prof. Dr. João Henrique Zanelatto  
Coordenador do PPGDS - UNESC

Dedico esta dissertação de mestrado  
à minha família e ao movimento  
Católico Proclamando a Glória  
(PG).

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, na pessoa de Jesus Cristo por ter me concedido a força do Espírito Santo para alcançar meus objetivos e superar as dificuldades do caminho. A meus familiares que me deram condição e força para que eu pudesse investir em meus estudos.

Agradeço de maneira especial ao meu orientador o professor Doutor Miguelangelo Gianezini, por ter aceitado esse desafio! Em nossa convivência e pelo seu exemplo, reafirmou em mim valores éticos e de determinação, me direcionando e encaminhando para início da docência universitária.

Ao meu coorientador o professor Doutor Sílvio Parodi Oliveira Camilo, por ter aceitado o convite e me auxiliado nesse processo. Agradeço por todos os ensinamentos compartilhados no decorrer das disciplinas do mestrado, que foram determinantes para a construção desta dissertação.

A professora Doutora Kelly de Mendonça Dorneles Gianezini, pela sua franqueza e riquezas de direcionamentos. Por ter aceitado ao convite de fazer parte das bancas de qualificação e defesa, contribuindo de maneira inestimável na construção, correção e alinhamento desta dissertação! Meu muito obrigado!

A professora Doutora Melissa Watanabe, pela convivência e paciência em todos os processos no decorrer do mestrado. E por todos os momentos vivenciados! E ao professor Doutor Jaime Dagostim Picolo por ter contribuído com direcionamentos valiosos.

A professora Doutora Ivanete Schneider Hahn por ter aceitado participar da qualificação e banca de defesa desta pesquisa, suas contribuições e subsídios foram de grande valia para construção desta dissertação! E ao professor Doutor César Augustus Winck por aceitar o convite de estar contribuindo nesta pesquisa.

Agradeço a todos meus colegas de mestrado, em especial Erico Souza Costa, Lucas Lima Pereira, Roderval Fernandes Cypriano, Mayara Pereira de Souza, Joice Batista Felipe, Igor Martello Olsson, Carina Nunes, Tamara Sarate Bobsin, Igor George Borges Drudi, Danieli Cristina de Souza, Guilherme Spiazzi dos Santos, Luiz Messias de Souza Neto, Luan Philippi Machado, Anderson da Silva Maravai, Eliane Vanildo da Silva, Nathália Pereira Cabral, Alex Sander Bristot de Oliveira e Davi Gonçalves Giassi por terem me acompanhado nos momentos difíceis e de realização, dando força e compartilhando conhecimento! Vou sentir falta dessa convivência! A secretária do PPGDS Luciana Avila

de Medeiros, por ter me auxiliado em todos os processos, por sua simpatia e prestatividade!

A professora Doutora Cristina Keiko Yamaguchi e aos integrantes do Grupo de Estudos em Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento (GECID), Ana Paula Silva dos Santos, Karoline Brasil de Oliveira Ezequiel, Jaqueline Bitencourt Lopes, Luana Figueira Réus, Meline Vitali Duminelli e Priscila Machado Zanela, por terem me acolhido e me auxiliado.

A professora Mestra Jucélia da Silva Abel e ao professor Doutor Thiago Rocha Fabris por toda convivência e experiência proporcionada pelos projetos de extensão.

A professora Mestra Ana Paula Silva dos Santos, que me auxiliou em todas as etapas deste processo, com seu companheirismo e amizade, me dando força e me incentivando quando eu mais precisei!

A professora Doutoranda Thayara Heitich Pedro que me ajudou de maneira significativa para que eu pudesse concluir todo esse processo, me auxiliando e estando do meu lado!

A minha colega de ciências econômicas Diandra Somariva e ao professor Mestre Amerci Borges da Rosa pelos auxílios prestados.

A professora Doutoranda Andréia Cittadin, professora Doutora Milla Lúcia Ferreira Guimarães e ao professor Mestre Manoel Vilsonei Menegali, que me iniciaram na carreira acadêmica, projetos de pesquisa e extensão. Por terem acreditado em mim e me incentivado em todos os momentos, pelo seu exemplo de ética, força e dedicação, me auxiliando, por meio de seus conselhos e direcionamentos! Muito obrigado!

E a todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis da UNESC, de maneira especial aos, professor Doutor Cleyton de Oliveira Ritta e aos professores Mestre Sérgio Mendonça da Silva, professor Mestre Leonel Luiz Pereira e professora Mestra Kátia Aurora Dalla Libera, que por meio do seu companheirismo, competência e uma convivência extremamente alegre me cativaram à docência!

Ao professor Mestre Dourival Giassi, por compartilhar toda sua vasta experiência em nossas conversas e por ter lutado para que o curso de Ciências Contábeis da UNESC fosse cada vez mais voltado para pesquisa e ao um ensino de excelência!

A todos os integrantes do grupo de pesquisa Núcleo de Estudos Contábeis (NECON), meus colegas Zeli Felisberto, Carolina Citadin Milaneze, Januario José Monteiro, Idianete Paula Seque, Maike Bordignon Mandelli, Eduardo Tramontin Castanha e Júlia Constante Pereira, por todo auxílio e momentos vivenciados. Gostaria de agradecer a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

(CAPES) e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação de Santa Catarina (FAPESC), por fomentar por meio de bolsa de estudos minha pesquisa e a presente dissertação de mestrado!

Também gostaria de agradecer a todo corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS).

E a todos que de alguma forma contribuíram para conclusão desse processo! Meu muito obrigado!

“Tudo é possível ao que crê.”

Marcos 9: 23



## RESUMO

Na experiência brasileira, o surgimento e a dinâmica das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES) resultam de um contexto no qual há fatos que transpassaram a esfera da oferta de ensino. A dinâmica dos aspectos ambientais, têm demandado maior amparo de gestão e melhores indicadores de desempenho por parte dessas instituições, que em um curto espaço de tempo, se viram inseridas em um ambiente concorrencial regido por uma lógica de mercado. Desse modo, este estudo pretendeu contribuir no estudo organizacional acerca do financiamento e desempenho financeiro de instituições da educação superior, frente às dinâmicas do ambiente institucional, adotando como teoria de base o Ambiente Institucional (AI) juntamente das bases teóricas da Teoria Institucional (TI). Diante desse contexto, a presente dissertação tem como objetivo geral investigar como as três ICES catarinenses respondem ao determinismo do ambiente institucional no que tange ao desempenho financeiro para o seu desenvolvimento. Como método, optou-se por um estudo qualitativo, com pesquisa documental com objetivo de pesquisa descritivo. A amostra incidiu sobre três ICES representativas das Regiões Intermediárias agrupadas de Santa Catarina a saber: universidade A (Criciúma/Florianópolis), universidade B (Joinville/Blumenau) e universidade C (Chapecó/Lages/Caçador). A pesquisa se deu no segundo semestre de 2019 e abrangeu o período de 2013 (publicação da Lei das comunitárias) até 2018 (dados mais recentes disponíveis no momento da coleta). Dados secundários foram coletados nos sites das ICES, utilizando-se dos documentos contábeis e financeiros. Os resultados apontam as ICES estudadas possuem um desequilíbrio e resultados operacionais sazonais. Foi possível constatar, no período analisado, que essas organizações universitárias tiveram dificuldade de se financiar apenas com suas receitas educacionais, ou seja, mensalidades e atividades educacionais. Isso se evidencia em parte, pelo acesso constante e recorrente a instituições financeiras, empréstimos e financiamentos diversos, além de arrendamentos mercantis, demonstrando baixa capacidade de investir em suas estruturas e atividades com capital próprio. Como reflexo tem-se um acréscimo significativo nas despesas financeiras e aumento do passivo dessas organizações, somado aos elevados custos com folha de pagamento e despesas administrativas e de manutenção já existentes, refletindo diretamente no seu desenvolvimento. Esse reflexo está relacionado ao resultado do exercício (superávit ou déficit) apresentando em alguns períodos estudados o déficit. Essa situação impossibilita a ICES de realizar investimentos e pagar suas

obrigações com capital próprio. Como consequência a organização se vê obrigada a acessar capital de terceiros (empréstimos e financiamentos), aumentando seu passivo e seu custo total, ocasionado um ciclo de dependência financeira externa e um recorrente desequilíbrio financeiro. Os achados indicam que as ICES estudadas têm dificuldades de se manterem apenas com mensalidades e atividades educacionais, ou seja, têm a necessidade recorrer a diversas formas de complementar suas receitas, que vão muito além de sua finalidade educacional.

**Palavras-chave:** Lei n. 12.881, de 12 de novembro de 2013. Dinâmicas Organizacionais. Desempenho financeiro. Educação Superior. Desenvolvimento Socioeconômico.

## ABSTRACT

In the Brazilian experience, the emergence and dynamics of Community Institutions of Higher Education (ICES) result from a context in which there are facts that have crossed the sphere of teaching provision. The dynamics of environmental aspects have demanded greater management support and better performance indicators from these institutions, which in a short time, found themselves inserted in a competitive environment governed by a market logic. Thus, this study intended to contribute to the organizational study about the financing and financial performance of higher education institutions, in view of the dynamics of the institutional environment, adopting the Institutional Environment (AI) as the basic theory together with the theoretical bases of Institutional Theory (IT) . Given this context, the present dissertation has the general objective of investigating how the three Santa Catarina ICES respond to the determinism of the institutional environment with regard to the financial performance for their development. As a method, we opted for a qualitative study, with documentary research with the objective of descriptive research. The sample focused on three ICES representative of the grouped Intermediate Regions of Santa Catarina, namely: university A (Criciúma / Florianópolis), university B (Joinville / Blumenau) and university C (Chapecó / Lages / Caçador). The survey took place in the second half of 2019 and covered the period from 2013 (publication of the Community Law) to 2018 (most recent data available at the time of collection). Secondary data were collected on the ICES websites, using accounting and financial documents. The results show that the studied ICES have an imbalance and seasonal operating results. It was possible to verify, in the analyzed period, that these university organizations had difficulty to finance themselves only with their educational revenues, that is, tuition and educational activities. This is evidenced in part by the constant and recurring access to financial institutions, loans and financing, in addition to leasing, showing a low capacity to invest in its structures and activities with its own capital. As a result, there has been a significant increase in financial expenses and an increase in the liabilities of these organizations, added to the high costs with payroll and administrative and maintenance expenses that already exist, directly reflecting on their development. This reflex is related to the result of the exercise (surplus or deficit) presenting in some studied periods the deficit. This situation makes it impossible for ICES to make investments and pay its obligations with its own capital. As a consequence, the organization is forced to access third party capital (loans and financing), increasing its

liabilities and its total cost, causing a cycle of external financial dependence and a recurring financial imbalance. The findings indicate that the studied ICES have difficulties in maintaining themselves only with monthly fees and educational activities, that is, they need to use different ways to complement their recipes, which go far beyond their educational purpose.

**Keywords:** Law n. 12.881 of November 12, 2013. Organizational Dynamics. Financial performance. College education. Socioeconomic Development.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de IES no Brasil de 2013 - 2018 .....	87
Gráfico 2 – Número de IES em Santa Catarina de 2013 - 2018.....	88
Gráfico 3 – Número de Polos EaD no Brasil de 2013 - 2018 .....	89
Gráfico 4 – Número de Polos EaD em Santa Catarina de 2013 - 2018.....	90
Gráfico 5 – Matrículas presenciais e EaD no Brasil de 2013 a 2018 .....	91
Gráfico 6 – Matrículas presencial e a distância em SC de 2013 a 2018.....	92
Gráfico 7 – Liquidez imediata – universidade A .....	98
Gráfico 8 – Liquidez corrente – universidade A .....	99
Gráfico 9 – Liquidez geral – universidade A .....	100
Gráfico 10 – Composição do endividamento – universidade A .....	101
Gráfico 11 – Endividamento total – universidade A .....	101
Gráfico 12 – Superávit (déficit) – universidade A .....	102
Gráfico 13 – Admitidos e demitidos da universidade A de 2013 a 2018 ..	103
Gráfico 14 – Liquidez imediata – universidade B .....	104
Gráfico 15 – Liquidez corrente – universidade B .....	104
Gráfico 16 – Liquidez geral – universidade B .....	105
Gráfico 17 – Composição do endividamento – universidade B .....	106
Gráfico 18 – Endividamento total – universidade B .....	107
Gráfico 19 – Superávit (déficit) – universidade B .....	107
Gráfico 20 – Admitidos e demitidos da universidade B de 2013 a 2018 ..	108
Gráfico 21 – Liquidez imediata – universidade C .....	109
Gráfico 22 – Liquidez corrente – universidade C .....	110
Gráfico 23 – Liquidez geral – universidade C .....	110
Gráfico 24 – Composição do endividamento – universidade C .....	111
Gráfico 25 – Endividamento total – universidade C .....	112
Gráfico 26 – Superávit (déficit) – universidade C .....	112
Gráfico 27 – Admitidos e demitidos da universidade C de 2013 a 2018 ..	113

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Decisões financeiras no balanço patrimonial .....	79
Figura 2 – ICES e Regiões geográficas intermediárias agrupadas de SC....	81
Figura 3 – <i>Framework</i> do ambiente institucional das ICES em 2020 .....	94

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Número de IES no Brasil (BR) em 2018.....	42
Quadro 2 – Número de IES no estado de Santa Catarina (SC) em 2018.....	43
Quadro 3 – Número total de matrículas em 2018 .....	44
Quadro 4 – Categoria administrativa pública e privada .....	59
Quadro 5 – Organização acadêmica e classificação da IES .....	60
Quadro 6 – Órgãos e entidades que influenciam na regulação das ICES....	67
Quadro 7 – Tipologia de adaptação organizacional .....	69
Quadro 8 – Tipologia de adaptação organizacional .....	74
Quadro 9 – Matrículas presenciais e EaD - Brasil de 2013 a 2018.....	92
Quadro 10 – Matrículas presencial e a distância - SC de 2013 a 2018 .....	93
Quadro 11 – Modalidades de financiamento - universidades ABC .....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIEE	Associação Brasileira de Instituições Educacionais Evangélicas
ABRUC	Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior
ACAFE	Associação Catarinense das Fundações Educacionais
AI	Ambiente Institucional
ANEC	Associação Nacional de Educação Católica do Brasil
Art.	Artigo
BR	Brasil
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEBAS	Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social
CAT	Centro de Apoio Operacional
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEFET	Centros Federais de Educação Tecnológica
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
CONVIBRA	Congresso Virtual Brasileiro de Administração
DEA	Análise Envoltória de Dados
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DRE	Demonstração de Resultados do Exercício
EaD	Educação a Distância
EMN	Empresas Multinacionais
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
GECOMD	Grupo de Pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento
GECON	Gestão Econômica
GEINTEC	Revista Gestão, Inovação e Tecnologias
GEU	Grupo de Estudos sobre Universidade
GUAL	Revista Gestão Universitária na América Latina
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICES	Instituições Comunitárias de Educação Superior
IES	Instituições de Educação Superior
IF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IGC	Índice Geral de Cursos



INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INPEAU	Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
ITG	Interpretação Técnica Geral
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LTDA	Sociedades Limitadas
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
MPSC	Ministério Público de Santa Catarina
PPGDS	Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico
PROESDE	Programa de Educação Superior para o Desenvolvimento Regional
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
PUCs	Pontifícias Universidades Católicas
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RAE	Revista de Administração de Empresas
REBRAE	Revista Brasileira de Estratégia
RS	Rio Grande do Sul
S.A.	Sociedades Anônimas
SC	Santa Catarina
SEDEPE	Seminário de Desenvolvimento da Pesquisa Docente e Discente
SERES	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
STEM	Associação de Universidades Americanas
TI	Teoria Institucional
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UC	Universidades Comunitárias
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UnC	Universidade do Contestado
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
UNIARP	Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul

UNOCHAPECÓ Universidade Comunitária da Região de Chapecó

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>39</b>
1.1 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	41
1.2 OBJETIVOS .....	46
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>46</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>46</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	47
<b>1.3.1 Estudos anteriores e motivações da pesquisa</b> .....	<b>49</b>
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	52
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>54</b>
2.1 DO SURGIMENTO DAS IES À NATUREZA JURÍDICA E COMUNITÁRIA .....	54
<b>2.1.1 Natureza jurídica da organização-universidade no Brasil contemporâneo</b> .....	<b>57</b>
2.1.1.1 Natureza jurídica das fundações mantenedoras.....	61
<b>2.1.2 Universidades comunitárias</b> .....	<b>64</b>
2.2 A NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	68
<b>2.2.1 Teoria neoinstitucional</b> .....	<b>71</b>
2.2.1.1 Estudos recentes em diálogo com a Teoria Neoinstitucional ...	75
2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO .....	77
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>80</b>
3.1 MODELO DE ESTUDO.....	80
3.2 DELIMITAÇÃO E AMOSTRA .....	80
3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS ...	82
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	83
<b>3.4.1 Indicadores de liquidez financeira</b> .....	<b>83</b>
<b>3.4.2 Indicadores de endividamento financeiro</b> .....	<b>84</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>86</b>
4.1 DADOS E COMENTÁRIOS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	86
<b>4.1.1 Número de IES e polos EaD no Brasil e Santa Catarina de 2013 a 2018</b> .....	<b>86</b>
<b>4.1.2 Número de matrículas presenciais e a distância no Brasil e Santa Catarina de 2013 a 2018</b> .....	<b>91</b>
<b>4.1.3 Ilustração e comentários sobre o ambiente institucional de inserção das ICES estudadas</b> .....	<b>93</b>
4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO.....	98
<b>4.2.1 Desempenho financeiro da universidade A</b> .....	<b>98</b>

<b>4.2.2 Desempenho financeiro da universidade B.....</b>	<b>104</b>
<b>4.2.3 Desempenho financeiro da universidade C.....</b>	<b>109</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As universidades e demais Instituições de Ensino Superior (IES) têm se constituído como espaço de aprendizado científico formal institucionalizado ao longo da história. O surgimento dessas instituições está historicamente conectado às angústias e aspirações de sua época de origem, podendo influenciar e modificar o contexto coletivo e comunitário na qual estão inseridas, onde lhe é conferido, desde sua gênese, um compromisso socioeconômico por natureza (BARTNIK; SILVA, 2009; FAGUNDES, 1986).

Na experiência brasileira, o surgimento e a dinâmica das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES) resultam de um contexto no qual há fatos que transpassaram a esfera da oferta de ensino. Fatos provenientes de acontecimentos históricos, políticos e econômicos que transformaram o processo de interiorização da educação superior, somado à busca por suprir as demandas sociais de cada localidade, transformando ações de extensão universitária em instituições comunitárias interiorizadas (FRANCO; LONGHI, 2009; GIANEZINI *et al.*, 2018; LÜCKMANN; CIMADON; BERNART, 2015b).

As ICES por meio de suas atividades, têm promovido mudanças, fruto de pesquisas e discussões oriundas de sua condição de geradora de conhecimento, oferecendo respostas às necessidades e anseios socioeconômicos de diversas localidades, notadamente nos estados do Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC), situados no sul do Brasil (SCHMIDT, 2010).

Na medida em que o poder público estatal operava macro ações em tais localidades, coube as universidades (em especial as comunitárias) voltar-se ao contexto local e regional fragmentado. Assim, as mesmas se demonstram capazes de promover o desenvolvimento socioeconômico nos cenários onde estavam inseridas (FONTAN; VIEIRA, 2011).

Contudo, a dinâmica dos aspectos ambientais, culturais e sociais das últimas décadas, têm demandado maior amparo de gestão e melhores indicadores de desempenho por partes dessas instituições, que em um curto espaço de tempo, se viram inseridas em um ambiente concorrencial regido por uma lógica de mercado, que amplia os desafios de sua manutenção enquanto instituição de educação superior e prestadora de serviços à comunidade (FRANCO; LONGHI, 2009).

Este cenário evidenciou-se após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (nº 9.394, 1996<sup>1</sup>), e em especial, após a promulgação da Lei das Comunitárias, (Lei n. 12.881, de 12 de novembro de 2013). Para além das universidades privadas com fins lucrativos – sustentadas por sociedades Limitadas (Ltda.) ou Sociedades Anônimas (SA) – e as públicas estatais, cujo administração pública é a mantenedora, são finalmente reconhecidas como tais, as universidades Comunitárias (UC) que são privadas sem fins lucrativos. Todas essas organizações fazem parte de um ambiente concorrencial, que atualmente conta com a presença de grandes grupos educacionais privados (ESPÍNDOLA, 2014).

Ao se voltar para a realidade catarinense, observa-se que as ICES se encontram, enquanto organizações prestadoras de serviços educacionais, em um ambiente de crescente competitividade (mercado educacional brasileiro). Em âmbito estadual, além das estratégias competitivas ambientais internas, é possível identificar a influência do ambiente determinista e o relacionamento com *stakeholders*,<sup>2</sup> bem como variáveis externas que influenciam nas estratégias e no desempenho financeiro dessas instituições (OPORTO, 2015).

Considerando este contexto, a presente dissertação se propôs a desenvolver um estudo organizacional acerca do financiamento desempenho financeiro de instituições da educação superior, com intuito de evidenciar as novas demandas a serem atendidas pelo “segmento” das universidades comunitárias frente às dinâmicas do ambiente institucional atual e a necessidade de contribuir com o desenvolvimento organizacional a partir do estudo de três ICES de Santa Catarina.

Foram adotados como principais referenciais teóricos, os trabalhos de Aldrich e Pfeffer (1976), Ducan (1972) Hrebiniak e Joyce (1985), Astley *et al.* (2005) para compreensão do ambiente institucional como

---

<sup>1</sup> A Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e rege os níveis e modalidades de educação e ensino no Brasil, que divide a educação escolar em educação infantil, educação fundamental, ensino médio e ensino superior, sendo que este último engloba cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu* (Especializações) e *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) ofertados por IES públicas e privadas (BRASIL, 1996).

<sup>2</sup> Freeman e Reed (1983) conceituam *stakeholders* como todos os grupos de interessados nos resultados da instituição e afirma que esses grupos exercem influência e são influenciados, em outras palavras afetam e são afetados. A organização mantém conexões com diversos *stakeholders*, tais como: agências governamentais, concorrentes, fornecedores, sindicatos, funcionários e clientes.

campo teórico nos estudos organizacionais. Na evolução das universidades e educação superior – somando-se à investigação das discussões e ações em consonância com a legislação educacional – citam-se para o histórico do surgimento da instituição universidade os autores Fagundes (1986), Fávero (2000), Goulart, Vieira e Carvalho (2005), Morosini (2006), Bartnik e Silva (2009), Stallivieri (2009), bem como os Decretos n. 14.343, de 7 de setembro de 1920, e n. 19.851, de 11 de abril de 1931.

E em relação ao cenário em que as universidades estão inseridas, Hardy e Fachin (1996), Buarque (2003), Santos (2005), Ristoff e Araújo (2003), Stallivieri (2009), Franco (2016). Por fim, representando os estudos acerca das universidades comunitárias no Brasil tem-se, Vannucchi (2004), Frantz (2006), Vogt (2009), Schmidt e Campis (2009), Lückmann e Cimadon (2015a), além da Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001 e Lei n. 12.881, de 12 de novembro de 2013.

## 1.1 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

Na lógica de financiamento e manutenção do sistema nacional de educação superior as IES são categorizadas no Brasil de duas formas, públicas ou privadas. Para efeitos de levantamento estatístico, o Ministério da Educação (MEC) classifica as públicas como federais, estaduais e municipais e as privadas como privadas sem fins lucrativos (comunitárias, confessionais, filantrópicas) e com fins lucrativos (STALLIVIERI, 2009).

O Quadro 1, formulado a partir dos dados do Censo da Educação Superior de 2018, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e divulgados em 2019 pelo MEC, contribui para compreender a distribuição dos tipos de IES mencionadas.

Quadro 1 – Número de IES no Brasil (BR) em 2018.

BR	IES Total	universidades	centros universitários	faculdades	IF e CEFET
		2.537	199	230	2.068
Pública	299	107	13	139	40
Privada	2.238	92	217	1.929	0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019).

Em complemento ao Quadro 1, menciona-se que são 2.537 IES, das quais se dividem entre: 299 públicas (110 federais, 128 estaduais e 61 municipais); e 2.238 privadas sendo que destas privadas, 92 são universidades privadas e sendo 36<sup>3</sup> são universidades comunitárias (incluindo-se aqui 19<sup>4</sup> universidades confessionais). Em termos

<sup>3</sup> 36 universidades comunitárias: Pontifícia universidade Católica de Campinas - PUC-CAMPINAS, Pontifícia universidade Católica de Goiás - PUC GOIÁS, Pontifícia universidade Católica de Minas Gerais - PUC MINAS, Pontifícia universidade Católica de São Paulo – PUCSP, Pontifícia universidade Católica do Paraná – PUCPR, Pontifícia universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RIO, Pontifícia universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, universidade Católica de Brasília – UCB, universidade Católica de Pelotas – UCPEL, universidade Católica de Pernambuco – UNICAP, universidade Católica de Petrópolis – UCP, universidade Católica De Santos – UNISANTOS, universidade Católica Dom Bosco – UCDB, universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ, universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, universidade de Caxias do Sul – UCS, universidade de Cruz Alta – UNICRUZ, universidade de Passo Fundo – UPF, universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, universidade de Sorocaba – UNISO, universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP, universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, universidade Feevale – FEEVALE, universidade Franciscana – UFN, universidade La Salle – UNILASALLE, universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, universidade Metodista de São Paulo – UMESP, universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE, universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, universidade São Francisco – USF.

<sup>4</sup> 19 universidades comunitárias confessionais: Pontifícia universidade Católica de Campinas - PUC-CAMPINAS, Pontifícia universidade Católica de Goiás -



proporcionais 86,80% são privadas, 11,79% são públicas e 1,41% são universidades comunitárias.

Por conseguinte, o cenário da educação superior catarinense estava composto em 2018 da seguinte forma:

Quadro 2 – Número de IES no estado de Santa Catarina (SC) em 2018.

SC	IES Total	universidades	C. universitários	faculdades	IF e CEFET
	97	13	11	71	2
Pública	8	4	1	1	2
Privada	89	9	10	70	0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

São 97 IES catarinenses, das quais se dividem entre: (8) oito públicas (4) quatro federais, (1) uma estadual e (3) três municipais; e 89 privadas, sendo que destas privadas (9) nove são universidades e (6) seis são universidades comunitárias. Em termos proporcionais 85,57% são privadas, 8,25% são públicas e 6,19% são universidades comunitárias.

Considerando que as mensalidades são a principal fonte de receita das universidades comunitárias (CERICATO, 2006; MOROSINI; FRANCO, 2006; ZILIO, 2004), elaborou-se o Quadro 3, que compara e evidencia o número de matrículas realizadas no ano de 2018. A coluna total representa as matrículas efetuadas em todas as IES (universidades, faculdades, centros universitários e institutos federais de educação, ciência e tecnologia e centro federais de educação tecnológica) na modalidade presencial e a distância (INEP, 2019).

---

PUC GOIÁS, Pontifícia universidade Católica de Minas Gerais - PUC MINAS, Pontifícia universidade Católica de São Paulo – PUCSP, Pontifícia universidade Católica do Paraná – PUCPR, Pontifícia universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RIO, Pontifícia universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, universidade Católica de Brasília – UCB, universidade Católica de Pelotas – UCPEL, universidade Católica de Pernambuco – UNICAP, universidade Católica de Petrópolis – UCP, universidade Católica De Santos – UNISANTOS, universidade Católica Dom Bosco – UCDB, universidade Franciscana – UFN, universidade La Salle – UNILASALLE, universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, universidade Metodista de São Paulo – UMESP, universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE, universidade São Francisco – USF.

Quadro 3 – Número total de matrículas em 2018

Categoria	Total <sup>5</sup>	Presencial		A distância	
		IES	UNIV <sup>6</sup>	IES	UNIV.
<b>Brasil</b>	<b>8.450.755</b>	<b>6.394.244</b>	<b>3.184.812</b>	<b>2.056.511</b>	<b>1.282.882</b>
Pública	2.077.481	1.904.554	1.580.428	172.927	154.572
Privada	6.373.274	4.489.690	1.604.384	1.883.584	1.128.310
<b>SC</b>	<b>366.827</b>	<b>222.982</b>	<b>131.999</b>	<b>143.845</b>	<b>30.992</b>
Pública	65.012	62.535	49.849	2.477	2.274
Privada	301.815	160.447	82.150	141.368	28.718

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

O número de matrículas realizadas na modalidade presencial é maior que a modalidade a distância. As universidades privadas (categoria administrativa das UC) no Brasil, representam 25,09% (1.604.384) das matrículas em relação a totalidade das matrículas realizadas nas IES (6.394.244) na modalidade presencial e 54,87% (1.128.310) na modalidade a distância de um total de (2.056.511) das demais IES (INEP, 2019).

Já em relação à Santa Catarina, o número de matrículas das universidades privadas na modalidade presencial é de 36,84% (82.150) em proporção as demais IES (222.982), enquanto na modalidade a distância há 19,96% (28.718) correspondente a (143.845). É importante destacar que o número de matrícula na modalidade a distância realizadas pelas universidades privadas em relação ao total das matrículas das IES (366.827 - presencial e a distância) é de 7,83% (28.718) (INEP, 2019).

Inseridas nesse cenário da educação superior estão às UCs, integradas por meio da Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior (ABRUC). Ela atua em âmbito nacional em parceria com outras associações, a saber: Associação Brasileira de Instituições Educacionais Evangélicas (ABIEE); Associação Nacional de Educação Católica do Brasil (ANEC); Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG); e a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), onde estão inseridas

<sup>5</sup>Nota: o número da coluna “total” é resultante da soma dos valores “presencial/IES + distância/IES”

<sup>6</sup>Nota: UNIV.: universidades.

as três universidades estudadas nesta dissertação. Tais Associações foram responsáveis pela organização de redes de colaboração para o fortalecimento das ICES e pela pressão e conquista de direitos diante dos poderes e órgãos reguladores (ABRUC, 2018).

Como resultante dessa pressão, as ICES foram regulamentadas e caracterizadas com o advento da Lei das Comunitárias (Lei n. 12.881), que entrou em vigor no dia 12 de novembro de 2013, especificando no *caput* do primeiro artigo as características desse novo modelo jurídico de Instituição de Educação Superior e conferindo-lhe o *status* de público não estatal (BRASIL, 2013; LÜCKMANN; CIMADON, 2015a).

Com a aprovação da referida Lei, as ICES têm novas oportunidades que outrora não se encontravam disponíveis, tais como as descritas nos incisos do Art. 2º “[...] I - ter acesso aos editais de órgãos governamentais de fomento direcionados às instituições públicas; II - receber recursos orçamentários do poder público [...]” (BRASIL, 2013).

Cabe mencionar que houve crises e avanços institucionais, resultando em significativas transformações nas próprias universidades. Em âmbito nacional, nas últimas duas décadas, essas mudanças ocorreram pela adoção de políticas de cunho neoliberal, que por consequência propiciaram, a partir do final da década de 1990, uma visão mais mercantil da educação superior (BUARQUE, 2003; SANTOS, 2005), fenômeno que cresceu e se consolidou desde então.

Portanto, abordar o financiamento da educação superior no Brasil, no atual cenário das políticas educacionais e fontes de financiamento, implica em analisar um conjunto de fatores socioeconômicos, bem como compreender a atuação de diversos atores institucionais (FÁVERO; BECHI, 2017).

Contudo, com a consolidação do “mercado de ensino superior” e com o avanço da tecnologia, as IES (sejam elas públicas ou privadas), se deparam com o desafio de se manter financeiramente ativas e para tanto são levadas a profissionalizar sua gestão e adotar estratégias competitivas com intuito de atrair mais “clientes”, bem como alternativas de financiamento, criação de receitas e prestação de serviços que vão muito além da sua finalidade como instituição ofertante de ensino e geradora de conhecimento (ANDRADE, 2006; BERTOLIN, 2009; COLOMBO, 2014; GIOLO, 2009; PIT; SANTOS, 2005).

Diante disso, podem-se levantar algumas premissas em relação ao modelo institucional das universidades, premissas essas que estão voltadas a maneira como essas organizações educacionais reagem ao

ambiente em que estão inseridas. Esse ambiente possui obrigações legais e regulatórias específicas a essas organizações, que por sua vez têm exercido influências nas ações do setor educacional privado, tanto com fins lucrativos (ESPÍNDOLA, 2014; SILVA JUNIOR; MARTINS-SILVA, 2013), quanto sem fins lucrativos (TABALIPA, 2015).

Nesse sentido é importante entender os efeitos ocasionados pelo ambiente determinista no qual estão inseridas as ICES estudadas, por meio da Teoria Institucional (TI) e possível propensão ao isomorfismo coercitivo com regulamentação governamental (DIMAGGIO; POWELL, 1983; DIMAGGIO; POWELL, 2005; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Com isso, se torna pertinente abordar o comportamento responsivo dessas organizações perante os determinismos provenientes do ambiente institucional (AGUIAR, 2008; DIDONÉ, 2015; SCHAFASCHEK; MENEGHEL, 2009), entendendo como e por que este afeta as ICES e quais os efeitos dessa relação. Importante destacar que das (6) seis ICES catarinenses, foram escolhidas (3) três para a presente dissertação, onde foram denominadas A, B e C. A justificativa e os critérios de escolha e de exclusão, estão no item delimitação e amostra da sessão três, procedimentos metodológicos.

E então, diante deste cenário questiona-se: Como se estabelece a dinâmica do ambiente institucional das ICES A, B e C? Qual o desempenho financeiro das ICES A, B e C? E quais as consequências para o seu desenvolvimento organizacional?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Investigar como as três ICES catarinenses respondem ao determinismo do ambiente institucional no que tange ao desempenho financeiro para o seu desenvolvimento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar dados e informações que compõem o ambiente institucional em que das três ICES estudadas estão inseridas;

- b) Compreender as dinâmicas do ambiente institucional presente das três ICES;
- c) Avaliar o desempenho financeiro das três ICES e seus possíveis reflexos no desenvolvimento dessas instituições.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As universidades são organizações complexas e devido a sua natureza educacional e social, estão em contínua interação com o ambiente (RIZZATTI; DOBES, 2003), onde “recebem e devolvem”, podendo assim, nesse processo de interação, sofrer alterações contínuas em sua dinâmica organizacional, se moldando conforme a necessidade (PEREIRA; SORATO; FRANCISCO, 2015).

Do ponto de vista eminentemente organizacional (e por vezes comerciais), as IES que mais se destacam, também são as que mais investem em sua estrutura organizacional, com intuito de aprimorar os processos, tornando assim mais eficazes suas respostas em relação as pressões exercidas pelo do ambiente (PETRY *et al.*, 2017).

Em relação as ICES, cabe citar que há uma série de adversidades decorrentes da gestão interna, tais como: elevado custos de manutenção, inadimplência, ociosidade de vagas e a insuficiência de capital financeiro. Com isso a conjuntura de variáveis torna a gestão complexa e as obriga a desenvolver meios para assegurar sua sustentabilidade financeira e continuidade (CITTADIN, 2011).

Segundo dados publicados em 2018 pelo Centro de Estudos e Debates Estratégicos – consultoria legislativa da Câmara dos deputados que trata do financiamento da educação superior no Brasil – no ano de 2017, as IES privadas movimentaram receitas no valor de R\$ 54,6 bilhões; desse valor R\$ 50,8 bilhões são provenientes de mensalidades e R\$ 3,8 bilhões são oriundos de renúncia fiscal.

[...] para o ano de 2017, o dispêndio total com educação superior foi estimado em aproximadamente R\$ 140 bilhões, dos quais R\$ 84,2 bilhões em recursos públicos e R\$ 55,8 em recursos privados das famílias. Esses dados não incluem as instituições municipais, das quais algumas são inteiramente gratuitas para os

estudantes e outras não. De todo modo, essas últimas atendem apenas a 1,5% dos estudantes de graduação, tendo, portanto, pouco impacto no quadro geral que se pretende descrever. [...] Ainda que os recursos públicos destinados às instituições públicas de educação superior sejam destinados a custear outras atividades além do ensino de graduação, como a pós-graduação, a pesquisa e a extensão, a diferença no volume de recursos é significativa: R\$ 71,9 bilhões, nas instituições públicas, que atendem, com gratuidade, a 1,87 milhão de estudantes, e R\$12,3 bilhões para apoio de financiamento (gratuidade com bolsa e/ou empréstimo) a 2,03 milhões de estudantes nas instituições particulares. Por outro lado, o dispêndio global das famílias, para custear os estudos de graduação de 4,06 milhões de estudantes, foi estimado em R\$ 55,8 bilhões. (CENTRO DE ESTUDOS E DEBATES ESTRATÉGICOS CONSULTORIA LEGISLATIVA, 2018, p. 79 e 80).

Nessa conjuntura em que as universidades comunitárias (sem fins lucrativos e com foco regional) estão inseridas, houve também uma proliferação do setor privado de ensino superior, composto em boa parte, por instituições que muitas vezes não têm compromisso social, somando à algumas implicações como as parcelas de inadimplência e da falta de capacidade financeira de estudantes do ensino médio, que não poderiam ingressar no nível superior (RISTOFF; ARAÚJO, 2003), incluindo-se aqui a preocupação com o desenvolvimento intrínseco das regiões.

Desse modo, este estudo pretendeu contribuir para evidenciar a situação financeira das UCs perante dinâmicas organizacionais, partindo da condição da educação superior brasileira, mais especificamente do segmento de ICES localizadas no estado de Santa Catarina.

Do ponto de vista da comunidade acadêmica (consumidores), dos *stakeholders* e da própria sociedade, é relevante que essas organizações, possam criar meios e estratégias na perspectiva de oferecer soluções às demandas comunitárias (SILVA; MACHADO; DOMINGUES, 2013; ZANIVAN; WINCK, 2006), com objetivo de legitimar suas ações afim de receber o reconhecimento da mesma (sociedade) e com isso fortalecer a organização universitária em si (OLIVEIRA, 2006).

Sendo assim, administrar as ICES se torna uma atividade complexa, uma vez que a natureza comunitária pública não estatal das mesmas se traduz em resistência para se aprimorar e profissionalizar sua gestão. Há uma percepção de que esse processo só pode levar à mercantilização das universidades. Por se tratar de educação, tem-se a ideia de filantropia, somado a essa visão, o conceito de que é dever do Estado ofertar a educação. Nesse sentido as universidades são consideradas diferentes das demais organizações inseridas no mercado (BOLAN, 2008; RIZZATTI; DOBES, 2003).

Porém, as universidades têm se tornado organizações com gestão cada vez mais complexas, e nem sempre conseguem conciliar sua atividade fim com sua direção, e captar recursos para sua manutenção, se torna um desafio uma vez que seu modelo de gestão ainda é centralizado, tal modelo é inconciliável com a realidade de mercado atual, exigindo mudanças e transformações de estruturas organizacionais para se adaptar ao ambiente (BOLAN, 2008; CITTADIN, 2011; MARTENS, 2015).

### **1.3.1 Estudos anteriores e motivações da pesquisa**

O presente estudo possui algumas motivações sobre a temática desempenho financeiro e financiamento para desenvolvimento de universidades comunitárias catarinenses. Em relação ao objeto de estudo, na literatura foram realizadas pesquisas com variedade de temas em ICES, entretanto serão mencionados estudos referentes a temática “organizações e ambiente”.

Nesse sentido foram encontradas pesquisas sobre as ICES com objetivo de estudar: competências dos gestores administrativos (TREVIZAN, 2004); o papel do reitor (LOPES, 2004); estratégias competitivas (ESTEVES; SILVA, 2012; PIT; ANDRADE, 2006); análise ambiental (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2007); gestão estratégica e profissional na extensão (PINHO, 2007); planejamento estratégico de *marketing* (CORDIOLI, 2008); gestão de projetos especiais (VEIGA, 2009); responsabilidade social (PINTO, 2009; HAHN *et al.*, 2013); impactos da responsabilidade social, desenvolvimento local e regional (DIDONÉ, 2015); gestão sustentável (FOSSATTI; DANESI, 2016); inovação para o desenvolvimento sustentável (BERCHIN, 2017); avaliação de desempenho de gestores (SOUZA, 2017); contribuições para o desenvolvimento regional (PAIM, 2017); sustentabilidade na gestão

estratégica (TELOCKEN, 2018) e *framework* de auto avaliação progressiva (MAZON, 2019).

Aproximando-se da temática, a presente dissertação também encontrou como motivação em pesquisas anteriores. O estudo pioneiro de Amaral (1999), identificou fatores que ocasionaram o desequilíbrio financeiro em ICES. Seus resultados apontaram que o desequilíbrio financeiro é ocasionado pelo crescimento do *campus* sem planejamento, inadimplência e a falta de gestão profissionalizada. Desde então, pouco se avançou sobre estudos relacionados ao desempenho financeiro e captação de recursos das ICES, ainda assim apresentam-se demais estudo sobre o tema a seguir.

Saurin (2004) realizou uma análise comparativa da administração financeira e buscou identificar as fontes de financiamento das ICES. Os achados indicam que o financiamento provém na sua maioria das mensalidades, em parte do Estado e de fontes diversas, como por exemplo a prestação de serviços em diversas áreas por meio de seus setores e pessoal especializado, no entanto esta última é pouco, ou por muitas vezes nem é utilizada.

Nesse sentido, o estudo de Flores (2005) teve como objetivo caracterizar os fatores da gestão que influenciam o desempenho das UCs catarinenses com o intuito de formular um modelo de análise de desempenho dessas instituições. Como resultados apontou que fatores de gestão administrativo-organizacionais, comportamentais, ambientais e institucionais, influenciam diretamente no desempenho das ICES (FLORES, 2005).

Outro fator que influenciou o desempenho foi “ambiente externo”, ou seja, o ambiente institucional na qual ela está inserida. O estudo aponta um alto custo de financiamento e do processo de educação e a perda da filantropia e demonstrou que as ICES necessitam aprimorar a sua gestão e buscar equilíbrio financeiro (FLORES, 2005).

Morosini e Franco (2006) identificaram as políticas institucionais e mudanças no caráter comunitário, encontrando evidências que as ICES necessitam aprimorar e profissionalizar sua gestão e devem desenvolver estratégias para captação de recursos para sua manutenção e seu desenvolvimento.

Cericato (2006) buscou conhecer e analisar as fontes de financiamento e Zilio (2004) analisou o financiamento das ICES. Ambos os estudos demonstraram como resultado, que essas instituições têm como fonte principal de recursos as mensalidades e apontaram para a



necessidade de realizar novos estudos no intuito de identificar fontes alternativas de financiamento para as ICES.

Klan *et al.* (2012) identificaram as formas de avaliação de desempenho utilizadas pelas ICES. Os resultados indicaram que essas instituições avaliam seu desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros, todavia essencialmente é dado ênfase aos financeiros e à satisfação dos clientes, sendo que esta última se justifica, uma vez que essas instituições têm as mensalidades como principal fonte financeira.

No estudo de Borges *et al.* (2013) é analisada a relação da transformação das IES com as mudanças na regulação no ambiente institucional do setor de educação superior. O estudo foi realizado em uma mantenedora de IES privada não comunitária, porém não menos importante, por estar em um ambiente institucional semelhante ao das ICES. Os resultados indicaram que há uma relação de influência direta na forma em que as IES se comportam com as regras vigentes no ambiente em que as IES estão inseridas.

Ramos, Nez e Hein (2014) classificaram as IES associadas à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE) por meio de indicadores de desempenho econômico-financeiro (liquidez, endividamento e atividade) e pelo Índice Geral de Cursos (IGC) de cada IES. Após criarem duas classificações em ordem numérica crescente os autores as compararam, encontrando uma diferença entre as classificações, demonstrando que não há relação direta entre o desempenho econômico-financeiro e o IGC.

Estudo semelhante foi realizado por Granemann *et al.* (2017) que estabeleceram um *ranking* das ICES associadas a ACADE e ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), usando como base os indicadores econômico-financeiros e o IGC de cada ICES. Ao confrontar as classificações concluíram que não há relação entre os indicadores econômico-financeiros com o IGC.

Rosa *et al.* (2019) buscaram identificar o nível de relação entre o patrimônio social das universidades comunitárias catarinenses em relação e os índices avaliativos do MEC e como resultados as ICES que conseguiram aumentar seu patrimônio social obtiveram índices maiores. Os autores sugerem que os investimentos na estrutura física das ICES influenciam positivamente e recomendaram estudos futuros para analisar o capital de giro destas instituições (indicadores de desempenho financeiros).

Os estudos apresentados nesta seção abordaram direta ou indiretamente os temas: desempenho financeiro, fontes de financiamento e ambiente institucional. Porém se utilizaram dos índices econômico-financeiros de maneira subjacente e não com intuito de aprofundar seus significados com ênfase no desenvolvimento dessas instituições. Contudo identificaram que o ambiente em que as ICES estão inseridas os afeta.

Neste sentido, a contribuição que justifica a realização desta pesquisa reside no estudo do ambiente institucional da educação superior brasileira e do estado de SC, adotando como teoria de base o Ambiente Institucional (AI) juntamente das bases teóricas Teoria Institucional (TI).

É importante destacar que o autor é integrante de Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* de uma UC, porém, tem consciência do “afastamento” do objeto apreciado, a fim de não influenciar os resultados. Nesse sentido por fazer parte de uma das três instituições selecionadas desde a graduação, tem como motivação estudar o tema, a fim de contribuir de alguma forma com o seu desenvolvimento.

A presente dissertação foi desenvolvida num Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, direcionada à linha de pesquisa “Trabalho e Organizações” por meio de uma abordagem interdisciplinar, com suporte do Grupo de Pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD) e apoio do Grupo de Estudos sobre Universidade (GEU).

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi organizada em três partes. Na primeira e na terceira constam os elementos pré-textuais e pós-textuais respectivamente, ao passo que na segunda encontra-se o desenvolvimento textual.

O desenvolvimento do texto foi dividido em cinco capítulos, sendo essa a última seção do primeiro, onde constam o contexto, tema, objetivos e justificativa do estudo.

No segundo consta a fundamentação teórica e parte da revisão de literatura, onde apresentam-se: os principais referenciais sobre a natureza das organizações e o ambiente institucional, incluindo a teoria neoinstitucional; definições do desempenho financeiro e seus mecanismos; e considerações acerca das organizações universitárias, com

recortes para exposição da natureza jurídica da organização-universidade e caracterização legal das universidades comunitárias.

No capítulo seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos e de classificação da pesquisa, o recorte e delineamento, além de um plano de coleta e análise dos dados, com destaque para os índices utilizados na mensuração de desempenho.

O capítulo quatro traz os resultados e discussão. São apresentados os indicadores de desempenho financeiro e dados do ambiente concorrencial e institucional, comentados e analisados perante o referencial, com bases nos dados coletados das ICES objeto do estudo.

Por fim, nas considerações finais, são retomados os objetivos e os questionamentos, cujas respostas auxiliaram na construção de um *framework* e caracterização das experiências observadas, bem como as limitações e indicação de perspectivas de novas pesquisas e desdobramentos do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado os pressupostos teóricos desta dissertação, ou seja, fundamentação teórica e parte da revisão de literatura sobre a natureza das organizações e o ambiente institucional, incluindo a teoria neoinstitucional; definições do desempenho financeiro e seus mecanismos; considerações acerca das organizações universitárias e pôr fim a natureza jurídica da organização-universidade e caracterização legal das universidades comunitárias.

### 2.1 DO SURGIMENTO DAS IES À NATUREZA JURÍDICA E COMUNITÁRIA

Na Idade Média se originaram as primeiras universidades do ocidente, por volta do século XII, com intuito de profissionalizar determinadas categorias. Em 1088, foi fundada a *Universitá di Bologna*, na Itália, que tinha como principal objetivo o ensino formal. Já em meados de 1150, em Paris na França, ocorreu a criação da *Universitas Magistrorum*, que tinha como objetivo ensinar filosofia e teologia, mais tarde surgiu a *University of Oxford*, na Inglaterra, com foco no ensino das ciências naturais (FAGUNDES, 1986; FRANCO, 2016).

Nesse período (Idade Média) a universidade nasce com *status* de instituição de criação de novos espaços de preservação do conhecimento e saberes conquistados. Com o tempo as universidades adquirem algumas características que as definiriam, não só como um lugar para recordar, mas também como espaço de geração de saber, com objetivo de moldar o pensamento individual e coletivo-social, construindo assim uma relação político-social (OLIVEIRA, 2007).

Os primeiros modelos universitários institucionalizados, eram formados na premissa de *locus* do conhecimento, saber e guardião da cultura, um lugar para o desenvolvimento da pessoa humana, que definia os modos de pensar social e individual. Esse modelo foi reproduzido pelas demais organizações universitárias pelo ocidente (FRANCO, 2016).

No contexto latino-americano a universidade tem início no século XVI, em regiões onde se situam México e Peru. Seu modelo se baseava nos países que os colonizavam, e nascem com objetivo de enfraquecer a cultura local e estabelecer as raízes culturais dos colonizadores. Porém, no decorrer da história se tornaram universidades de estruturas complexas

que buscaram se envolver na transformação do meio, lhe conferindo uma característica de ser uma organização socialmente ativa (DAGNINO, 2015; SCHWARTZMAN, 2008).

Inicialmente o propósito de algumas universidades era formar o clero, elite política e a nobreza, entretanto com o surgimento da Revolução Industrial no século XVIII, a atenção também começa a se voltar para atendimento da população, com propósito de implantar um ensino técnico para suprir as necessidades que estavam em curso (FAGUNDES, 1986; FRANCO, 2016; GOULART; VIEIRA; CARVALHO, 2005).

A educação superior no Brasil tem início com a vinda da família real portuguesa em meados do século XVIII. No entanto, somente com o decreto nº 14.343 de sete de setembro de 1920, foi constituída a universidade do Rio de Janeiro. Nas décadas de 1930 e 1940, outras universidades têm sua gênese, com características delineadas pelos modelos europeus e pautadas pela atuação da Igreja Católica, que nessa década cria as primeiras Pontifícias Universidades Católicas (PUCs) (BARTNIK; SILVA, 2009).

Esse modelo de universidade baseado nos moldes europeus é consequência da formação que a aristocracia dos períodos de 1500 a 1800 recebeu nas instituições daquele continente. O modelo inicial era frágil, por ser fruto da união de várias instituições de educação e por se basear em cursos de áreas muito peculiares (STALLIVIERI, 2009).

Por conseguinte, atenta-se que o surgimento da universidade brasileira e seus desdobramentos no decorrer da história tiveram marcas dos modelos econômicos adotados, se iniciando no Brasil Colônia até 1930, demandadas pelo modelo denominado agrário-exportador, se limitando a formar o clero, militares e a elite da época (DAGNINO, 2015).

Nesse período é promulgado o Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, que dispõe dos fins do ensino universitário no seu Artigo 1º, “[...] estimular a investigação científica em quaisquer domínios dos conhecimentos humanos; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior; [...]” (BRASIL, 1931). É possível perceber que o artigo 1º, tem um caráter de pesquisa e profissionalização técnica com objetivos de atender as necessidades do período em que foi publicado, ou seja, o modelo de industrialização.

Porém o mesmo decreto, já sinaliza uma preocupação com a natureza social comunitária que as universidades deveriam ter, como explicitado no artigo 42, “[...] A extensão universitária será efetivada por

meio de cursos e conferências de caráter educacional ou utilitário [...] à solução de problemas sociais [...]” (BRASIL, 1931). De 1930 a meados da década de 1950, ocorre o modelo nacional desenvolvimentista, que tinha como princípio norteador a industrialização de base e que reúne suas forças na educação técnica e profissional. Esse modelo educacional vai se perpetuar nas décadas de 1950 e 1960 (DAGNINO, 2015; FAGUNDES, 1986).

Tendo em vista este referencial, pode-se inferir que foram duas as correntes que influenciaram o início da aproximação da universidade a comunidade no Brasil. A corrente predominante europeia, que oferecia cursos de extensão e a corrente norte americana, que fornecia serviços para comunidade com o intuito de desenvolver a mesma. Assim, por um lado as comunidades específicas e a sociedade em geral vêm sendo impactadas pela ação e pesquisas provenientes das universidades e por outro, estas mesmas universidades também são transformadas pelas demandas, necessidades e pressões da sociedade (BARTNIK; SILVA, 2009; FAGUNDES, 1986; GOULART; VIEIRA; CARVALHO, 2005).

Por essa razão, ou seja, seu entrelace social, a universidade não está neutra. Influencia o meio em que está, por intermédio da extensão universitária, formação profissional e geração de conhecimento; esse último só é legitimado, uma vez que é efetivado e colocado em prática, por meio do saber instrumental utilitário, com intuito de produzir o desenvolvimento social e econômico, conferindo a universidade um compromisso social como caráter (RIBEIRO, 2011; SANTOS; VIVAS; SILVA, 2011).

Com isso as universidades desempenham uma função relevante na sociedade, de tal modo que estudá-las enquanto organizações merece um apressamento maior. Algumas características as tornam organizações complexas, tais como: estrutura de colegiado, diversidades de interesses e objetivos, natureza educacional e o compartilhamento do conhecimento. Uma outra característica é o desafio de educar e gerar conhecimento em meio a uma necessidade constante de se financiar e se diferenciar de maneira competitiva. Para que se faça ambos de maneira eficaz é necessário aprofundar o conhecimento sobre a administração universitária, pois a pressão coloca a lógica de mercado em conflito com a função acadêmica (MEYER JR., 2014).

Por conseguinte, a educação superior ofertada pelas universidades, virou sinônimo de prosperidade para as nações. Mas para que essa prosperidade aconteça, Ristoff (2015) indica ser necessário que a

universidade desfrute de liberdade acadêmica e autonomia<sup>7</sup>. No entanto, essa autonomia deve ser acompanhada pela avaliação social de onde ela deriva, ou seja, essa autonomia deve conter a participação comunitária, social e dos estudantes, para que as decisões possam ser em favor da sociedade civil que a criou (RISTOFF, 2015). Por essa razão é necessário investir e financiar o modelo universitário.

Ao final desta seção, cabe mencionar as considerações de Franco (2016) para quem uma outra característica do modelo universitário brasileiro, é a centralidade na graduação e na filantropia, que é fortalecido com as universidades comunitárias, por mais que a maioria se localize no sul do Brasil. Somado a isso, no decorrer de sua história, foi acrescentado a esse modelo a exigência da pós-graduação e da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Atualmente tem-se observado que a inovação está se tornando tema central e partícipe desse modelo (FRANCO, 2016).

### **2.1.1 Natureza jurídica da organização-universidade no Brasil contemporâneo**

Com a Constituição de 1988, as universidades conquistaram novo *status* perante o Estado brasileiro<sup>8</sup>, pois conforme o seu Art. 207: “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988)<sup>9</sup>. Essa autonomia foi regulada mais tarde pelo artigo 53 da Lei nº 9.394, de

---

<sup>7</sup>Assim, a autonomia universitária, tem como maior barreira, a fonte de financiamentos e recursos, uma vez que ela depende, de certa forma, dos repasses públicos e de instituições diversas, que as avaliam e regulamentam constantemente, podendo assim limitar suas potencialidades. Essas organizações têm a obrigação de cumprir a legislação, contudo se reforça a necessidade de autonomia de gestão e uma irrestrita liberdade acadêmica (RISTOFF, 2015).

<sup>8</sup> No âmbito do surgimento da educação superior do Brasil, as instituições, procurando suprir as necessidades e pressões da sociedade, desenvolveram características próprias e expandiram, gerando um sistema complexo de educação (STALLIVIERI, 2009). As Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 4.024 de 1961, que especificam os critérios e fundamentos para as instituições de ensino público e privada, possibilitando a existências dessas duas modalidades organizacionais de educação (BARTNIK; SILVA, 2009; BRASIL, 1961).

<sup>9</sup> Documento eletrônico disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 20 de fev de 2020.

20 de dezembro de 1996 que estabelece: “no exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras [...]” (BRASIL, 1996)<sup>10</sup>.

A Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, no seu artigo 19, vem categorizar e dividir em duas instâncias administrativas para as IES que segue:

Art. 19. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas: **I - públicas**, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; **II - privadas**, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (BRASIL, 1996, grifo nosso)<sup>11</sup>.

No Brasil essas duas categorias de administração, conforme Art. 19 da referida Lei, podem ser públicas, ou seja, mantidas pelas esferas municipais, estaduais ou federais, sendo restrita a cobrança de qualquer tipo de valor aos alunos, sendo financiadas totalmente pelo Estado (STALLIVIERI, 2009).

No Quadro 4 encontra-se a descrição das categorias, bem como suas variantes.

---

<sup>10</sup> Documento eletrônico disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 20 de fev de 2020.



Quadro 4 – Categoria administrativa pública e privada

Privada com fins lucrativos	Enquadra-se nessa categoria, a instituição de educação superior mantida por ente privado, com fins lucrativos.
Privada sem fins lucrativos	Enquadra-se nessa categoria administrativa, a instituição de educação superior mantida por ente privado, sem fins lucrativos, podendo ser beneficente ou não beneficente.
Pública estadual	Enquadra-se nessa categoria administrativa, a instituição de educação superior mantida pelo Poder Público Estadual, com gratuidade de matrículas e mensalidades.
Pública federal	Enquadra-se nessa categoria administrativa, a instituição de educação superior mantida pelo Poder Público Federal, com gratuidade de matrículas e mensalidades.
Pública municipal	Enquadra-se nessa categoria administrativa, a instituição de educação superior mantida pelo Poder Público Municipal, com gratuidade de matrículas e mensalidades.

Fonte: Adaptado de Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2017 (INEP/MEC, 2017)

Já o inciso II do Art. 19, se refere às privadas, que são classificadas como rege o Art. 20.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: **I - particulares** em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo; **II - comunitárias**, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; **III - confessionais**, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e

ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior; **IV - filantrópicas**, na forma da lei (BRASIL, 1996, grifo nosso)<sup>11</sup>.

Em relação as classificações dadas pelo artigo 20 da LDB (Lei nº 9.394, 1996) se distribuem de acordo com a captação de recursos e são organizadas pelo Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001 da seguinte forma: **universidades**, centros universitários, faculdades e faculdades integradas, Institutos e escolas superiores e centros de educação tecnológica (BRASIL, 2001; STALLIVIERI, 2009, grifo nosso).

O Quadro 5 permite compreender a diferenças das características das organizações universitárias perante as demais formas de organização acadêmica, conforme o órgão regulador.

Quadro 5 – Organização acadêmica e classificação da IES

universidade	Instituição de educação superior que deve oferecer, obrigatoriamente, atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (serviços ou atendimentos à comunidade) em várias áreas do saber. Tem autonomia, nos limites de sua área de atuação territorial, para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior. Ainda exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais. Um terço do corpo docente, pelo menos, deve ter título de mestrado ou doutorado. Um terço de seu corpo docente deve ter contrato em regime de tempo integral.
centros federais de educação tecnológica (CEFET)	São instituições de ensino superior pluricurriculares, especializados na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica. Gozam de autonomia para criar, ampliar e remanejar vagas, organizar e extinguir cursos técnicos de nível médio em sua sede.
centro universitário	Instituição de educação superior pluricurricular, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracteriza pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico, oferecidas à comunidade escolar. Deve possuir corpo docente

<sup>11</sup> Documento eletrônico disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 20 de fev de 2020.

	com pelo menos um terço de professores com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e pelo menos um quinto de professores em regime de tempo integral. Gozam de autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior.
faculdade	Instituição de educação superior que atua em um número reduzido de áreas do saber, no qual são especializadas e oferecem apenas cursos na área de saúde ou de economia e administração, por exemplo. Não possuem autonomia para criar programas de ensino e cursos, e seu corpo docente deve ter titulação de, no mínimo, pós-graduação lato sensu.
instituto federal de educação, ciência e tecnologia (IF)	Instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas. Os institutos federais têm autonomia, nos limites de sua área de atuação territorial, para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior. Exercem o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais. Cada instituto federal é organizado em estrutura com vários campi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e reitoria, equiparando-se às universidades federais.

Fonte: Adaptado de Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2017 (INEP/MEC, 2017)

### 2.1.1.1 Natureza jurídica das fundações mantenedoras

Considerando as ICES como universidades comunitárias mantidas por fundações, cabe trazer aqui a natureza jurídica delas. As universidades catarinenses são mantidas por fundações educacionais municipais de direito privado, e por conceberem seu espaço como público sem fins lucrativo, lhes é conferido o caráter comunitário. Soma-se a isso, o fato de estar inserida em sua gestão a comunidade, o que representa outra característica igualmente importante, que é a da gestão democrática (VENERIO, 2012).

A oportunidade para criação desta natureza fundacional, se dá com a promulgação da Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961 (antiga LDB) que permitiu se instituir universidades por meio de fundações educacionais privadas (VENERIO, 2012). Como rege o Art. 21:

Art. 21. O ensino, em todos os graus, pode ser ministrado em escolas públicas, **mantidas por fundações** cujo patrimônio e dotações sejam provenientes do Poder Público, ficando o pessoal que nelas servir sujeito, exclusivamente, às leis trabalhistas. § 1º Estas escolas, quando de ensino médio ou **superior, podem cobrar anuidades**, ficando sempre sujeitas a prestação de contas, perante o Tribunal de Contas, e a **aplicação, em melhoramentos escolares**, de qualquer saldo verificado em seu balanço anual. § 2º Em caso de extinção da fundação, o seu patrimônio reverterá ao Estado. § 3º Lei especial fixará as normas da contribuição destas fundações, organização de seus conselhos diretores e demais condições a que ficam sujeitas (BRASIL, 1961, grifo nosso)<sup>12</sup>.

Essa condição veio ser reafirmada com a Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968, que no seu Art. 4º estipula:

Art. 4º. As universidades e os estabelecimentos de ensino superior isolados constituir-se-ão, quando oficiais, em autarquias de regime especial ou em fundações de direito público e, **quando particulares, sob a forma de fundações** ou associações (BRASIL, 1968, grifo nosso)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Documento eletrônico disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%204.024%2C%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201961.&text=Fixa%20as%20Diretrizes%20e%20Bases%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional.&text=a\)%20a%20compreens%C3%A3o%20dos%20direitos,grupos%20que%20comp%C3%B5em%20a%20comunidade%3B&text=%C3%80%20fam%C3%ADlia%20cabe%20escolher%20o,deve%20dar%20a%20seus%20filhos](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%204.024%2C%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201961.&text=Fixa%20as%20Diretrizes%20e%20Bases%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional.&text=a)%20a%20compreens%C3%A3o%20dos%20direitos,grupos%20que%20comp%C3%B5em%20a%20comunidade%3B&text=%C3%80%20fam%C3%ADlia%20cabe%20escolher%20o,deve%20dar%20a%20seus%20filhos.). Acesso em: 20 de fev de 2020.

<sup>13</sup> Documento eletrônico disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15540.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.540%2C%20DE%2028%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201968.&text=Fixa%20normas%20de%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20e,m%C3%A](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15540.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.540%2C%20DE%2028%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201968.&text=Fixa%20normas%20de%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20e,m%C3%A)

Atualmente (2020), as fundações privadas são possibilitadas pelo Art. 44 da Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que instituiu o atual Código Civil, e definidas as características de sua constituição e extinção nos artigos 62 e 69, respectivamente, como segue:

Art. 62. Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, **especificando o fim a que se destina**, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins de: [...] **III – educação** [...] Art. 69. Tornando-se ilícita, impossível ou inútil a finalidade a que visa a fundação, ou vencido o prazo de sua existência, o órgão do Ministério Público, ou qualquer interessado, lhe promoverá a extinção, **incorporando-se o seu patrimônio**, salvo disposição em contrário no ato constitutivo, ou no estatuto, em outra fundação, designada pelo juiz, que se proponha a fim igual ou semelhante (BRASIL, 2002, grifo nosso)<sup>14</sup>.

É importante destacar que as fundações não poderão ter fins lucrativos e que seu patrimônio tem finalidade pública, não sendo mais propriedade de quem o constituiu, assim como rege Art. 69 em caso de extinção o seu patrimônio é absorvido pelo Estado<sup>15</sup> (SILVEIRA; BORBA, 2010; VENERIO, 2012).

De tal modo, por ser público, cabe ao Ministério Público (MP) de cada estado fiscalizar e acompanhar as contas de todas as fundações, independentemente de sua finalidade. Conforme o Art. 66 do Código

---

9dia%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 20 de fev de 2020.

<sup>14</sup> Documento eletrônico disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm). Acesso em: 20 de fev de 2020.

<sup>15</sup> Apesar da semelhança com as associações em razão do fim para o qual são constituídas e, também, serem regidas por um estatuto, as fundações apresentam traços inconfundíveis. As entidades fundacionais não se formam pela associação de pessoas físicas, elas nascem em virtude da dotação de um patrimônio inicial, o qual servirá para prestar serviços de interesse coletivo ou social (MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA, 2020).

Civil de 2002, “Velará pelas fundações o Ministério Público do Estado onde situadas”, assim as fundações são obrigadas a prestarem contas ao MP anualmente, que tem autonomia de criar estruturas e meios para fiscalizar as fundações (SILVEIRA; BORBA, 2010).

Portanto, as fundações educacionais mantenedoras das ICES estudadas, devem prestar contas ao MP de Santa Catarina (MPSC), mais precisamente ao Centro de Apoio Operacional (CAT), que tem como função oferecer suporte técnico a qualquer órgão do MPSC, e como função primordial, elaborar e gerenciar todos os documentos e bancos de dados em relação as fundações (MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA, 2020).

### **2.1.2 Universidades comunitárias**

A ausência do Estado e do poder público é reiteradamente apontado como o principal motivo do surgimento das ICES. Por conta da morosidade do Estado que tardava em agir, a sociedade civil se organizava com intuito de suprir essa necessidade da oferta, latente em regiões no interior do Brasil, iniciando essa função social com a construção das primeiras instituições (VANNUCCHI, 2004).

Essas iniciativas se deram com mais ênfase no sul do Brasil, em comunidades rurais de imigrantes, com destaque os descendentes de italianos e alemães, que se organizavam em associações formalizadas voluntárias com intuito de inteirar seus integrantes. Em meio a esse movimento surgem às associações escolares que forneciam ensino fundamental e básico, que posteriormente dariam base para as instituições de educação superior comunitária, que eram financiadas pelos municípios e estudantes, porém sempre visando prevalecer seu caráter inicial comunitário (VANNUCCHI, 2004; VOGT, 2009).

De forma pioneira, a Igreja Católica tem papel relevante nesse processo pois, já oferecia ensino fundamental e médio. A partir de 1944 estende também para a educação superior, com a fundação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas, como marcos de sua contribuição no desenvolvimento local (BENFATTO; GIANEZINI, 2019).

É válido destacar que na década 1980 se fortalece o termo e a essência da universidade comunitária no cenário da educação superior no Brasil, para tanto que na mesma década, em meio à assembleia

constituente, reitores de diversas universidades se reuniram em Porto Alegre para definir melhoras em comum, meios de convencer os deputados federais a inserir o modelo no texto constitucional (VANNUCCHI, 2004).

O debate constituinte e as articulações de algumas instituições, tais como a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, resultaram na admissão do modelo comunitário no texto Constitucional de 1988 por meio do artigo 213 (FRANTZ, 2006; SCHMIDT; CAMPIS, 2009).

Art. 213. Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que: I - comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação; II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades (BRASIL, 1988)<sup>16</sup>.

É necessário destacar que está explícito no caput do Art. 213 da Constituição de 1988, que sejam destinadas verbas públicas a distintos modelos institucionais de educação superior, inclusive às comunitárias, porém não delimita particularidades do modelo comunitário, (FRANTZ, 2006; SCHMIDT; CAMPIS, 2009; VANNUCCHI, 2004).

Como mencionado na seção anterior, as IES no Brasil são categorizadas de duas formas, ou seja, públicas ou privadas. Proveniente desse contexto surge à discussão da universidade pública não estatal, fruto da tentativa de enquadrar juridicamente as instituições comunitárias, o que resulta na necessidade de um marco regulatório (FRANTZ, 2006; SCHMIDT; CAMPIS, 2009). Nesse mesmo sentido afirma Vannucchi (2004), conforme citado a seguir:

Quando, então, se procura definir o que é uma universidade comunitária, surge o primeiro

---

<sup>16</sup> Documento eletrônico disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 20 de fev de 2020.

embaraço: pública não é, por que não pertence ao governo; e privada também não, pois não é propriedade particular. [...] **ela não é nem pública, no sentido de estatal, nem privada, no sentido estrito, empresarial. É pública não estatal** (VANNUCCHI, 2004, p. 24-25, grifo nosso).

Com o advento da Lei das Comunitárias (Lei n.12.881)<sup>17</sup>, que entrou em vigor no dia 12 de novembro de 2013, fica especificado no *caput* do primeiro artigo as características desse novo modelo jurídico de instituição de educação superior e confere o *status* de público não estatal (BRASIL, 2013; LÜCKMANN; CIMADON, 2015a).

Artigo 1º da Lei n. 12.881/13, Lei das Comunitárias, conforme rege:

Art. 1º As Instituições Comunitárias de Educação Superior são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, 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 - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos: [...] IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º; V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênere. § 1º A outorga da qualificação de Instituição Comunitária de Educação Superior é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei. § 2º Às Instituições Comunitárias de Educação Superior é facultada a qualificação de entidade de interesse social e de utilidade pública mediante o preenchimento dos respectivos requisitos legais. § 3º **As Instituições Comunitárias de Educação Superior ofertarão serviços gratuitos à**

---

<sup>17</sup> A referida lei é fruto do Projeto Lei n. 7.639/2010 da Deputada Maria do Rosário e proposto pelas seguintes entidades: ABRUC, COMUNG, ANEC, ACAFE e ABIEE (BRASIL, 2010).



**população, proporcionais aos recursos obtidos do poder público**, conforme previsto em instrumento específico. § 4º As Instituições Comunitárias de Educação Superior **institucionalizarão programas permanentes de extensão e ação comunitária voltados à formação e desenvolvimento dos alunos e ao desenvolvimento da sociedade** (BRASIL, 2013, grifo nosso)<sup>18</sup>.

Ao final desta seção observa-se a relevância da regulação no comportamento determinista no ambiente no qual as ICES estão inseridas.

Quadro 6 – Órgãos e entidades que influenciam na regulação das ICES

MEC	Ministério da Educação
	- Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior; FIES
	- Programa Universidade para Todos; PROUNI
	- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior; SINAES
	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
ABRUC	Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
ACAFE	Associação Catarinense das Fundações Educacionais
CEBAS	Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de SC
MPSC	Ministério Público de Santa Catarina

Fonte: Elaboração Própria (2020)

<sup>18</sup> Documento eletrônico disponível em:

Nesse sentido, procurou-se apresentar no Quadro 6, os principais órgãos reguladores que atualmente incidem sobre as organizações estudadas, ou seja, as ICES.

## 2.2 A NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE INSTITUCIONAL

É inerente a natureza das organizações estarem inseridas em um determinado ambiente, que exerce diversas formas de pressão, e por consequência, influenciam e afetam as organizações direta e indiretamente. Estas, por sua vez, respondem a tais pressões se moldando e se adaptando para que possam se manter ativas (ALDRICH; PFEFFER, 1976; PETTIGREW, 1987).

As organizações por si só não são suficientemente autônomas em originar recursos para sua manutenção e nesse sentido devem estabelecer uma relação dinâmica com o ambiente em que estão inseridas, no intuito de conquistar os recursos necessários para sua subsistência (ALDRICH; PFEFFER, 1976). O ambiente em que as organizações estão inseridas é composto por diversas características e dimensões, sendo que essas conferem ao ambiente forças que influenciam tais organizações, resultando nos chamados “graus de incerteza” (DUNCAN, 1972).

Nesse sentido são definidas particularidades em cada dimensão. Uma delas, é número de fatores considerados para tomada de decisão, enquanto a outra, tem como aspecto o grau em que os fatores para a tomada de decisão se manterão inalterados e se esses fatores se manterão em constante mudança (DUNCAN, 1972). Essas dimensões conferem ao ambiente graus de incerteza, que levam as organizações a responderem por meio de ações e estruturas que possam mitigar essa incerteza (DUNCAN, 1972; NORTH, 1991).

Para Hrebiniak e Joyce (1985) ações com objetivo de diminuir a incerteza ambiental têm como intuito manter o desempenho organizacional. Uma delas é a relação com ambiente por meio de estratégias de diferenciação (grande, médio ou pequeno poder de escolha) ou determinismo (pouco ou nenhum poder de escolha), essa relação com ambiente é complexa, pois está atrelada à diversas variáveis independentes. Tal cenário é tipificado pelos referidos autores, como observado no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Tipologia de adaptação organizacional

Tipologia de adaptação	Tipos de ambiente
seleção natural	Com escolha mínima e adaptação com um alto determinismo, com baixa autonomia de inovação por restrições externas.
diferenciação	Com alta escolha e alto determinismo ambiental e adaptação dentro de restrições, com média autonomia de inovação e alto comportamento político.
escolha estratégica	Com escolha máxima e baixo determinismo com foco na eficiência dos projetos e alta autonomia de inovação.
escolha indiferenciada	Com baixa escolha e baixo determinismo, adaptação incremental por acaso, com baixa autonomia de inovação por restrições internas.

Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, tradução livre)<sup>19</sup>

Os autores explicam que há uma relação de dependência entre as escolhas tomadas pelas organizações e o ambiente, no qual ambos existem simultaneamente. Essa interação entre organização e ambiente define as características da adaptação organizacional, características essas que têm como objetivo gerar adequações, que, por sua vez, são impulsionadas pelo ambiente (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

[...] a interdependência e as interações entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental definem a adaptação; cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação organizacional

---

<sup>19</sup> Original: *The present paper, in contrast, argues that choice and determinism are independent variables that can be positioned on two separate continua to develop a typology of organizational adaptation. The interactions of these variables result in four main types: (1) natural selection, with minimum choice and adaptation or selection out, (2) differentiation, with high choice and high environmental determinism and adaptation within constraints, (3) strategic choice, with maximum choice and adaptation by design, and (4) undifferentiated choice, with incremental choice and adaptation by chance. These types influence the number and forms of strategic options of organizations, the decisional emphasis on means or ends, political behavior and conflict, and the search activities of the organization in its environment (HREBINIAK; JOYCE, 1985, p. 336).*

(HREBINIAK; JOYCE, 1985, p. 347, tradução livre)<sup>20</sup>.

Em contraponto com esta explanação, Astley e Ven (2005) afirmam que as organizações são sistemas complexos formados de ordenações que são moldados parcialmente pelas ações e percepções pessoais (voluntarismo), conferindo também uma variável personalista ao seu formato. Porém, as organizações possuem estruturas que são parcialmente modificáveis por ações pessoais. Questões como, oportunidades, forças de mercado, restrições, normas legais e fatores socioculturais, são fortes agentes políticos que têm propriedades (determinismo) para modificar a estrutura organizacional (ASTLEY; VEN, 2005).

Por meio desse entendimento, pode-se afirmar que o estudo da natureza das organizações e das diversas formas de estrutura organizacional vai além da classificação de voluntarismo ou determinismo do ambiente. Ambos têm sua importância para entender a dinâmica organizacional, por moldarem simultaneamente a estrutura das organizações, porém é necessário aprofundar o estudo das ações individuais e sua relação com o ambiente (ASTLEY; VEN, 2005).

O ambiente em que as organizações estão inseridas está em constante mudança, a exemplo do setor de educação superior onde estão inseridas as ICES estudadas nesta dissertação. Existe assim a necessidades que as organizações estejam frequentemente se reestruturando. Esse processo é complexo, tendo em vista que a configuração atual das organizações foi constituída ao longo dos anos, porém esse processo é necessário, porque além de ser uma questão de subsistência, o ambiente está constantemente sendo alterado (ROSSETTO; SALVADOR; MELLO, 2002; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

É necessário que essa mudança seja introduzida internamente de forma gradual, com intuito de mudar também a mentalidade organizacional e criar capacidades de responder rapidamente às variações constantes impostas pelo ambiente (ROSSETTO; SALVADOR; MELLO, 2002; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

---

<sup>20</sup> Original: [...] *interdependence and interactions between strategic choice and environmental determinism define adaptation; each is insufficient and both are necessary to a satisfactory explication of organizational adaptation.* (HREBINIAK; JOYCE, 1985, p. 347).

Nesse contexto a dinâmica das organizações é provocada pelas pressões externas, como mercado, competitividade ou regulação. Essas afetam e são afetadas pelas organizações e com isso é necessário desenvolver ferramentas que possibilitem explicar o surgimento de novos cenários e desenvolver estratégias para mitigar a incerteza do ambiente (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

A dinâmica das instituições também sugere a necessidade de diminuir a incerteza ambiental e superar os custos de transação gerados pela implementação de mecanismos implantados pelas organizações. Nessa mesma direção, surge a matriz institucional de cada “época social”, que por meio das dinâmicas econômicas emite estímulos, e desses estímulos surgem novas organizações que interagem transacionando entre si (GALA, 2003; NORTH, 1991).

### **2.2.1 Teoria neoinstitucional**

Os estudos das organizações por meio da Teoria Institucional, voltaram a ser aplicados em meados dos anos 1970. A partir desse período os autores dividiram a teoria institucional em “velho institucionalismo”, que enxerga as organizações como parte do ambiente de maneira natural e implícita, sendo parte estruturante do ambiente; e “novo institucionalismo”, onde as organizações estão no ambiente, porém sofrem tensões constantes gerando um stress estrutural pelo ambiente, forçando a se adaptarem, afetando direta e indiretamente o comportamento dos atores do ambiente (MEYER, 2008).

Os estudos envolvendo o novo institucionalismo, também chamado de Teoria neoinstitucional, evoluíram no decorrer de meados dos anos 1990 e 2000, não rompendo com o velho institucionalismo, porém trazendo novas abordagens sobre os estudos organizacionais, mais focados nos problemas das organizações em si do que na teoria institucional. Contudo, existe nessa direção um processo de evolução ao invés de uma ruptura com o velho institucionalismo (DAVIS; MARQUIS, 2005; MACEDO; CKAGNAZAROFF, 2018; MEYER, 2008).

O processo de estruturas organizacionais institucionalizadas ocorre no contexto histórico refletindo interesses de pessoas e grupos de interesse, criados em decorrência da conexão com ambiente. Em consequência dessa relação com ambiente, surgem estudos que buscam entender ou classificar fenômenos acerca da forma em que as organizações

se compõe, com objetivo de analisar os padrões e homogeneidades institucionais e os diversos motivos de sua origem (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

Segundo Macagnan (2013) pode-se resumir as instituições como um arranjo de formas de condutas sociais, leis, normas e códigos de conduta, que podem ser formais ou informais, permitindo, no segundo caso, a subjetividade em algumas situações. Esses arranjos fornecem incentivos sociais e econômicos ao longo do tempo para as organizações, se transformando em padrões consolidados no ambiente, sendo incorporados pelas organizações em uma concepção socialmente construída. Nesse sentido é importante esse conceito para entender as estruturas e comportamentos das organizações, e para que se possa identificar os elementos do isomorfismo (CARVALHO *et al.*, 2016).

É importante destacar, que ao se falar de uma instituição não se pode confundi-la com uma organização “seria importante enfatizar que a organização não significa dizer instituição” (MACAGNAN, 2013, p. 138). As instituições surgem com o intuito de diminuir as incertezas ambientais por meios de crenças e valores convencionados, ao passo que as organizações estão imersas nesse ambiente, interagindo e transacionando para assegurar seus objetivos. Portanto, as instituições seriam então uma condição para o surgimento das organizações (MACAGNAN, 2013; XAVIER, 2011). De maneira mais detalhada explica North (1995, p. 23).

**Instituições** são as regras do jogo de uma sociedade, ou, mais formalmente, são as restrições criadas humanamente que estruturam a interação humana. Eles são compostos de regras formais (lei estatutária, lei comum, regulamentos), restrições informais (convenções, normas de comportamento e códigos de conduta auto-impostos) e as características de aplicação de ambas. As **organizações** são os atores: grupos de indivíduos vinculados a um objetivo comum de alcançar objetivos. Eles incluem órgãos políticos (partidos políticos, senado, conselho municipal, agência reguladora), órgãos econômicos (empresas, sindicatos, fazendas familiares, cooperativas); órgãos sociais (igrejas, clubes, associações atléticas); e órgãos educacionais (escolas, faculdades, centros de treinamento vocacional)

(NORTH, 1995, p. 23, tradução livre e grifo nosso)<sup>21</sup>.

No entanto, para entender o processo em que as estruturas organizacionais são constituídas, é importante verificar como as organizações se relacionam com o ambiente. Esse ambiente está configurado por regras, modos de atuação e significados simbólicos interpretativos. Formuladas, essas regras também são chamadas de “mitos”, e são racionalizados pelas organizações, tornando as estruturas organizacionais formais cada vez mais complexas e homogêneas (MEYER; ROWAN, 1977; MEYER, 2008).

Essa racionalização das regras (mitos institucionais) tem como objetivo diminuir as incertezas geradas pelo ambiente, com isso a organização busca conquistar a sua legitimidade e recursos, no intuito de suprir suas necessidades e conquistar estabilidade e perspectiva de sobrevivência. Essa atitude responsiva de incorporar esses “mitos institucionais” consiste em um processo de adaptação institucional (MEYER; ROWAN, 1977).

Esse processo de adaptação refere-se, as organizações que buscam imitar atitudes de entidades já estabelecidas no ambiente, essa imitação confere semelhança as organizações. Esse processo de imitação é classificado como isomorfismo, em outras palavras, o isomorfismo consiste na imitação estrutural para mitigar as pressões exercidas pelas incertezas do ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

As estruturas organizacionais que se tornam isomórficas tendem a aderir a uma gestão voltada a regras institucionais, em detrimento da sua performance. Ou seja, essa adesão institucional cria conflitos de eficiência, que é ocasionado pela diminuição do controle técnico

---

<sup>21</sup> Original: *Institutions are the rules of the game of a society, or, more formally, are the humanly devised constraints that structure human interaction. They are composed of formal rules (statute law, common law, regulations), informal constraints (conventions, norms of behaviour and self-imposed codes of conduct), and the enforcement characteristics of both. Organisations are the players: groups of individuals bound by a common purpose to achieve objectives. They include political bodies (political parties, the senate, a city council, a regulatory agency; economic bodies (firms, trade unions, family farms, cooperatives); social bodies (churches, clubs, athletic associations); and educational bodies (schools, colleges, vocational training centres)* (NORTH, 1995, p. 23).

estrutural, visto que ao basear-se apenas em critérios técnicos (demandas de produção) pode ocasionar a não conformidade com o ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1977; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O isomorfismo é dividido em três mecanismos de adaptação, classificados como coercitivo, mimético e normativo, ambos têm origens em diferentes ambientes e produzem resultados distintos (DIMAGGIO; POWELL, 1983; DIMAGGIO; POWELL, 2005), como se observa no Quadro 8.

Quadro 8 – Tipologia de adaptação organizacional

Mecanismo de mudança	Características
isomorfismo coercivo	O isomorfismo coercitivo é resultante das pressões exercidas por organizações sobre organizações, podendo ser direta ou indiretamente, por meios de expectativas culturais ou agências de regulação. Decorrente de influência política e falta de legitimidade
isomorfismo mimético	Isomorfismo mimético é resultante da necessidade de mitigar a incertezas do ambiente, levando a se modelar a organizações similares ou bem-sucedidas.
isomorfismo normativo	Isomorfismo normativo decorre principalmente da profissionalização. A criação de redes profissionais que abrangem organizações das quais é utilizado para resguardar profissões.

Fonte: Adaptado de Dimaggio e Powell (2005)

O Estado tem uma tendência de se utilizar de forças coercitivas para moldar as organizações aos seus propósitos, essa coerção ocorre por meio de leis, normas e regulações, que são muitas vezes, conquistadas por entidades já estabelecidas no ambiente. Uma outra forma está em conceder financiamento, impondo determinadas condições, assim as organizações que desejam se manter em conformidade com o ambiente, devem se adequar e modificar sua estrutura organizacional (DUARTE; TAVARES, 2012; SCOTT, 1987).

No caso deste estudo, observa-se de antemão que a regulação do MEC e Conselho Estadual de Educação (CEE) representa, em um sentido mais abrangente, que as instituições são dotadas de um caráter normativo regulador ao restringir e regular o comportamento das organizações,



fiscalizando a conformidade desse comportamento e aplicando sanções ou punições, com intuito de interferir no modo de agir e na estrutura das organizações (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; SCOTT, 2001).

### 2.2.1.1 Estudos recentes em diálogo com a Teoria Neoinstitucional

Para além da literatura de base, pesquisou-se o desdobramento da temática em algumas publicações, tais como.

Alperstedt, Martignago e Fiates (2006) encontram forte influência de forças do governo em todas as esferas administrativas, o que moldou a estrutura organizacional das universidades. Pode-se perceber também que as lideranças racionalizaram comportamentos por meio dessas pressões, indicando isomorfismo coercitivo nessas organizações universitárias.

Pereira (2012) mapeou os estudos em teoria institucional em periódicos internacionais com foco nas pesquisas mais relevantes no período de 2006 a 2012, e como principal resultado identificou que a teoria institucional vem amplamente sendo utilizada como lente teórica em diversos estudos organizacionais. Porém o foco desses estudos está nas áreas de finanças e tecnologia, existindo um equilíbrio entre os estudos empíricos e puramente teóricos. Em relação a corrente da teoria institucional, a mais utilizada é o velho institucionalismo, apesar do crescimento do neoinstitucionalismo em pesquisas.

Borges *et al.*, (2013) obtiveram resultados muito semelhantes ao estudo de Alperstedt, Martignago e Fiates (2006), ou seja, identificando isomorfismo por forças coercitivas regulatórias. Contudo é somado as mudanças regulatórias do setor de educação superior brasileiro, que tornou possível o surgimento de um número maior de IES, tornando o ambiente mais competitivo, somando assim as pressões já existentes, refletindo diretamente na estratégia organizacional.

Li, Li e Cai (2014) procederam um estudo em Empresas Multinacionais (EMN), no momento de sua entrada no ambiente de mercado de seguros na China, por meio de dados empíricos e com base nos conceitos da teoria institucional, focando no comportamento, desempenho organizacional e fatores institucionais. Os achados indicam que existe isomorfismo nessas organizações – consequência de uma entrada precoce dessas organizações no ambiente – ocasiona uma maior adequação as normas impostas, e gera impactos positivo no desempenho

financeiro das EMN. Fatores culturais dos países de origem influenciaram na adoção as normas e no desempenho das organizações estudadas (LI; LI; CAI, 2014), marcadamente uma das características indelévelis do isomorfismo.

Greenwood, Hinings e Whetten (2014) fazem uma crítica ao afirmarem que os estudos institucionais se voltaram a explicar as instituições e seus processos de maneira demasiada, e deixaram de lado a busca de entender as organizações e seus diversos formatos. Os autores afirmam que quando os estudos institucionais se voltam às organizações, as tratam de maneira genérica, não dando ênfase às diferenças. Com isso eles defendem a ideia de que se estude as organizações, comparando-as por meio da lógica institucional, para que se possa chegar em resultados significativos e entender as diferenças entre elas.

Nesse mesmo sentido, corroboram Meyer e Höllerer (2014), ao afirmarem que as organizações são um fenômeno construído pela sociedade, entretanto os estudos institucionais têm, na maioria das pesquisas, objetivo de estudar as semelhanças e isomorfismos, deixando a lacuna de estudar de maneira profunda as diferenças e suas origens.

Camilo e Elias (2015) utilizaram-se dos fundamentos teóricos da abordagem Institucional e Neo-institucional para analisar o efeito das mudanças institucionais no desempenho dos *Business Groups* na economia brasileira. Os autores concluíram que por meio da utilização da teoria institucional e a neoistitucional contribui para o entendimento de como os *Business Groups* interagem no ambiente institucional e o desempenho das organizações.

Já Souza, Francisco e Souza (2016) encontraram indicativo de isomorfismo no planejamento em universidades que desejam iniciar o processo de internacionalização. Ao se voltar para organizações universitárias, foram encontrados os estudos de Alperstedt, Martignago e Fiates (2006), Borges *et al.*, (2013), Souza, Francisco e Souza (2016), Kezar e Bernstein-Sierra (2019).

E por fim Kezar e Bernstein-Sierra (2019) realizaram um estudo se utilizando dos pressupostos da Teoria Institucional na Associação de Universidades Americanas (STEM) (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) em um processo de reformular as normas. Os resultados sugerem que a influência das novas normas da STEM, exerceu fortes pressões para que as instituições modificassem seus padrões organizacionais e de comportamento, e isso se deu por meio das pressões sociais e priorização e reconhecimento das normas.

Após apresentar os principais referenciais sobre a natureza das organizações e o ambiente institucional e as considerações acerca das organizações universitárias, com recortes para exposição da natureza jurídica da organização-universidade e caracterização legal da UCs, a última seção deste capítulo traz de forma breve e instrumental, as definições do desempenho financeiro e seus mecanismos.

## 2.3 DESEMPENHO FINANCEIRO

Para que se possa entender o conceito de desempenho, é necessário que se adentre primeiramente a uma outra definição, a de avaliação. Isso se justifica, pois não faria sentido ter mensurado o desempenho sem que ele tivesse sido avaliado. Assim, o conceito de avaliação está atrelado à própria natureza humana, consiste na percepção e na averiguação de fatos, conferindo a esses, significados e ideias, com intuito de se tomar decisões acertadas e atingir um determinado objetivo (PEREIRA, 2001).

Para que essa avaliação seja assertiva é necessário que se tenham critérios, fundamentos, valores e conceitos bem definidos, a fim de auferir as informações e significados, classificações positivas ou negativas. No contexto organizacional, para que a avaliação ocorra de maneira correta, os processos devem ser formalizados e padronizados, para que não haja distorções nos resultados a serem avaliados (PEREIRA, 2001).

Na continuidade, o conceito de desempenho pode ser entendido como o resultado que se espera na relação entre projeção e planejamento, execução, avaliação e controle, conferindo aspectos e significados qualitativos à resultados quantitativos.

Na união dos conceitos “avaliação” e “desempenho”, tem-se a avaliação de desempenho, que consiste em julgar resultados segundo as expectativas criadas em torno de uma determinada situação, por meio de padrões, instrumentos e técnicas de análise pré-definidas. Essa prática é inerente a qualquer processo de gestão e indispensável para decisões acertadas (PEREIRA, 2001; CRUZ *et al.*, 2009).

Pode-se afirmar que a avaliação do desempenho financeiro ou apenas desempenho financeiro, é constituído das mesmas características supracitadas. Todavia é direcionado à avaliação dos resultados e atividades que compõem a esfera financeira de uma organização, bem como, o ciclo de pagamento e recebimento, a captação e aplicação de recursos e instrumentos envolvidos no processo (PEREIRA, 2001). Nesse

sentido, pode servir como “um instrumento gerencial que proporciona que as melhores práticas de gestão, no uso de recursos disponíveis, sejam executadas de modo eficiente” (RITTA; SORATO; HEIN, 2017, p. 97).

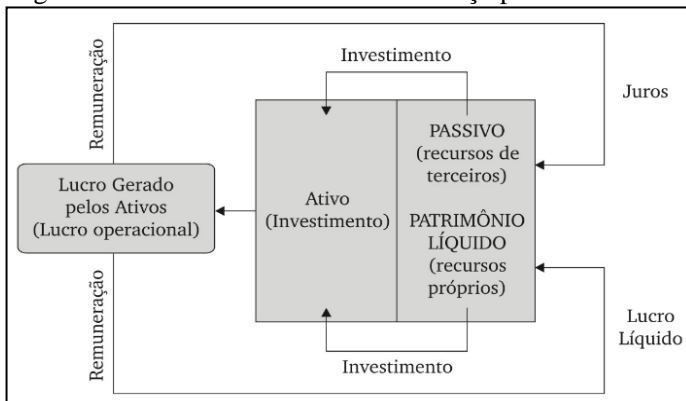
No âmbito das organizações, a avaliação do desempenho financeiro tem como principal objetivo planejar ações com antecedência e diagnosticar possíveis desvios do planejado e das metas traçadas para as mesmas. Por meio de indicadores, pode-se diagnosticar erros, tendências e dificuldades a serem enfrentadas, e assim tomar decisões mais acertadas, em curto, médio e longo prazo, com a finalidade de melhorar os processos financeiros e traçar novas estratégias a serem adotadas (CRUZ *et al.*, 2009; RITTA; SORATO; HEIN, 2017; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2007).

Mensurar o desempenho financeiro de uma organização é um processo complexo. É necessário que se tenha acesso a informações corretas e apresentadas de maneira padronizadas e que possam rapidamente serem transformadas em indicadores. Nessa perspectiva as organizações têm investido na estruturação de departamentos e áreas específicas de controle e medição, na maioria delas essa função tem ficado a cargo da controladoria, que mensura e avalia todos os indicadores de desempenho, bem como os indicadores de desempenho financeiro (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

Por conseguinte, a análise das demonstrações contábeis é uma habilidade de extrair informações úteis dos relatórios contábeis tradicionais e suas derivações e produzir informações claras e eficientes. É possível realizar análises por meio dos dados contábeis, auferindo diagnósticos e significados com auxílio de quocientes, ou seja, índices e indicadores de desempenho (MATARAZZO, 2010, IUDÍCIBUS, 2017).

Para que exista um equilíbrio financeiro em uma organização, é essencial que um comportamento responsável dos gestores em relação ao passivo e a capacidade de caixa dos ativos. Uma decisão de contrair um empréstimo ou financiamento a curto prazo (recursos de terceiros) para compor imobilizado (investimento), sinaliza um desequilíbrio financeiro, podendo tornar uma organização dependente de novos empréstimos para se manter a longo prazo (ASSAF NETO, 2015), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Decisões financeiras no balanço patrimonial



Fonte: Assaf Neto (2015, p. 31)

É importante destacar que em toda operação financeira, financiamento e empréstimos existe um custo (juros), e esse custo deve ser pago com os investimentos realizados por meio de suas operações (lucro operacional). O fato da organização estar obtendo lucro não satisfaz suas necessidades, é necessário que exista um retorno suficiente para que se possa cobrir o custo de suas obrigações com terceiros (ASSAF NETO, 2015).

Ao final deste capítulo, cabe mencionar que as IES possuem características específicas, que as tornam organizações complexas com alto custo de manutenção. Isso se justifica uma vez que possuem infraestrutura diversa e pessoal com alto nível de qualificação para compor suas atividades, como referenciado no capítulo introdutório.

Nesse sentido, é necessário que essas organizações estruturarem setores que proporcionem a geração de informação gerencial, somado a constante avaliação de diversos indicadores de desempenho, com ênfase nos indicadores financeiros. Isso se justifica por se tratar de instituições prestadoras de serviços, com custo significativo voltado a cobrir seu setor pessoal (RITTA; SORATO; HEIN, 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos e de classificação da pesquisa, o recorte e delineamento, além de um plano de coleta e análise dos dados, com destaque para os índices utilizados na mensuração de desempenho.

#### 3.1 MODELO DE ESTUDO

A presente dissertação está classificada como tipo de pesquisa aplicada, por meio do método dedutivo, se utilizando da abordagem qualitativa, com objetivo de pesquisa descritivo (MICHEL, 2015). Em relação a estratégia de pesquisa está classificada como pesquisa documental por meio de dados secundários, tendo sido estudado três casos, caracterizando-se como multicaseos (GIL, 2009).

#### 3.2 DELIMITAÇÃO E AMOSTRA

A presente dissertação se delimita ao estudar as universidades comunitárias devidamente certificadas pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) do MEC, enquadradas na Lei das Comunitárias, e devidamente registradas e pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE).

Os dados foram coletados durante o ano de 2019, abrangendo o período de 2013 a 2018, recorte esse, que abrange os anos após a promulgação da Lei das Comunitárias (Lei n. 12.881, de 12 de novembro de 2013), até 2018, que foi o ano dos últimos relatórios financeiros publicados pelas três ICES estudadas.

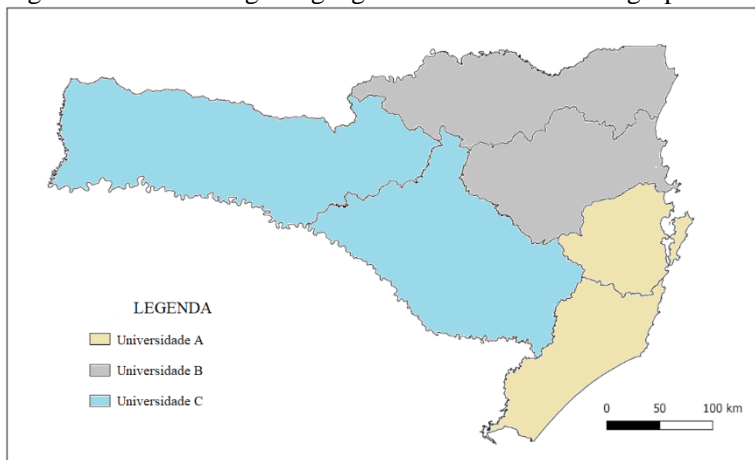
A amostra procurou abranger ICES de todas as regiões geográficas intermediárias de Santa Catarina – de acordo com a nova classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017)<sup>22</sup> – mas houve critérios e fatos que contribuíram para exclusão da amostra.

---

<sup>22</sup> A nomenclatura, “região geográfica intermediária”, juntamente com “Região geográfica imediata” constitui a nova divisão geográfica regional brasileira, de acordo com recente composição elaborada pelo IBGE. Ambas foram instituídas em 2017 para a atualização da divisão regional do país e correspondem a uma

Foi pré-selecionada uma universidade do Vale do Itajaí, mas foi descartada por estar sob regulação Estadual (CEE/SC). Há também o caso de uma universidade da Grande Florianópolis, não selecionada pelo fato de estar negociando modelo compartilhado de gestão administrativa financeira com grupo privado. E a situação de uma universidade da serra catarinense, que não foi incluída, pois sua fundação mantenedora estava sob intervenção até 2014, portanto dentro do recorte temporal.

Figura 2 – ICES e Regiões geográficas intermediárias agrupadas de SC



Fonte: Elaboração própria a partir de informações de IBGE (2017)

Assim, considerando estes critérios supracitados e a representação espacial, foram selecionadas para o estudo, universidades representativas de Regiões Intermediárias agrupadas de Santa Catarina, tendo, portanto, a abrangência sobre 3 ICES, a saber:

- universidade “A”, que representa o agrupamento das Regiões Intermediárias Criciúma (4202) e Florianópolis (4201);
- universidade “B”, que representa o agrupamento das Regiões Intermediárias Joinville (4206) e Blumenau (4207); e

---

revisão das antigas “mesorregiões” e “microrregiões”, que estavam em vigor desde 1989. O IBGE sugere que essa configuração deve ser utilizada para fins de planejamento e estimativas.

- universidade “C”, que representa o agrupamento das Regiões Intermediárias Chapecó (4204), Lages (4203) e Caçador (4205).

As demais universidades excluídas da amostra que constam como “comunitária” na SERES, não fizeram parte da pesquisa, em função de serem *multicampi* no período do recorte temporal ou pela pouca disponibilidade pública e irrestrita de dados, insuficientes para análise, mesmo com as diversas tentativas realizadas pelo pesquisador.

### 3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados secundários foram coletados nos *sites* de cada instituição, se utilizando dos seguintes documentos para análise: ativo e passivo; demonstração de resultados do exercício; demonstração do fluxo de caixa e notas explicativas.

Os documentos contábeis - ativo, passivo, demonstração de resultados do exercício e demonstração do fluxo de caixa - foram tabulados no *Microsoft Excel*<sup>®</sup> juntamente com conteúdo parcial (dados quantitativos) das notas explicativas, para aplicação das fórmulas e indicadores. Por meio desses dados, foram formulados gráficos e tabelas para melhor avaliar os dados coletados.

É importante destacar que se optou em suprimir o nome das universidades e seus demonstrativos de resultados, ainda que sejam públicos e estejam disponibilizados em seus portais eletrônicos. Essa opção se justifica uma vez que ao nomear ou anexar esses documentos ou dados tabulados, facilmente poderá se identificar as instituições estudadas. Com isso teve-se o intuito de preservar o pesquisador, de interpretações dúbias, uma vez que ele, o autor, analisou e emitiu pareceres sobre a situação financeira dessas organizações universitárias.

Para complementar o entendimento da situação financeira e do ambiente institucional das ICES estudadas, foram coletados dados de admissões e demissões no GACED Estatístico, banco de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) foi criado como registro permanente de admissões e dispensa de empregados, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Este Cadastro serve, ainda, **como base para a elaboração de estudos, pesquisas, projetos e programas ligados ao**



Para coleta de dados foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) grupo 85.3 - CNAE 2.0 - Educação superior, seguido do município e porte por número de funcionários 500-999 e 1000 ou mais, seguido da opção admitidos e demitidos. Cabe-se mencionar foram encontradas apenas um estabelecimento com esse porte por município, ou seja, as organizações universitárias estudadas. Foram selecionados os períodos de 2013 a 2018. Os dados e gráficos foram organizados e confeccionados no *Microsoft Excel*<sup>®</sup>.

Foram coletados dados da Sinopses Estatísticas da Educação Superior nos períodos de 2013 a 2018, no *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (INEP,2019). Foram selecionados número de IES e de Polos EAD do Brasil e de Santa Catarina, juntamente com o número de matrículas realizadas nesse período. Os dados e gráficos foram organizados e confeccionados no *Microsoft Excel*<sup>®</sup>.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para avaliar o desempenho financeiro das organizações universitárias, se utilizou a técnica de análise financeira por quocientes<sup>24</sup>. Esses indicadores geram índices que visam evidenciar a situação financeira de uma determinada organização, se utilizando das demonstrações contábeis (IUDÍCIBUS, 2017; MATARAZZO, 2010).

Os principais índices utilizados para analisar a situação financeira das organizações são; indicadores de liquidez e endividamento (MATARAZZO, 2010). Segue definição e apresentação dos índices utilizados nesta dissertação.

#### 3.4.1 Indicadores de liquidez financeira

Nesta subseção são apresentados a definição da composição dos índices com seus demais pressupostos e significados de acordo com

---

mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que subsidia a tomada de decisões para ações governamentais (CAGED, 2020, grifo nosso).

<sup>24</sup> A técnica de análise financeira por quocientes é um dos mais importantes desenvolvimentos da Contabilidade, pois é muito mais indicado comparar, digamos, o ativo corrente com o passivo corrente do que simplesmente analisar cada um dos elementos individualmente (IUDÍCIBUS, 2017, p. 92).

(ASSAF NETO, 2015; BOMBAZAR; RITTA, 2015; IUDÍCIBUS, 2017; MATARAZZO, 2010, grifo nosso).

O quociente de liquidez imediata se refere ao quanto a organização tem disponível em caixa de imediato, onde para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo, tem-se R\$ “X” de ativos disponíveis. Para análise, **quanto maior, melhor**. O índice é composto da seguinte fórmula:

$$\text{liquidez imediata} = \frac{\text{disponível}}{\text{passivo circulante}}$$

O quociente de liquidez corrente se refere ao quanto a organização tem de ativos a curto prazo, onde para cada R\$ 1,00 de obrigações a curto prazo, tem-se R\$ X de ativos de curto prazo. Para análise, **quanto maior, melhor**. O índice é composto da seguinte fórmula:

$$\text{liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

O quociente liquidez geral se refere ao quanto a organização tem de ativos de curto e longo prazo para cada R\$ 1,00 de obrigações de curto e longo prazo, onde para cada R\$ 1,00 de obrigações a curto e longo prazo, tem-se R\$ X de ativos de curto e longo prazo. Para análise, **quanto maior, melhor**. O índice é composto da seguinte fórmula:

$$\text{liquidez geral} = \frac{\text{ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}}{\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante}}$$

Com auxílio desses quocientes é possível analisar e tomar decisões financeiras com consciência situacional da organização, uma vez que as decisões isoladas somada a condições adotadas de financiamento tem consequências e reflexos em toda a organização (ASSAF NETO, 2015).

### 3.4.2 Indicadores de endividamento financeiro

O quociente da composição do endividamento se refere ao quanto a organização tem de obrigações a curto prazo para cada R\$ 1,00 da dívida total, onde para cada R\$ 1,00 de obrigações com terceiros, tem-se R\$ X a curto prazo. Para análise **quanto menor, melhor**. O índice é composto da seguinte fórmula:

$$\text{composição do endividamento} = \frac{\text{passivo circulante}}{\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante}}$$

O quociente do endividamento total se refere ao quanto a organização tem de obrigações para cada R\$ 1,00 de ativo total, onde para cada R\$ 1,00 de ativo, tem-se R\$ X de obrigações com terceiros. Para análise **quanto menor, melhor**. O índice é composto da seguinte fórmula:

$$\textit{endividamento total} = \frac{\textit{passivo circulante} + \textit{passivo não circulante}}{\textit{ativo}}$$

Por meio desses quocientes é possível analisar e extrair tendências e padrões, com objetivo de retratar fatos do passado, para que, com base nessas informações, se possa definir posições futuras e contribuir para decisões preventivas (IUDÍCIBUS, 2017).

Com intuito de complementar o entendimento do desempenho financeiro a encontrar possíveis reflexos do desempenho financeiro das ICES estudadas foi formulado gráfico e tabela com os valores da conta Superávit (déficit) no contexto comparativo conhecida como lucro líquido.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, para a apresentação dos resultados, são utilizadas duas seções: a primeira na qual são discutidos os resultados encontrados, compreendendo uma visão geral; e uma segunda que engloba a demonstração e análise individuais dos indicadores e seus reflexos, por ICES pesquisada e a demonstração seguida da análise conjunta dos indicadores de todas as ICES.

### 4.1 DADOS E COMENTÁRIOS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL

Nesta seção, são apresentados dados e informações que contribuem – aliados à literatura, legislação e regulação constantes no Capítulo 2 desta dissertação – para compreender o ambiente institucional no qual estão inseridas as ICES estudadas.

#### 4.1.1 Número de IES e polos EaD no Brasil e Santa Catarina de 2013 a 2018

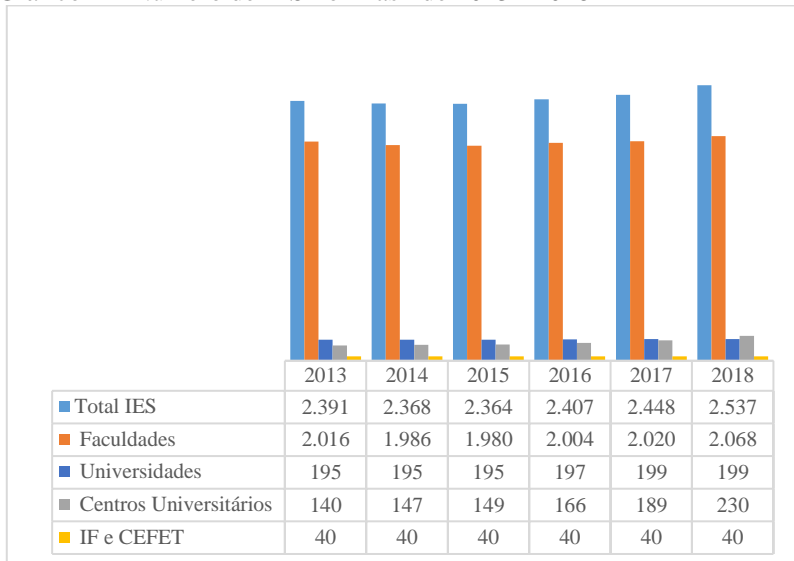
Na última década, há estudos que já apontavam uma de perspectiva de proliferação do setor privado de ensino superior, somado a constantes mudanças tecnológicas, sociopolíticas e econômicas. Essa perspectiva do crescimento das IES privadas, torna o ambiente mais competitivo, esse cenário se agrava com a atuação de grandes grupos empresariais, que investem valores significativos em *marketing* e na pressão em setores estratégicos políticos-governamentais (BERTOLIN; 2009; CONTE, 2011).

Nesse contexto houve também incremento das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Surgem os polos de educação a distância (EAD) que possibilitaram as IES de expandirem seus horizontes educacionais e aumentar suas receitas (ZUANAZZI; WINCK; CARVALHO, 2007), porém com essa possibilidade o ambiente concorrencial se acirrou com diversas IES optando, também por esse modelo (CORREIA; SANTOS, 2013).

Para ilustrar esse período (no qual está contido o recorte temporal da presente pesquisa) os gráficos a seguir representam a variação do número de IES presenciais e polos EAD no Brasil, segundo dados

coletados do Censo da Educação Superior de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 realizado pelo INEP (INEP, 2019).

Gráfico 1 – Número de IES no Brasil de 2013 - 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

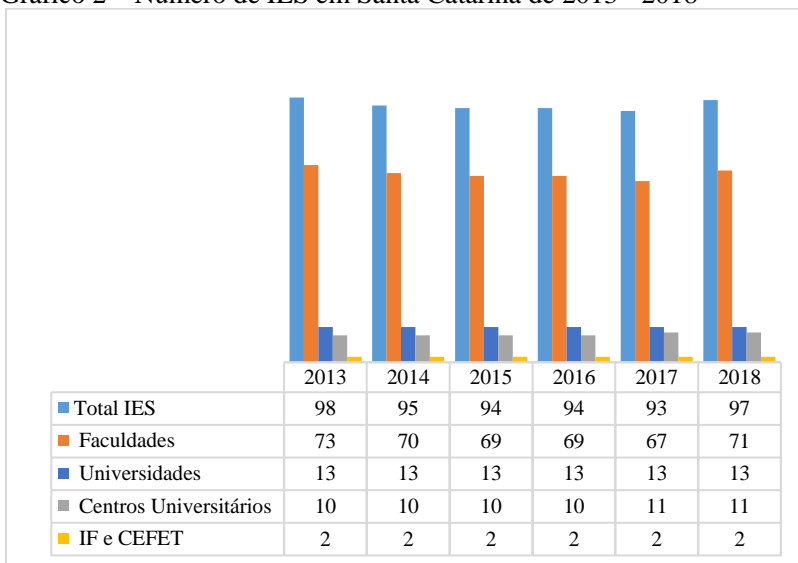
Ao verificar a dinâmica do surgimento das IES, é possível perceber o crescimento de 2013 em relação a 2018 no número de faculdades (52) e centros universitários (90), o que denota uma tendência ascendente para os anos seguintes. Em contrapartida foram credenciadas (4) universidades nesse período. Essas instituições fazem parte do mesmo ambiente concorrencial, por mais que tenham fontes de financiamento e administração distintas (MATOS *et al.*, 2015).

No contexto catarinense, pode-se perceber que existe um decréscimo no número de faculdades (-2), uma constante no número de universidades e um acréscimo de (1) centro universitário<sup>25</sup>. Em que pese a quantidade quase inalterada de IES, Tabalipa (2015), chama atenção para uma “crise de manutenção” das instituições de ensino superior

<sup>25</sup> Cabe lembrar que as faculdades podem se credenciar como centros universitários, e estes podem, por sua vez se credenciarem como universidades.

comunitárias da ACADE, em relação ao modelo fundacional. Essa situação vai ao encontro dos resultados do estudo de Queiroz *et al.*, (2011):

Gráfico 2 – Número de IES em Santa Catarina de 2013 - 2018



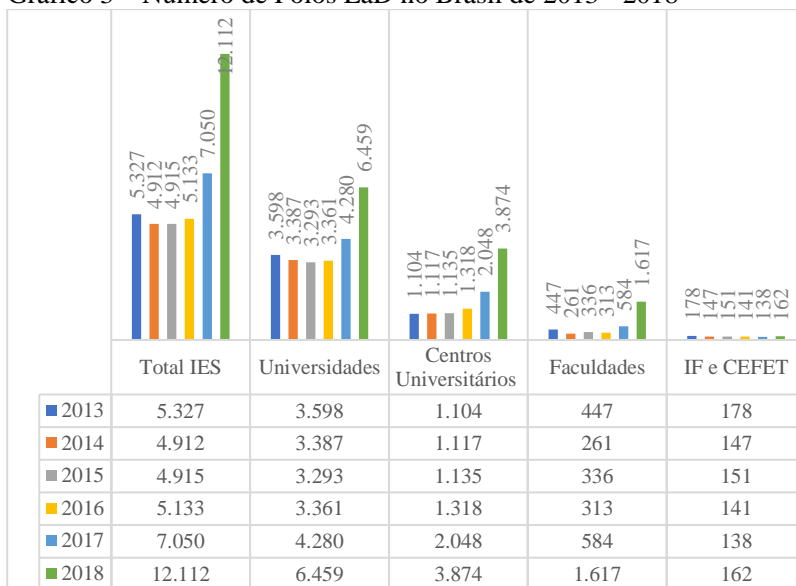
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

Crescimento exagerado via interiorização de algumas instituições do sistema ACADE, sobretudo [...], que acabaram esbarrando com um problema da falta de demanda. Como alternativa, estas universidades estão adotando uma política de “canibalismo” com outras instituições pertencentes ao mesmo sistema, como exemplo é possível citar a criação de um novo *campus* da [...] na divisa dos municípios de Içara e Criciúma, no sul, cujo objetivo é disputar mercado com a [...], através do lançamento de cursos de curta duração e com mensalidades abaixo do praticado atualmente; e Os preços praticados pelas faculdades isoladas particulares e não pertencentes ao sistema ACADE, principalmente nos cursos da área dos negócios e na pós-graduação. Como exemplo é possível

apontar o que está acontecendo em cidades como Criciúma, Chapecó e na grande Florianópolis, onde as faculdades isoladas estão praticando preços em média 30% inferiores aos das universidades do sistema fundacional catarinense (QUEIROZ *et al.*, 2011, p. 18).

Outro fator relevante que impacta no ambiente concorrencial da educação superior é a oferta de ensino a distância. Um dos indicativos mais evidentes disso é o crescimento dos Polos de EAD, como demonstrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Número de Polos EaD no Brasil de 2013 - 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

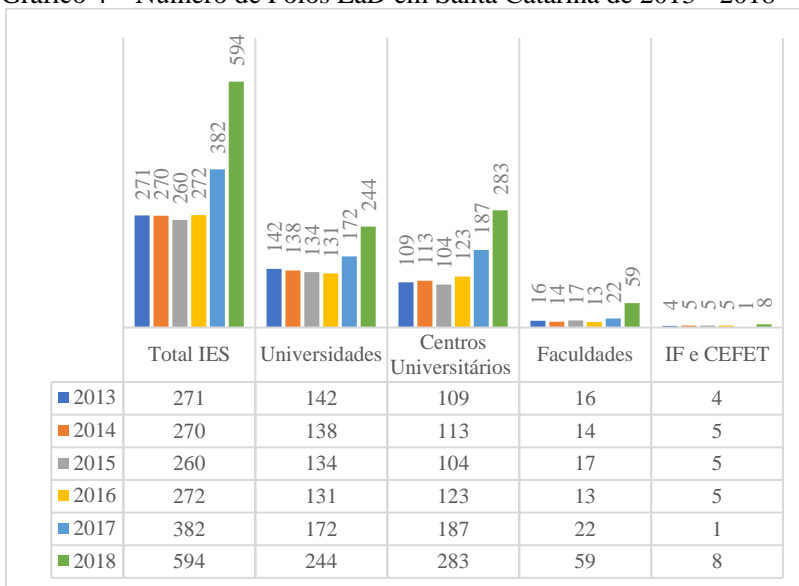
O Gráfico 3 representa o número de polos de EAD no Brasil, nos anos de 2013 a 2018, demonstra que além de estar consolidado está em constante crescimento. As universidades e centros universitários são as que mais apresentaram polos, com uma representação de 53,33% e 31,98% respectivamente, no ano de 2018. Esse resultado corrobora com

Ristoff e Araújo (2003), que afirmam que houve uma proliferação do setor privado de ensino superior no cenário onde as ICES estão inseridas,

É importante destacar que em relação as faculdades houve um crescimento de 176,88% de 2017 em relação a 2018, demonstrando um forte investimento do setor, em contrapartida houve um decréscimo de 9% (178-162) no número de Polos EAD dos Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) e Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de 2013 a 2018.

No caso de Santa Catarina, esse fenômeno também impacta decisivamente no ambiente da educação superior onde estão ineridas as ICES estudadas.

Gráfico 4 – Número de Polos EaD em Santa Catarina de 2013 - 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

A quantia de polos em Santa Catarina representa apenas 4,9% (594) da quantia total (12.112) de polos do Brasil em 2018. Os dados demonstram que o cenário catarinense acompanha o brasileiro, o total de polos catarinenses apresentaram um crescimento de 119,19% de 2013 a 2018. Em contrapartida ao cenário brasileiro, que apresentou o maior



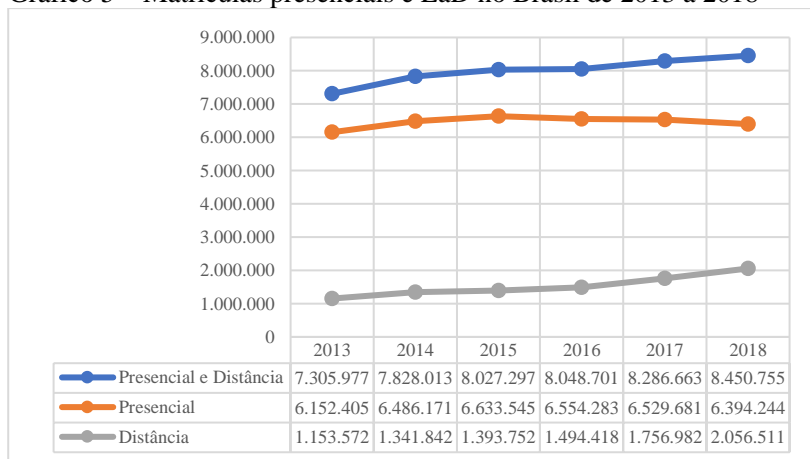
número de polos em universidades, em Santa Catarina os centros universitários representam a uma maior parcela com 47,64% dos polos em relação ao total em 2018 e com crescimento de 160% de 2013 a 2018.

As universidades catarinenses dispuseram um crescimento de 71% no número de polos de 2013 a 2018, representando 41% (244) em relação ao total (594) de polos em Santa Catarina em 2018.

#### 4.1.2 Número de matrículas presenciais e a distância no Brasil e Santa Catarina de 2013 a 2018

Os gráficos a seguir representam a variação do número de matrículas totais presenciais e a distância, totais presenciais e totais a distância no Brasil e Santa Catarina, segundo dados coletados do Censo da Educação Superior de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 realizado pelo INEP (INEP, 2019).

Gráfico 5 – Matrículas presenciais e EaD no Brasil de 2013 a 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

Em âmbito nacional o número de matrículas totais segue uma constante, não apresentando grandes variações de um ano para o outro, apesar disso pode-se perceber um pequeno aumento no ano de 2018, consequência do número de matrículas a distância.

Quadro 9 – Matrículas presenciais e EaD - Brasil de 2013 a 2018

Brasil	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Presencial e a Distância	7.305.977	7.828.013	8.027.297	8.048.701	8.286.663	8.450.755	47.947.406
Presencial	6.152.405	6.486.171	6.633.545	6.554.283	6.529.681	6.394.244	38.750.329
Distância	1.153.572	1.341.842	1.393.752	1.494.418	1.756.982	2.056.511	9.197.077

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

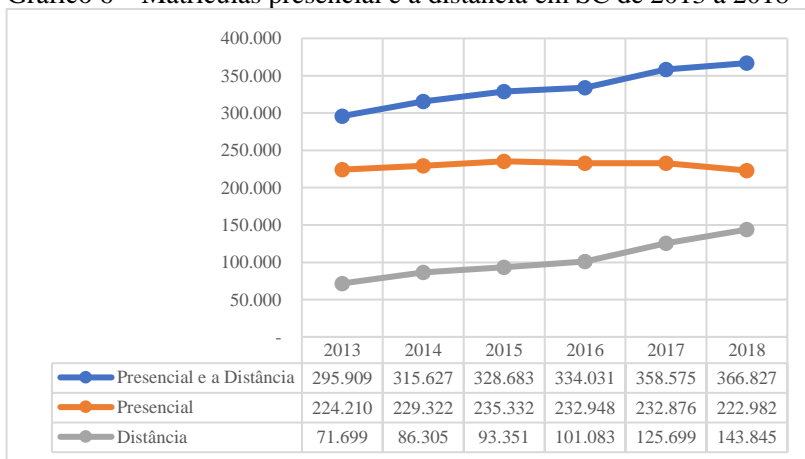
Por meio do Quadro 9 é possível visualizar a variação anual do número de matrículas em termos de Brasil. De 2013 a 2018 houve um aumento de 15,67% no total de matrículas presenciais e a distância.

Já em relação ao número de matrículas presenciais houve uma diminuição de 2015 (6.554.283) em relação a 2018 (6.394.244), uma variação em termos proporcionais de -2,44%, no entanto representaram 75,66% das matrículas totais de 2018.

Já as matrículas a distância têm aumentado em todos os períodos, nesse sentido de 2013 a 2018 tem ocorrido um aumento de 78,27% nesse período, ainda assim representaram 24,34% do total de matrículas de 2018.

Esses dados demonstram que o número de matrículas tem aumentado no decorrer desse período, porém as matrículas presenciais têm diminuído, seguido de um aumento das matrículas a distância. Segue Gráfico 6.

Gráfico 6 – Matrículas presencial e a distância em SC de 2013 a 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

Em relação ao número de matrículas catarinenses, é possível visualizar por meio do Gráfico 6, que a uma tendência de crescimento maior do que o ambiente nacional, ocorrendo algo semelhante, que é o aumento do número de matrículas a distância.

**Quadro 10 – Matrículas presencial e a distância - SC de 2013 a 2018**

Santa Catarina	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Presencial e a Distância	295.909	315.627	328.683	334.031	358.575	366.827	1.999.652
Presencial	224.210	229.322	235.332	232.948	232.876	222.982	1.377.670
Distância	71.699	86.305	93.351	101.083	125.699	143.845	621.982

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INEP (2019)

O número de matrículas totais (presencial e a distância) no cenário catarinense obteve um aumento de 24% de 2013 a 2018, acima do percentual nacional, no entanto as matrículas presenciais têm diminuído -5,25% de 2016 (235.332) a 2018 (222.982) em Santa Catarina.

As matrículas a distância tiveram um aumento de 100,62% de 2013 a 2018, demonstrando que o setor está consolidado e crescendo. Contudo mesmo com esse aumento, as matrículas a distância representam 39,21% do total de matrículas catarinenses, já as presenciais ainda representam a maior parte, com 60,79% das matrículas em 2018.

Com esses dados pode-se perceber uma queda nas matrículas presenciais a partir de 2015, tanto em âmbito nacional quanto catarinense, podendo representar uma tendência de queda, em contrapartida, as matrículas a distância têm demonstrado uma tendência de crescimento nos próximos anos.

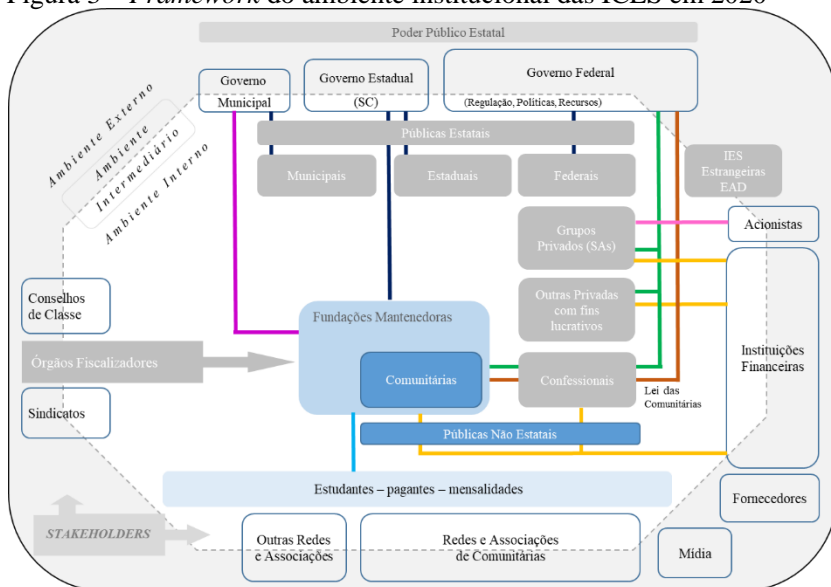
Nesse sentido pode-se dizer que os números do cenário catarinense do ensino superior, compartilha características e semelhanças em termos de tendência de crescimento e queda, apresentando-se a modalidade EAD como um setor a ser explorado pelas ICES.

#### **4.1.3 Ilustração e comentários sobre o ambiente institucional de inserção das ICES estudadas**

Considerando a discussão e análise, se intentou formular um *framework*, a partir de uma percepção própria dos principais elementos que compõem a temática deste estudo.

Trata-se, pois, de um esquema ilustrativo do ambiente institucional e dinâmica de financiamento das ICES, observado na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – *Framework* do ambiente institucional das ICES em 2020



Fonte: Elaboração Própria (2020)

No decorrer da pesquisa, por meio da literatura e documentos das três ICES estudadas, foi possível observar e constatar a dinâmica do ambiente institucional em que elas estão inseridas.

É importante destacar que os Conselhos de Classe não têm poder de fiscalização da educação superior, no entanto Conselhos de Classe fiscalizam o exercício da profissão e os profissionais que atuam nas universidades. Fazem parte também do ambiente institucional da ICES o Ministério da educação (MEC) por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Ao observar a ilustração pode-se perceber a interação entre as organizações no ambiente, e que essa interação acontece de maneira direta e indireta, exercendo pressões de diversas formas e intensidades, ao comentar sobre o ambiente institucional ilustrado pela figura, como afirmam Rizzatti e Dobes (2003). Assim, não se tem o objetivo de mensurar essa influência, e sim, explicar como acontece essa interação.

Ao observar as linhas coloridas é possível perceber que algumas dessas organizações têm ligações diretas com as ICES e financiam as universidades estudadas, segundo suas particularidades, são elas; governos municipais, estadual e federal, instituições financeiras e a mensalidade dos estudantes, na mesma direção do estudo de Fávero e Bechi (2017).

Em outra perspectiva estão algumas organizações que não têm ligação direta com as ICES, mas de alguma forma exercem pressões. Essas foram representadas inseridas no mesmo ambiente das ICES na ilustração e colocadas em proximidade por ordem de concorrência e fontes de financiamento de suas atividades.

Trata-se das IES confessionais, privadas com fins lucrativos, grupos privados S.A. (grupos educacionais de capital aberto com ações negociadas na bolsa de valores), IES públicas e IES estrangeiras EAD, seguindo uma configuração semelhante estudo de Espíndola (2014).

Em uma segunda perspectiva as demais organizações, mesmo que de maneira afastada, interagem e exercem influência e pressões sobre as ICES. São elas: redes de associação das comunitárias, sindicatos, órgãos fiscalizadores, fornecedores, outras redes de associações e demais *stakeholders*, em um cenário de interações descritas em estudos como os de Espíndola (2014), Porto (2014), Silva Júnior e Martins-Silva (2013).

Em complemento ao *framework* ilustrativo do ambiente institucional, constam detalhadas no Quadro a seguir, outras modalidades de financiamento verificadas na pesquisa, assim esse resultado vai ao encontro da lacuna de pesquisa de Cericato (2006) e Zilio (2004) que apontaram para a necessidade de realizar novos estudos no intuito de identificar fontes alternativas de financiamento para as ICES.

Quadro 11 – Modalidades de financiamento - universidades ABC

Categorias	universidades		
	A	B	C
Aplicações financeiras	X	X	X
Arrendamento mercantil	X	X	-
Comercialização de bens e serviços	X	X	X
Convênios	X	-	X
Empréstimos e financiamentos	X	X	X
Farmácia	-	-	X
Financiamento estudantil	-	-	X
Instituto de pesquisas	X	-	-

Livraria	-	-	X
Participações diversas e investimentos	X	-	-
Patrocínio e aluguéis	-	X	-
Prestação de serviços	-	X	-
Subvenções governamentais	-	-	X
Subvenções e contribuições privadas	X	X	-
Venda de livros e apostilas	-	X	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

O Quadro 11 foi elaborado, por meio da verificação dos balanços e demonstrativos contábeis, em especial, nas notas explicativas dos referidos demonstrativo, com a explicação da composição das contas e sua natureza (financiamento) e das atividades (receitas diversas). Esses achados vão ao encontro de resultados disponível em estudos como os de Colombo (2014), Bertolin (2009), Giolo (2009), Pit e Andrade (2006) e Santos (2005), que afirmam que as ICES necessitam exercer atividades para geração de receitas, e acessar fontes de financiamento, que vão além da cobrança de mensalidades e atividades educacionais, para se manterem sustentáveis financeiramente.

Pode-se perceber que todas as ICES estudadas se utilizam de empréstimos e financiamento e a comercialização de bens e serviços, isso de certa forma demonstra uma complementação de suas receitas, assim como afirma o estudo de Morosini e Franco (2006).

Assim ao contrair empréstimos e financiamentos, demonstra uma incapacidade de investir em suas estruturas e atividades com capital próprio, e uma dependência desses recursos externos, gerando um custo com despesas financeiras e o risco de perder bens em garantia real.

É importante destacar que as ICES são mantidas por fundações educacionais sem fins lucrativos, e por isso devem reverter todo seu superávit nas suas atividades e estrutura, ou seja, o ideal é que possam investir e se manterem com capital próprio, ao invés de recorrer a fontes de recursos de terceiros, uma vez que esse tipo de acesso financeiro possui um custo significativo e aumentando assim suas obrigações com terceiros, como afirma Assaf Neto (2015) que é necessário que haja um equilíbrio financeiro em relação ao passivo e a capacidade de caixa dos ativos.

As universidades A, B e C apresentaram aplicações financeiras – essa se trata de títulos bancários de baixa rentabilidade com liquidez imediata, ao ponto de serem registrados na conta caixa e equivalência de

caixa – porém ao conferir rentabilidade, mesmo que pequena, podem ser considerados como uma fonte de receita.

Pode-se destacar também, atividades tais como; participações diversas e investimentos da universidade A e financiamento estudantil da universidade C.

A universidade A tem participações em outras organizações como forma de investimento, essa situação demonstra, que mesmo se tratando de uma organização com fins educacionais, ou seja, que deveria investir e reverter suas receitas em estrutura educacional, ela se utiliza de outras formas para angariar receitas que vão muito além de sua atividade fins, por mais que seja legal, é interessante destacar.

A universidade C oferta financiamento estudantil, essa situação chama atenção pelo fato, de que para que isso seja possível, é necessário compor setor administrativo especializado e uma quantia de crédito significativa para essa oferta. Essa atividade pode ser considerada uma forma de acesso à educação para auxiliar aos estudantes, no entanto também pode ser considerado uma atividade de alto risco de inadimplência, podendo assim afetar seu equilíbrio financeiro.

Todas as ICES estudadas tem como atividade subjacente as educacionais, como venda e comercialização de bens e serviços, apresentado de maneira mais clara a universidade A com instituto de pesquisa. Já a universidade C deixa claro com a conta farmácia e livraria, e a universidade B com a venda de livros e apostilas.

Todas as universidades também recorrem a bolsas de estudos, financiamentos e subsídios governamentais, podendo ser municipais, estaduais e federais, que são apresentados nas contas, subvenções e contribuições, subvenções e convênios e subvenções governamentais.

Ao verificar os demonstrativos contábeis, constatou-se que as ICES por se tratar de organizações mantidas por fundações educacionais sem fins lucrativos e por aderirem a alguns programas governamentais, gozam de isenções e imunidades que incidem sobre alguns tributos e contribuições.

Assim, por mais que tenha reflexo no seu resultado, se entendeu que essa questão é complexa e de natureza fiscal, e não como uma “prática gerencial de gerar receitas, no sentido de estar além de sua atividade fim”, assim optou-se em não tratar assuntos de natureza fiscal em profundidade neste estudo.

Esses achados podem indicar que as ICES estudadas tenham dificuldades de se manterem apenas com mensalidades e atividades educacionais, ou seja, tem a necessidade recorrer a diversas formas de complementar suas receitas.

No entanto, isso pode não ser a solução mais viável, uma vez que essas atividades demandam custos fixos e variáveis, para sua manutenção, além do investimento inicial a ser despendido, somado ao risco dessas atividades não obterem lucro, mais sim prejuízo.

## 4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO

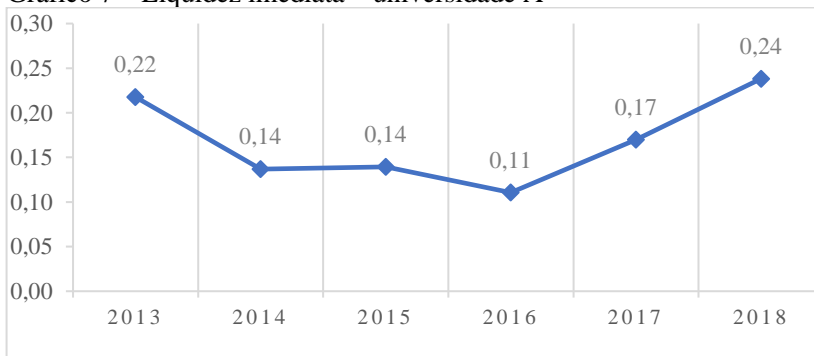
Nesta seção consta a análise de desempenho financeiro, realizada por meio dos indicadores de liquidez e endividamento, seguido da análise dos reflexos nessas organizações, por meio da análise do Superávit (déficit) e dados de admissões e demissões coletados do CAGED.

Ao analisar esses quocientes tem-se a finalidade de apontar tendências e padrões, para melhor entender o comportamento e respostas das ICES no ambiente institucional. Para melhor entender os gráficos e quocientes, quando se tratar de liquidez imediata, liquidez corrente e liquidez geral, quanto maior melhor, já em relação a composição do endividamento e endividamento total, quanto menos, melhor.

### 4.2.1 Desempenho financeiro da universidade A

Segue análise do desempenho financeiro da universidade A, por meio de quocientes e representações gráficas.

Gráfico 7 – Liquidez imediata – universidade A



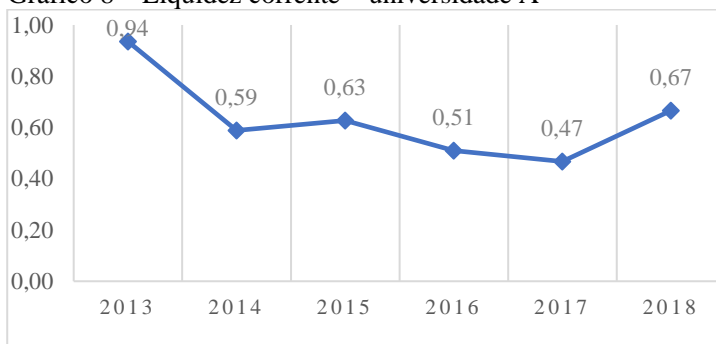
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)



O Gráfico 7, representa a capacidade de pagamento imediata da universidade A, pode-se perceber que a partir do ano de 2013 essa capacidade vem decrescendo, mas depois ela cresce e ultrapassa 2013 e apresenta seu menor índice em 2016, com R\$ 0,11 para cada R\$ 1,00 de passivo imediato.

A lógica de análise desse índice é quanto maior, melhor. Nesse sentido a universidade A apresenta um resultado negativo de liquidez imediata, uma vez que em nenhum momento do período apresentou resultados acima de R\$ 1,00.

Gráfico 8 – Liquidez corrente – universidade A



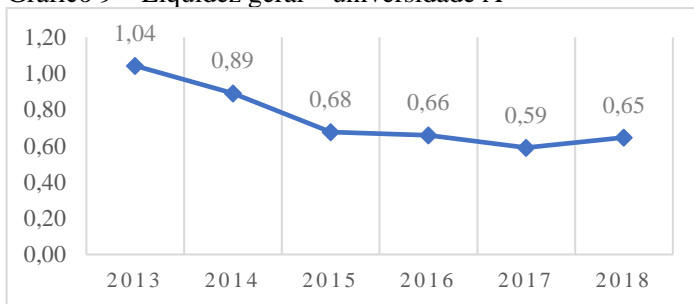
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

A universidade A apresentou melhoras na sua capacidade de pagamento de curto prazo (360 dias) nos anos de 2017 e 2018, contudo ao observar o balanço patrimonial na conta instituições financeiras a um aumento significativo na captação de recursos com terceiros (empréstimos e financiamentos) gerando uma disponibilidade de caixa e um aumento do ativo circulante.

Porém, como consequência houve um acréscimo, de maneira significativa das despesas financeiras juntamente com seu passivo, esse resultado vai ao encontro do que afirma Assaf Neto (2015) que contrair empréstimo ou financiamento para compor imobilizado ou investimento, indica um desequilíbrio financeiro, tonando a organização dependente de novos empréstimos para se manter sustentável financeiramente, com isso é necessário que exista um fluxo de caixa suficiente para cobrir os custos e despesas financeiras geradas por suas obrigações com terceiros (empréstimos e financiamentos).

Com isso pode-se auferir que suas disponibilidades de caixa estão aumentando, porém ao custo do aumento de suas obrigações. Essa afirmação também se enquadra como resultado da análise do Gráfico 7 (liquidez imediata) que segue o mesmo padrão, porém de maneira acentuada nos anos de 2017 e 2018.

Gráfico 9 – Liquidez geral – universidade A

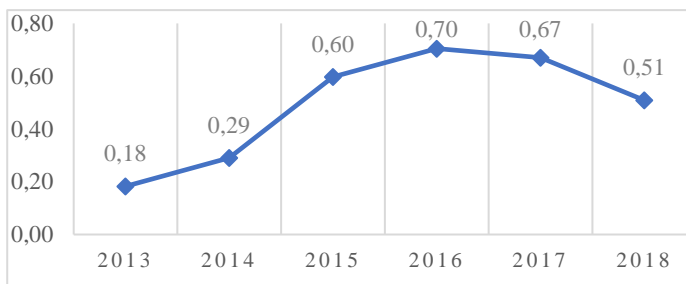


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

Em relação a liquidez geral, a longo prazo, o padrão se assemelha, com a diferença de uma pequena melhora em 2018. Com isso ao analisar a DRE dos períodos de 2015, 2016 e 2017, que apresentaram queda na liquidez corrente, foi possível perceber que as receitas com educação (mensalidades) desses anos estão constantes, no entanto os custos com educação cresceram de maneira constante e significativa.

Essa situação também foi constatada nas despesas financeira no mesmo período, impactando diretamente a liquidez geral que leva em conta as obrigações a longo prazo, ou seja, os empréstimos e financiamentos contraídos, para pagar as obrigações e investimentos a curto prazo da organização.

Gráfico 10 – Composição do endividamento – universidade A

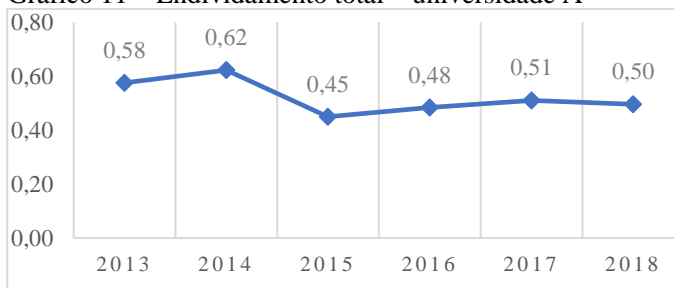


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

Ao observar a tendência que demonstra o Gráfico 10 com a composição de endividamento, pode-se perceber que o endividamento vem se acentuando em 2014, e se mantém constante, na lógica de análise quanto menor, melhor. Esse resultado é diferente dos índices de liquidez imediata e corrente, que apresentou resultados positivos nos anos de 2016, 2017 e 2018.

Isso ocorre porque a universidade A, ao contrair empréstimos e financiamentos, disponibiliza de imediato no seu caixa, aumentando assim sua liquidez, entretanto por meio do índice da composição do endividamento, pode-se constatar que o aumento de sua liquidez é fruto do aumento de suas obrigações. O ideal seria que sua liquidez fosse fruto de suas atividades e receitas educacionais, esses resultados vão ao encontro dos achados de Flores (2005) que aponta um alto custo de financiamento e do processo de educação.

Gráfico 11 – Endividamento total – universidade A



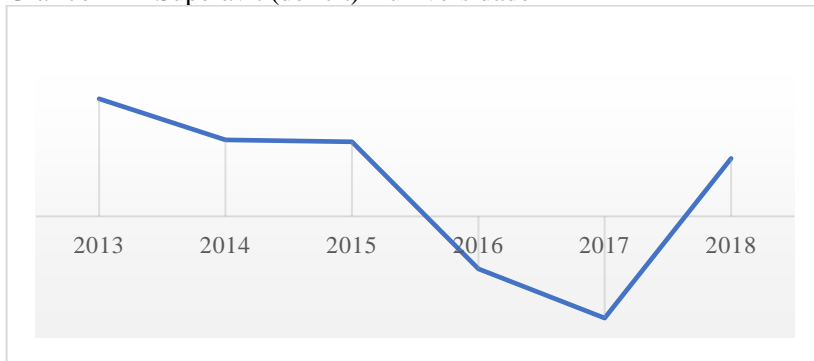
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

Ao analisar o Gráfico 11 identifica-se um padrão diferente da composição de endividamento. O endividamento total leva em conta o ativo total. Nesse sentido, a queda do índice em 2014, seguido de uma constante nos demais anos, é consequência do aumento do ativo total, mais precisamente a conta de imobilizado.

Pode-se constatar que a universidade A tem se utilizado de parte dos recursos de terceiros contraídos, para a realização de investimentos em sua estrutura de imobilizado, aumentando assim seu Ativo total.

O ideal é que a organização use de seu superávit para a realização desse tipo de investimento, pois mesmo com haja um aumento de seu ativo, ele acontece ao custo do aumento do passivo, isso incorre risco, pois esse investimento não necessariamente poderá trazer um retorno. E se tratando de imobilizado haverá um acréscimo ainda maior nos custos e despesas de manutenção.

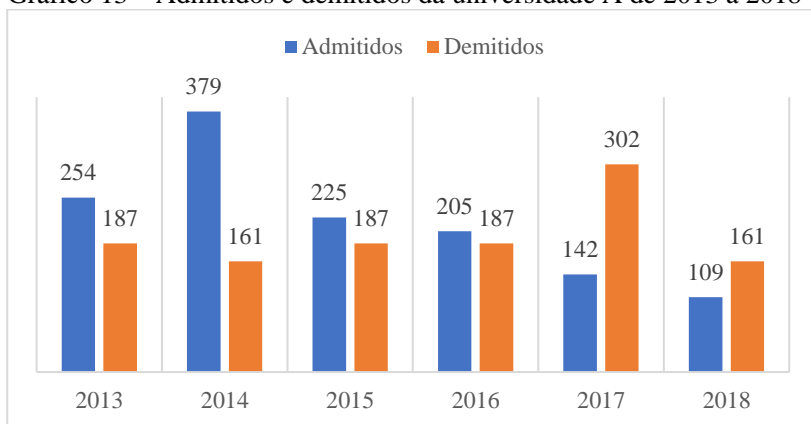
Gráfico 12 – Superávit (déficit) – universidade A



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

Por meio do Gráfico 12 é possível perceber que no ano de 2018 a universidade A apresenta resultados positivos. Isso se deve a receita total constantes seguido de uma queda de seus custos e despesas, levando a organização a apresentar superávit no mesmo ano.

Gráfico 13 – Admitidos e demitidos da universidade A de 2013 a 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do CAGED (2020)

Ao consultar a DRE pode-se constatar que universidade A possui receita operacional líquida crescente e constante, que compreende os anos de 2013 a 2018, porém observou-se que o custo, despesas gerais administrativas e as despesas financeiras cresceram de maneira expressiva nos períodos de 2013 a 2017, que ocasionou um déficit no ano de 2017.

Conforme representa o Gráfico 13, é possível perceber que de 2013 a 2014 houve um aumento de admitidos, e como consequência um acréscimo na folha de pagamentos e encargos trabalhistas, ou seja, houve aumento significativo nos custos com setor pessoal.

Com isso, como consequência em 2014 o índice de liquidez geral diminui (Gráfico 9) e o índice da composição do endividamento aumenta (Gráfico 10), refletindo, diretamente no seu desempenho. Esse resultado ao encontro do que afirmam Ritta, Sorato e Hein (2017) que as ICES por se tratarem de organizações educacionais prestadoras de serviços, apresentam um elevado custo no setor pessoal, e por isso necessitam de setores estruturados que desenvolvam informações gerenciais por meio de constante avaliação de indicadores de desempenho, com ênfase nos indicadores financeiros, para evitar demissões por incapacidade financeira.

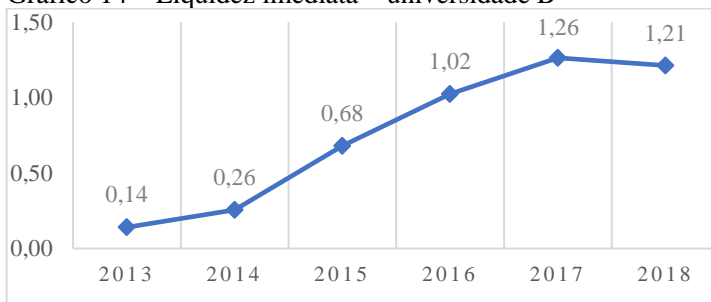
Como reflexo da diminuição da capacidade financeira iniciado em 2013 e constante até 2016, houve 302 demissões no ano de 2017, e 161

em 2018. Por conta da diminuição nos custos totais a universidade A apresentou no ano de 2018 resultado positivo.

#### 4.2.2 Desempenho financeiro da universidade B

Segue análise dos indicadores de desempenho financeiro e reflexos na universidade B.

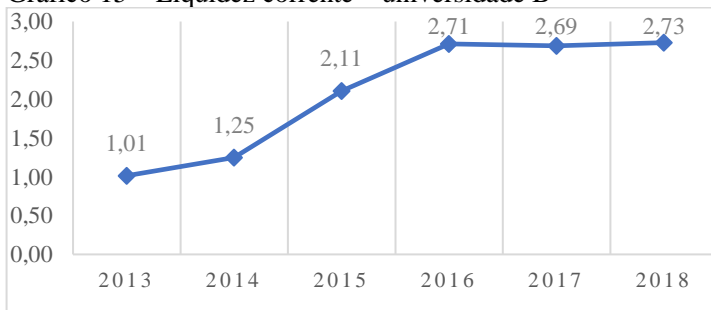
Gráfico 14 – Liquidez imediata – universidade B



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

O Gráfico 14 ilustra o quociente de liquidez imediata da universidade B. Demonstra uma situação financeira imediata positiva, ou seja, é possível honrar suas obrigações a curtíssimo prazo. Apresentando um crescimento constante a partir de 2013.

Gráfico 15 – Liquidez corrente – universidade B



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

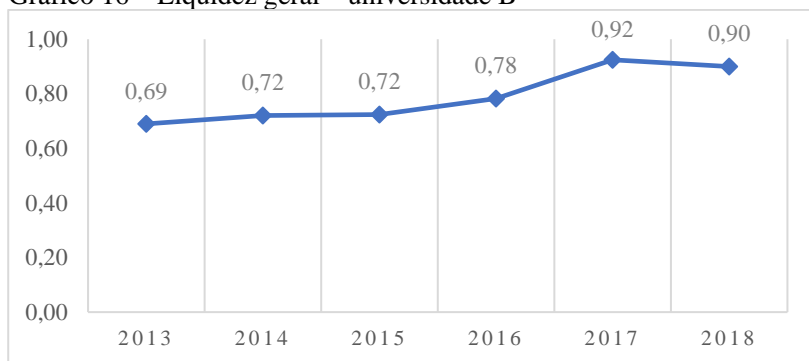
Esse padrão positivo de crescimento constância, é acompanhado no índice de liquidez corrente, onde no seu ápice em 2018, a universidade possuía a capacidade de pagamento de R\$ 2,73 para cada R\$ 1,00 de obrigações em seu passivo a curto prazo. Demonstrando um alto índice de liquidez, e uma situação financeira positiva.

Esse resultado demonstrado do aumento da liquidez e da diminuição do endividamento a partir de 2015, é consequência da diminuição dos valores das contas instituições financeira e empréstimos e financiamentos.

Ao analisar os demonstrativos contábeis ativo e passivo, pode-se constatar que a partir do ano de 2014, a universidade B inicia um processo de quitação de empréstimos e financiamentos, ao ponto de apresentar em 2015 essas contas quitadas, mantendo o padrão até o ano de 2017, onde essas contas se elevaram. Isso justifica o fato dos índices de liquidez aumentarem e os de endividamento diminuírem no período de 2015 a 2017 (gráficos 14, 15, 17 e 18).

Esse processo de pagamento tem reflexos positivos, uma vez que o passivo diminui, seguido da queda das despesas financeiras que por consequência aumenta sua receita, gerando um desempenho financeiro positivo, esse resultado vai ao encontro do que afirma o estudo de Flores (2005) que afirma que as ICES necessitam aprimorar a sua gestão e buscar equilíbrio financeiro.

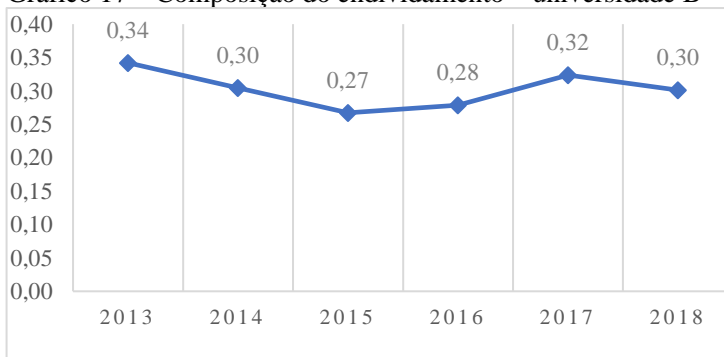
Gráfico 16 – Liquidez geral – universidade B



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

Já em relação ao índice de liquidez geral, não segue o mesmo padrão dos índices anteriores (curto prazo), porém segue a mesma tendência de crescimento. O quociente não é positivo, pois apresenta valores significativos na sua conta de passivo circulante e não circulante, que serão detalhados nos próximos índices.

Gráfico 17 – Composição do endividamento – universidade B



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

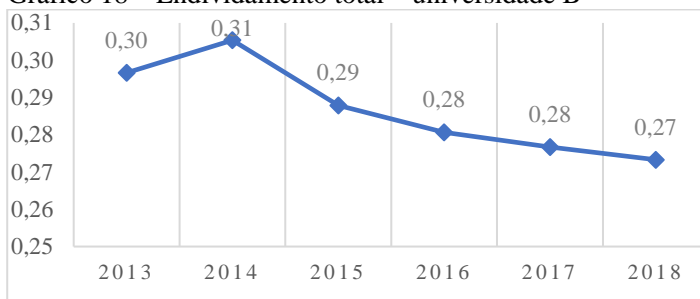
A universidade B apresentou um crescente índice de endividamento a curto prazo, isso pode-se considerar em termos de obrigações como algo negativo, uma vez que para cada R\$ 1,00 de passivos, tem-se R\$ 0,32 a curto prazo, para entender melhor quanto menor, melhor.

Ao analisar as contas da universidade B, constatou-se valores significativos no passivo circulante na conta obrigações sociais, onde se encontram os encargos trabalhistas, essa conta apresentou um resultado crescente e constante de 2016 a 2018.

Uma outra particularidade que levou a esse resultado, é a conta contábil provisão para contingência no passivo não circulante, essa conta apresentou valores significativos em relação as outras contas, ao verificar as notas explicativas constatou-se que compõem essa conta, a provisão de pagamento de ações judiciais, onde o maior valor é representado por ações judiciais relacionadas a questões tributárias.



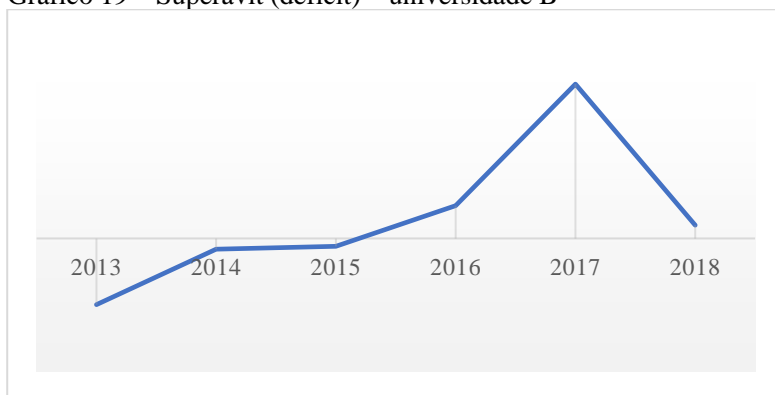
Gráfico 18 – Endividamento total – universidade B



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

A universidade B apresentou no índice do endividamento total (longo prazo) um padrão totalmente diferente do índice anterior, com uma constante queda. Esse valor é reflexo das contas caixa e imobilizado, e da diminuição já mencionada dos empréstimos e financiamentos (2015 a 2017), já que esse índice leva em conta o ativo total em sua composição, sendo que para cada R\$ 1,00 de ativo, tem-se R\$ 0,27 (2018) de obrigações com terceiros. Pode-se considerar um resultado positivo em termos de endividamento total.

Gráfico 19 – Superávit (déficit) – universidade B



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

Em relação ao Gráfico 19, o motivo pelo qual houve um aumento expressivo da receita e do superávit no ano de 2017, foi o Ajuste a Valor

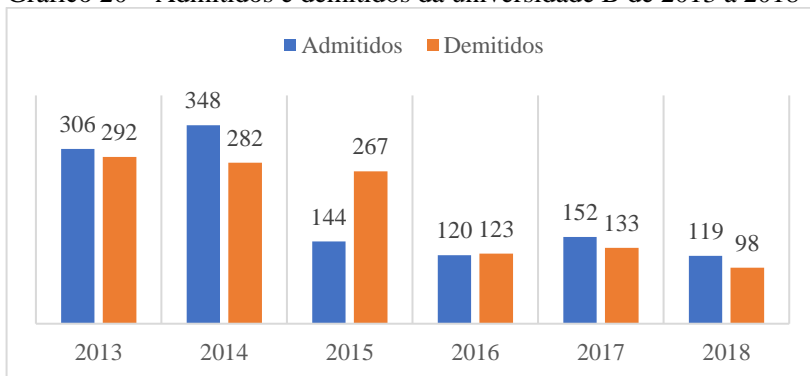
Presente (AVP), onde consta na nota explicativa uma variação de 74% na conta clientes a receber de 2016 para 2017, alterando o resultado.

Pode-se considerar como um resultado atípico, pois não segue um padrão dos anos anteriores, ocorrendo uma queda em 2018, não podendo assim ser considerado um aumento nas receitas em 2017.

No entanto ao consultar a DRE, constatou-se que as receitas aumentaram de maneira significativas nos anos de 2016, 2017 e 2018, porém os custos se mantem em constantemente crescendo não houve uma diferença com impacto significativo no resultado.

Ainda nesse sentido pode-se constatar que as receitas da universidade B estão constantemente crescendo, no entanto os resultados (superávit ou déficit) em alguns períodos são negativos. Essa situação é resultado do aumento dos custos dos serviços prestados e despesas operacionais, essa afirmação vai ao encontro do estudo de Cittadin (2011).

Gráfico 20 – Admitidos e demitidos da universidade B de 2013 a 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do CAGED (2020)

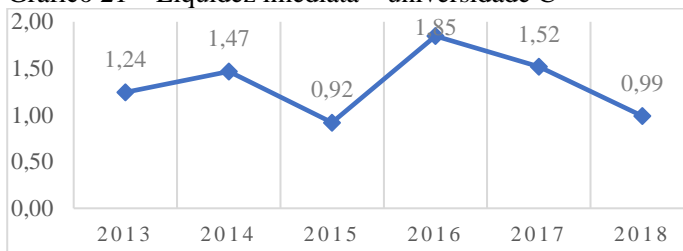
Ao observar os resultados do Gráfico 20, pode-se observar que no ano de 2015 houve um número maior de demissões do que admissões, assim pode-se constatar que esse efeito, seja ocasionado da situação financeira dos anos anteriores.

Pode-se perceber que, por meio dos índices apresentados, que a universidade B ensaiou um aumento nos índices de liquidez, superávit a partir de 2015, por conta da diminuindo sua despesa com setor pessoal.

### 4.2.3 Desempenho financeiro da universidade C

Segue resultados da análise dos indicadores de desempenho financeiros e reflexos na universidade C.

Gráfico 21 – Liquidez imediata – universidade C



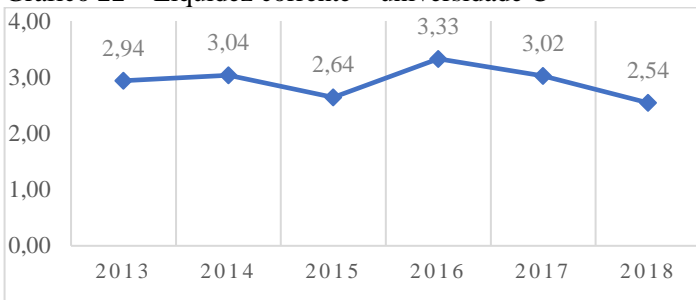
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

Ao observar os resultados do Gráfico 21, é possível perceber uma sazonalidade entre os períodos. Em alguns momentos com mudanças bruscas, como apresentado nos anos de 2015 (0,92) para 2016 1,85, indicando que não houve uma constância e um padrão de comportamento gerencial.

Ao analisar as contas patrimoniais, foi possível perceber que a conta disponibilidades (caixa e equivalência de caixa) está constantemente aumentando, não obstante, algumas contas do passivo circulante tiveram mudanças significativas de um ano para outro, tais como; fornecedores, obrigações sociais e trabalhistas e convênios (2014-2015); ocasionando a variação de 1,47 para 0,92. Isso é considerado um resultado negativo a curtíssimo prazo.

É importante destacar que a aumento de 0,92 (2015), para 1,85 (2016) que é ocasionado por uma entrada de mais de 50% na conta disponibilidades, em decorrência de um superávit em 2015, acompanhada de uma queda nas receitas nos períodos de 2017 e 2018.

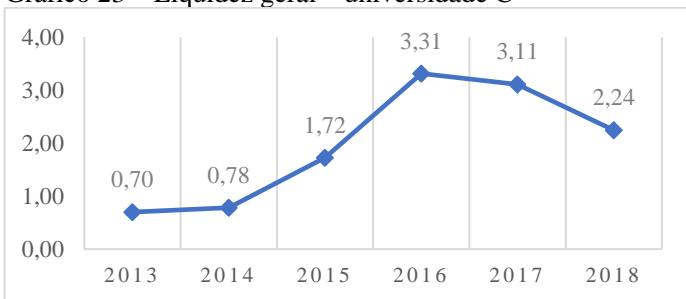
Gráfico 22 – Liquidez corrente – universidade C



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

Já em relação a liquidez corrente, a universidade C apresenta em todos os períodos resultados positivos, com pequenas variações. Diferente da sazonalidade da liquidez imediata, ao ponto de contar com R\$ 3,33 de ativo para cada R\$ 1,00 de obrigações em 2016 a curto prazo, demonstrando uma capacidade de pagamento positiva.

Gráfico 23 – Liquidez geral – universidade C



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

Em relação a liquidez geral, a universidade C, apresentou um resultado positivo crescente e constante, obtendo uma variação de 0,78 (2014) para 3,31 e 2016.

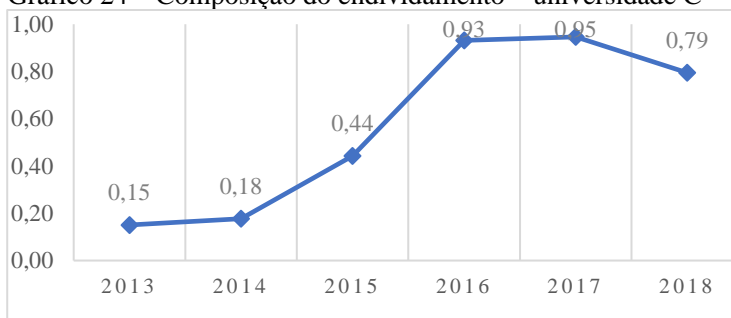
Ao analisar as contas patrimoniais que compõe esse índice, pode-se perceber que esse resultado tem como causa a diminuição expressiva na conta empréstimos e financiamentos (passivo circulante), ao passo que

em 2017 a universidade C quitou seus empréstimos a longo prazo (passível não circulante), aumentando assim sua liquidez geral.

No entanto em 2018 contraiu novos empréstimos e financiamentos curtos prazo, aumentando assim seu passivo, ocasionando a variação de 3,11 (2017) para 2,24 (2018).

Por mais que ainda esteja positivo, é uma demonstração de como a organização universitária pode estar dependente de recursos de terceiros e como isso afeta seu desempenho financeiro.

Gráfico 24 – Composição do endividamento – universidade C

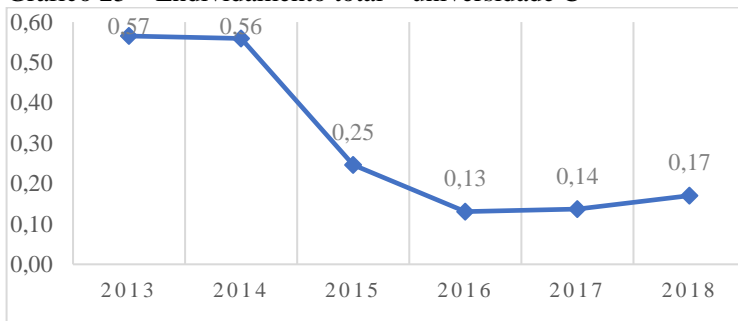


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

Em relação a composição do endividamento, a universidade C exibiu um crescimento expressivo de 2015 a 2017. Assim é importante destacar que esse índice representa a situação financeira a curto prazo, contudo ao observar as contas patrimoniais, pode-se constatar uma diminuição significativa no passivo não circulante (obrigações a longo prazo) de 2016 a 2018, na conta provisões para contingência.

Mesmo que as obrigações a longo prazo tenham diminuído, que é algo positivo, as obrigações a curto prazo permaneceram constantes e crescendo elevando o índice nesse período, tendo em vista que nesse caso quanto menor melhor.

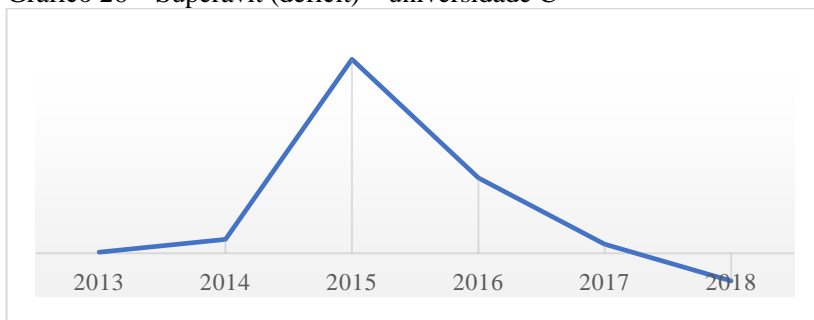
Gráfico 25 – Endividamento total – universidade C



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

O endividamento total da universidade C, apresenta números positivos, na lógica do quanto menor, melhor. Esse resultado é ocasionado pelo aumento da conta do ativo realizável a longo prazo, nessa conta é apresentado os financiamentos estudantis, esse aumento ocorreu nos períodos de 2015 a 2018. Somado a esse aumento, nesse mesmo período ocorreu a diminuição das obrigações a longo prazo na conta de empréstimos e financiamentos (passivo não circulante) nesse mesmo período.

Gráfico 26 – Superávit (déficit) – universidade C



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020)

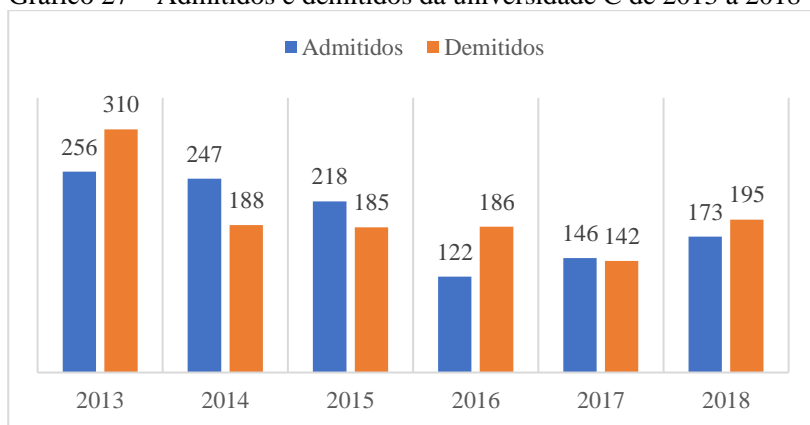
Observa-se por meio do Gráfico 26, no ano de 2015 houve um aumento expressivo no superávit.

No entanto, ao apreciar as notas explicativas, constatou-se que essa variação brusca não é resultado operacional, ou seja, fruto de receitas com

educação menos os custos dos serviços prestados, mais sim de uma remissão de dívidas tributárias junto à Receita Federal, sendo registrado no montante da conta “ganhos líquidos”, ocasionado esse aumento no resultado final em 2015.

Na continuidade, ao observar os anos de 2017 e 2018, pode-se auferir tendência semelhante ao de 2013 e 2014, ou seja, a um padrão de superávit muito baixo ou até mesmo um déficit o que ocorreu no ano de 2018. Isso demonstra que o resultado de 2015 foi atípico e fora da tendência em termos de resultado.

Gráfico 27 – Admitidos e demitidos da universidade C de 2013 a 2018



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do CAGED (2020)

Como ilustra o Gráfico 27, o ano de 2013 foi o que apresentou o maior número de demissões, nesse mesmo período ocorreu a diminuição constante do endividamento total da universidade C.

Foi também em 2013 que ocorreu um aumento expressivo e constante do índice de liquidez geral, seguido de uma diminuição no índice do endividamento total, ocasionado pela diminuição de seu passivo e aumento da sua disponibilidade de caixa.

Esse aumento de liquidez e diminuição do endividamento deu a oportunidade de realizar as admissões 247 (2014) e 218 (2015), isso se justifica como reflexo, uma vez que ao verificar o Gráfico 26, a universidade C obteve um déficit em 2018, pode-se perceber que nesse mesmo período houve um aumento no número de demissões (196).

É importante destacar que quando uma organização está passando por dificuldades financeiras, uma das primeiras medidas a serem tomadas é o corte de custos por meio da diminuição da folha de pagamento e encargos sociais, é uma ação que visa não só a redução de custos, mas sim ter a capacidade financeira de honrar com as obrigações trabalhistas decorrentes dos desligamentos, e evitar futuros passivos trabalhistas.

Nesse sentido, ao menor sinal de dificuldades financeiras o reflexo natural é que ocorram demissões dos maiores salários e a contratação de novos funcionários com menores salários, isso justifica os números apresentados nos gráficos 13, 20 e 27, em todos os períodos demissões seguidas de admissões, demonstrando uma sazonalidade da capacidade financeira.

Outro ponto a ser destacado, é o fato de que não é vantagem a organização realizar demissões, pois as mesmas incidem em altos custos somados ao risco de ações trabalhistas, isso denota que elas só ocorrem de maneira expressiva se realmente for necessário. Assim pode-se perceber, por meio dos resultados de admissões e demissão das ICES estudadas, que ocorreram constantemente demissões e admissões, demonstrando um desequilíbrio financeiro.

Ainda nesse sentido, ao observar os gráficos 12, 19 e 26 que representa o superávit ou déficit de 2013 a 2018, pode-se perceber que não se apresentam resultados satisfatórios em relação as ICES estudadas. E quando houve superávit expressivo, foi resultado de ajustes de contas contábeis ou avaliações patrimoniais, ou seja, poderia não estar representando de fato o resultado das atividades dessas organizações.

Assim, mesmo quando apresentaram superávit em alguns períodos, não foi em decorrência de suas atividades. Como pode-se observar na universidade A (2013 a 2015), ao verificar suas contas patrimoniais, percebe-se que esse resultado positivo é fruto de empréstimos e financiamentos. Isso se sustenta pelo fato de ocorrer em 2016 e 2017 um déficit, ocasionado pelo aumento de suas obrigações com terceiros, somado às despesas financeiras decorrentes.

A universidades B apresentou déficit na maioria dos períodos, seguido de pequenas recuperações. Já a universidade C apresentou superávit na maioria dos períodos, porém sempre seguido de grandes diminuições em seus resultados, ao ponto de em 2018 apresentar um déficit.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo conclusivo, são retomadas as questões e objetivos que moveram e nortearam o estudo sobre a condição e dinâmica de organizações universitárias comunitárias de Santa Catarina. Nesse sentido o presente estudo teve por objetivo geral investigar como as três ICES catarinenses respondem ao determinismo do ambiente institucional no que tange ao desempenho financeiro para o seu desenvolvimento, a partir da experiência de três universidades comunitárias.

Foram propostas três questões norteadoras iniciais: Como se estabelece a dinâmica do ambiente institucional das ICES A, B e C? Qual o desempenho financeiro das ICES A, B e C? E quais as consequências para o seu desenvolvimento organizacional?

Além destes questionamentos, buscou-se atender ao objetivo geral da pesquisa ao longo dos capítulos, bem com os três objetivos específicos, cujas considerações são realizadas a seguir.

O primeiro objetivo específico foi analisar dados e informações que compõem o ambiente institucional em que das três ICES estudadas estão inseridas. Este objetivo foi atingindo por meio da pesquisa documental, trazendo informações sobre o segmento em questão, principalmente no que tange às características da relação das ICES com o ambiente institucional.

Por meio dos resultados encontrados, pode-se afirmar que o setor de educação superior no Brasil apresentou crescimento considerado no período analisado, tendo sido alavancado por faculdades e centros universitários privados. Em Santa Catarina, esse cenário não se repete com igual evidência, pois ocorreu um acréscimo mínimo no número de faculdades. Todavia, há uma característica na qual o cenário de SC guarda semelhança com o nacional, qual seja o do grande número de polos EAD.

Essa realidade se repete, no que diz respeito ao número de matrículas. Tanto no cenário nacional como no catarinense existe um crescimento no número de matrículas totais de 2013 a 2018. Contudo, o número de matrículas a distância tem representado um crescimento maior no período em análise, em relação as presenciais.

Com isso pode-se afirmar que existe um ambiente altamente concorrencial em que as ICES estão inseridas, uma vez que as demais IES presenciais e a distância presentes no ambiente, concorrem pelos mesmos clientes (estudantes e mensalidades). Ainda assim, cabe-se mencionar que essas instituições são mantidas de maneira diferente e não têm o mesmo compromisso social que as ICES.

O segundo objetivo específico foi compreender as dinâmicas do ambiente institucional presente das três ICES. Como resultado foi possível observar e constatar tal dinâmica interativa em que as ICES estudadas estão inseridas. Essa interação acontece de maneira direta e indireta, exercendo pressões de diversas formas e intensidades.

De maneira direta estão as fontes de financiamento do governo municipal, estadual e federal, instituições financeiras e a mensalidade dos estudantes. Já de maneira indireta estão as IES públicas e privadas, exercendo pressões por meio da concorrência e demais organizações que interagem, exercem influência e pressões sobre as ICES, tais como; redes de associação das comunitárias, conselhos de classe, sindicatos, órgãos fiscalizadores, fornecedores, outras redes de associações e demais *stakeholders*.

Ainda em relação a dinâmica do ambiente institucional, constatou-se que todas as ICES estudadas se utilizam de empréstimos e financiamento, demonstrando baixa capacidade de investir em suas estruturas e atividades com capital próprio.

Nesse sentido, para complementar sua receita também exercem a comercialização de bens e serviços, tais como; institutos de pesquisa, farmácias e livrarias. Esses achados indicam que as ICES estudadas têm dificuldades de se manterem apenas com mensalidades e atividades educacionais, ou seja, têm a necessidade recorrer a diversas formas de complementar suas receitas, que vão muito além de sua finalidade educacional.

Por fim, o terceiro objetivo específico avaliar o desempenho financeiro das três ICES e seus possíveis reflexos no desenvolvimento dessas instituições. Entende-se que este objetivo também foi alcançado, por meio do estudo multicaso, que envolveu a pesquisa documental e permitiu avaliar o desempenho financeiros das ICES e seus reflexos.

Ao avaliar os indicadores de desempenho financeiro, se constatou que as ICES estudadas possuem um desequilíbrio e resultados operacionais sazonais, podendo ser considerados não satisfatórios. Foi possível constatar, no período analisado, que essas organizações universitárias tiveram dificuldade de se financiar apenas com suas receitas educacionais, ou seja, mensalidades e atividades educacionais. Isso se evidencia em parte, pelo acesso constante e recorrente a instituições financeiras, empréstimos e financiamentos diversos, além de arrendamentos mercantis.

Como reflexo tem-se um acréscimo significativo nas despesas financeiras e aumento do passivo dessas organizações, ocasionando um desequilíbrio financeiro de tempos em tempos, somado aos elevados

custos com folha de pagamento e despesas administrativas e de manutenção já existentes, refletindo diretamente no seu desenvolvimento.

Esse reflexo está relacionado ao resultado do exercício (superávit ou déficit), que apresenta resultados insatisfatórios, ao ponto de apresentar déficit nos períodos estudados. Essa situação impossibilita a ICES de realizar investimentos e pagar suas obrigações com capital próprio. Como consequência a organização se vê obrigada a acessar capital de terceiros (empréstimos e financiamentos), aumentando seu passivo e seu custo total, ocasionado um ciclo de dependência financeira externa e um recorrente desequilíbrio financeiro.

Esse desequilíbrio pode ser refletido por meio dos resultados de admissões e demissão das ICES estudadas, onde ocorreram em todos os períodos admissões e demissões. Contudo o número de demissões foi maior em períodos de desequilíbrio financeiro. Outro reflexo em seu desenvolvimento, é a necessidade das ICES de complementarem suas receitas, com outras atividades já mencionadas. O ideal é que as ICES possam se financiar apenas com receitas educacionais e subvenções do Estado, porém isso não ocorreu no período estudado.

Em que pese o fato de que não se objetivou promover uma análise comparativa do desempenho das ICES estudadas, cabe mencionar como resultado emergente da pesquisa, o fato de que as ICES inseridas no mesmo ambiente concorrencial, apresentaram resultados e respostas semelhantes as pressões do ambiente.

A promulgação da Lei das Comunitárias representa um avanço significativo para a visibilidade, distinção e reconhecimento da contribuição histórica das ICES no desenvolvimento de diversas localidades, notadamente no sul do Brasil. Contudo, praticamente não houve desdobramentos e políticas específicas de apoio a este segmento, sendo que suas organizações competem dentro de um mesmo marco regulatório com IES públicas e privadas com fins lucrativos.

Tendo em vista esta consideração final, como de praxe, entende-se que seja possível sugerir estudos futuros de base ou desdobramentos complementares, nos quais elementos como a captação em de recursos em fontes alternativas, bem como o fomento de políticas específicas direcionadas às ICES merecem pesquisas aplicadas.

## REFERÊNCIAS

- ABRUC. **Associação Brasileira das Instituições Comunitárias de Educação Superior**. 2018. Disponível em: <https://www.abruc.org.br/>. Acesso em: 20 fev de 2019.
- AGUIAR, L. C. Educação e Desenvolvimento na Política Educacional Catarinense da Década de 1960. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 3, n. 1, p. 41-71, 2008.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, n. 1, p. 79-105, 1976.
- ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O processo de adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 114-137, 2006.
- AMARAL, José Juparitã do. **Fatores de desequilíbrio financeiro nas instituições de ensino superior: uma análise das universidades comunitárias do Rio Grande do Sul**. 1999. 228 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração - Turma Especial - Universidade de Passo Fundo, Universidade Federal de Santa Catarina, Passo Fundo, 1999.
- ASTLEY, W. G.; VEN, A. H. V. Debates e Perspectivas Centrais na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 45, n. 2, abr-jun, p.70-91, 2005.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços um enfoque econômico-financeiro**. 11. São Paulo: Atlas, 2015.
- BARTNIK, F. M. P.; SILVA, I. M da. Avaliação da ação extensionista em universidades católicas e comunitárias. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 2, p. 453-469, jul. 2009.
- BENFATTO, A. C.; GIANEZINI, M. Publicações recentes sobre universidade e desenvolvimento no Brasil: revisão do triênio 2015-2018 a partir de uma base de dados. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 6, n. 4, p. 01, 2019.

BERCHIN, I. I. **Instituições de educação superior como agentes de inovação para o desenvolvimento sustentável**: estudo em uma universidade comunitária de Santa Catarina. 2017. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

BERTOLIN, J. C. G. A Mercantilização da Educação Superior: uma trajetória do bem público ao serviço comercial. **Educação & Realidade**, v. 34, n. 3, p. 191-211, 2009.

BOLAN, V. Coordenador de curso: um gestor de negócios. In.: STALLIVIERI, L. (Org.); MARCELINO, L. R. **Gestão e liderança universitária**. Caxias do Sul, RS: UCS, 2008. 474 p.

BOMBAZAR, C. P.; RITTA, C. de O. **Análise financeira e de crédito**. Criciúma, SC: UNESC, 2015. 101 p.

BORGES, R. M.; CAMELO, G. R.; LEITE, A. L. da S.; FIATES, G. G. S.; LEZANA, Á. G. R. As mudanças legais no ambiente institucional do setor de educação e as estratégias de crescimento de uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, v. 6, n. 1, p.83-105, 30 jan. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 26 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto Lei n.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.

BRASIL. **Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920**. Institui a Universidade do Rio de Janeiro. Rio Janeiro: 1920. Disponível em:  
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>. Acesso em: 26 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931**. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema

universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados. Rio Janeiro: 1931. Disponível em:  
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 26 fev. 2020.

**BRASIL. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001.** Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições. Poder Executivo. Brasília: 2006. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/d3860.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3860.htm). Acesso em: 26 fev. 2020.

**BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.** Dispõe fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 1961. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14024.htm). Acesso em: 26 fev. 2020.

**BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: 1996. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 26 fev. 2020.

**BRASIL. Projeto de Lei nº 7.639, de 13 de julho de 2010.** Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES.

**BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil.

**BRASIL. Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.

BUARQUE, C. A universidade numa encruzilhada. In.: APPEL, Emmanuel. **Seminário universidade: por que e como reformar?** Brasília: Unesco, 2003.

CAMILO, S. P. O; ELIAS, K. S.; Desempenho dos business groups na visão da teoria (neo)institucional. In: XVIII SEMEAd. Seminários em Administração, 2015. **Anais...** São Paulo. FEA USP, 2015.

CARVALHO, A. de P.; CUNHA, S. K. da; LIMA, L. F.; CARSTENS, D. D. O papel e as contribuições da teoria institucional para a teoria da inovação. **Revista ESPACIOS**, Vol. 37 (Nº 30) Año 2016, 2016.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 39, n. 4, p. 849-872, 2005.

CENTRO DE ESTUDOS E DEBATES ESTRATÉGICOS  
CONSULTORIA LEGISLATIVA. **Financiamento da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/acamara/estruturaadm/altosestudos/publicacoes>. Acesso em: 19 de jan de 2020.

CERICATO, D. **Fontes de financiamento nas universidades de caráter confessional do estado do Rio Grande do Sul**. 2006. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Pós-graduação em Administração, Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CITTADIN, A. **Proposta de estruturação de uma unidade organizacional de controladoria em uma Instituição de Ensino Superior**. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

COLOMBO, S. S. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Penso, 2014.

CONTE, I. I. Educação em tempos de mercantilização. **Revista Entreideias: educação, cultura e sociedade**, n. 20, 2011.

CORDIOLI, L. A. **Diretrizes para análise ambiental do planejamento estratégico de marketing em universidade comunitária**. 2008. 202 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

CORREIA, R. L.; SANTOS, J. G. dos. A importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Educação a Distância (EAD) do

Ensino Superior (IES). **Revista Aprendizagem em EAD**, v. 2, n. 1, 2013.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 37-60, 2004.

CRUZ, J.; STADLER, H.; MARTINS, T.; ROCHA, D. Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, v. 2, n. 1, p. 11-26, 2009.

DAVIS, G. F.; MARQUIS, C. Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 332-343, 2005.

DIDONÉ, M. L. **Impactos da responsabilidade social de uma universidade comunitária no desenvolvimento local e regional: a percepção dos stakeholders**. 2015. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão de Organizações, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2015.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DIRETORIA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Avaliação in loco e novos instrumentos de avaliação de instituições de educação superior e cursos de graduação: subsídios para a atuação de procuradores educacionais institucionais**. Brasília, 2018. Disponível em:

[https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/avaliacao\\_in-loco/Capacitacao\\_Procuradores\\_Educacionais\\_Institucionais\\_2018.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/avaliacao_in-loco/Capacitacao_Procuradores_Educacionais_Institucionais_2018.pdf). Acesso em: 26 fev, 2020.



DIRETORIA DE ESTATÍSTICAS EDUCACIONAIS. **Manual de preenchimento do censo da educação superior**: Módulo instituição de educação superior (IES). Brasília, 2019. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/questio\\_narios\\_e\\_manuais/2018/modulo\\_IES-2019-04-10-completo.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/questio_narios_e_manuais/2018/modulo_IES-2019-04-10-completo.pdf). Acesso em: 26 fev, 2020.

DUARTE, D. V.; TAVARES, B. Institucionalismo e determinações governamentais: evidências de isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica. **Encontro de Administração Pública e Governança (ENAPG)**, 2012.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, p. 313-327, 1972.

ESPÍNDOLA, A. de A. **A política da regulação no Sistema Federal de Ensino Superior Brasileiro**: uma matriz de análise. 2014. 346 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

ESTEVES, P. C. L.; SILVA, S. M da. Fatores determinantes da competitividade no ensino superior de Santa Catarina, a partir da percepção dos seus principais dirigentes. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 12. 2012, Florianópolis. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2012.

FAGUNDES, J. **Universidade e compromisso social extensão limites e perspectivas**. São Paulo: UNICAMP, 1986. 184 p.

FÁVERO, A. A.; BECHI, D. O financiamento da educação superior no limiar do século XXI: o caminho da mercantilização da educação. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 1, p. 90-113, 2017.

FÁVERO, M. de L. **Universidade do Brasil**: das origens à construção. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

FLORES, L. C. da S. **Fatores de gestão que influenciam o**

**desempenho das universidades comunitárias do sistema fundacional de ensino superior de Santa Catarina.** 2005. 175 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FONTAN, J. M.; VIEIRA, P. F. Por um enfoque sistêmico, ecológico e “territorializado”. In.: TREMBLAY, G. (Org.); VIEIRA, P. F. **O papel da universidade no desenvolvimento local:** experiências brasileiras e canadenses. Florianópolis: Secco, 2011. 286 p.

FOSSATTI, P.; DANESI, L. C. Gestão universitária sustentável: um estudo de caso em universidades comunitárias do Brasil. In: XVI Colóquio internacional de gestão universitária, 16., 2016, Ariquepa - Peru. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária.** Florianópolis: INPEAU, 2016.

FRANCO, M. E. D. P.; LONGHI, S. Expansão na Educação Superior e Universidades Comunitárias: políticas públicas brasileiras e desafios para a gestão. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, nº 9, Florianópolis. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária.** Florianópolis. INPEAU, 2009.

FRANCO, S. R. K. A universidade nos contextos emergentes: os modelos e papéis. In: FRANCO, M. E. D. P.; ZITKOSKI, J. J.; FRANCO, S. R. K. (Org.). **Educação superior e contextos emergentes.** v. 6. Porto Alegre: PUCRS, 2016.

FRANTZ, W. O processo de construção de um novo modelo de universidade: a universidade comunitária. In: RISTOFF, D.; SEVEGNANI, P. (Orgs.). **Modelos institucionais de educação superior.** Brasília: INEP, 2006.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review,** v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

GALA, P. A teoria institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política,** v. 23, n. 2, p. 90, 2003.

GIANEZINI, K.; QUEIROZ, L. Z. de; BARRETTO, L. M.; BARBOSA, G. D.; ZOPELARO, L. Z. A educação superior em Santa Catarina: expansão, interiorização e políticas públicas. **DI@ LOGUS**, v. 7, n. 2, p. 5-27, 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2009.

GILOLO, J. A educação superior brasileira: a recente expansão privada. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 10. 2009, Florianópolis. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2014.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Universidades e desenvolvimento local: uma abordagem institucional**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2005.

GRANEMANN, C. M.; MAZZUCO, M. A. S.; KROENKE, A.; HEIN, N. Desempenho em instituições de ensino superior: uma avaliação dos sistemas ACADEMIA (SC) e COMUNG (RS). In: XVII Colóquio internacional de gestão universitária, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2017.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; WHETTEN, D. Rethinking institutions and organizations. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. 1206-1220, 2014.

HAHN, I.S.; SCHERER, F.L.; GOMES, C.M.; OSWALD, R. A inovação nas práticas de responsabilidade social como estratégia de marketing em instituições de ensino superior. **Revista Gestão, Inovação e Tecnologias (GEINTEC)**, v. 3, p. 123-137, 2013.

HARDY, C; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational Adaptation: Strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, pp. 336-349, 1985.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Divisão regional do Brasil em regiões geográficas imediatas e regiões geográficas intermediárias**: 2017. IBGE - Coordenação de Geografia. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. 82p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**: 2016. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2013**. Brasília: INEP, 2014.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2014**. Brasília: INEP, 2015.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2015**. Brasília: INEP, 2016.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2016**. Brasília: INEP, 2017.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: INEP, 2018.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2018**. Brasília: INEP, 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2017**. Brasília: INEP, 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2017**: notas estatísticas. Brasília: INEP, 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2018**: notas estatísticas. Brasília: INEP, 2019.

IUDÍCIBUS, S de. **Análise de balanços**. 11. Rio de Janeiro: Atlas 2017.

KEZAR, A.; BERNSTEIN-SIERRA, S. Examining Processes of Normative Isomorphism and Influence in Scaled Change Among Higher Education Intermediary Organizations. **AERA Open**, v. 5, n. 4, 2019. p.1-16.

KLAN, R. C.; CUNHA, P. R. da; RENGEL, S.; SCARPIN, J. E. Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, 2012.

LI, Yongqiang; LI, Ji; CAI, Zhenyao. O momento da entrada no mercado e o desempenho da empresa: uma perspectiva da teoria institucional. **Gestão de Marketing Industrial**, v. 43, n. 5, p. 754-759, 2014.

LOPES, M. G. M. **O papel do reitor em universidades comunitárias**. 2004. 209 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LÜCKMANN, L. C.; CIMADON, A. A dimensão pública das instituições de educação superior comunitárias. **Revista NUPEM**, Campo Mourão, v. 7, n. 12, jan./jun. 2015a.

LÜCKMANN, L. C.; CIMADON, A.; BERNART, E. E. O modelo comunitário de educação superior: instituições públicas não estatais? **Impulso**, v. 25, n. 63, p. 19-34, 2015b.

MACAGNAN, C. B. Teoría institucional: escrito teórico sobre los protagonistas da escuela institucionalista de economía. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 130-141, junho de 2013.

MACEDO, R. M. de; CKAGNAZAROFF, I. B. Neo-institucionalismo:

discussão acerca da teoria e suas vertentes. **Revista da universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, n. 1, 2018.

MARTENS, A. E. Gestão estratégica em universidades. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 14., 2015, Florianópolis. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2015.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.

MATOS, C. M. F.; SILVA, D. P. da; ARAUJO, T. R. de O.; SILVA, J. B. Estratégias competitivas: estudo comparativo do ambiente hipercompetitivo das instituições de ensino superior privadas de fortaleza. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2015.

MAZON, S. **Sustentabilidade nas instituições de ensino superior**: um *framework* de autoavaliação progressiva para universidades comunitárias. 2019. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Ciências Ambientais, Engenharias, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2019.

MEYER, J. W. Reflections on institutional theories of organizations. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, p. 790-811, 2008.

MEYER JR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, R. E.; HÖLLERER, M. A. Does institutional theory need redirecting? **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. 1221-1233, 2014.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015. xvi, 284 p.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)**. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/> Acesso em: 5 jan. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA (MPSC). **Centro de Apoio Operacional Técnico (CAT)**. Disponível em: <https://www.mpsc.mp.br/centros-de-apoio-operacional/operacional-tecnico>. Acesso em: 22 fev. 2020.

MOROSINI, M. (ORG.) **A universidade no Brasil**: concepções e modelos. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, 2006.

MOROSINI, M.; FRANCO, M. E. D. P. Universidades Comunitárias e sustentabilidade: desafio em tempos de globalização. **Educar em Revista**, n. 28, p. 55-70, 2006.

NORTH, D. C. The new institutional economics and third world development. In: **The new institutional economics and third world development**. Routledge, 1995. p. 17-24.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OLIVEIRA, T. Origem e memória das universidades medievais a preservação de uma instituição educacional. **Varia hist.**, Belo Horizonte, v. 23, n. 37, p. 113-129, Jun. 2007.

OLIVEIRA, T. R. de. A Gestão Universitária no Contexto Contemporâneo: aportes para uma agenda de debates. In: VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 7., 2006, Blumenau. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2006.

OPORTO, A. C. *Stakeholders* e seu impacto na gestão estratégica: um estudo em uma organização universitária. In: XIV Colóquio

Internacional sobre Gestão Universitária, nº 14., 2015, Florianópolis.  
**Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária.**  
Florianópolis: INPEAU, 2015.

PAIM, J. de Q. **Contribuições das universidades comunitárias de Santa Catarina para o desenvolvimento regional na sociedade do conhecimento.** 2017. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2017.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In:  
CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, F. A. de M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

PEREIRA, L. de C.; SORATO, K. A. D. L.; FRANCISCO, T. H. A. Os elementos que influenciam as ações estratégicas em uma pró-reitoria de uma universidade comunitária sob a ótica da teoria geral dos sistemas. In: XV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária, 16., 2015, Mar del Plata. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária.** Florianópolis: INPEAU, 2016.

PETRY, D. R.; ROMAN, D. J.; PILATTI, C. A.; DEMETERKO, C. D. M. S.; ORO, I. M. Estratégias competitivas em instituições de ensino superior: um estudo de caso à luz da visão baseada em recursos. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 2, p. 1-19, 2017.

PETTIGREW, A. M. Contexto e ação na transformação da empresa. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* Stanford University Press, 2003.

PINHO, B. R. C. de. **Universidade comunitária: gestão estratégica e profissional e a extensão universitária.** 2007. 205 f. Dissertação (Mestrado em Organização e Gestão) - Universidade Católica de Santos,



Santos, 2007.

PINTO, M. M. **Responsabilidade social em universidade comunitária: novos rumos para educação superior**. 2009. 173 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

PIT, P. R.; ANDRADE, A. R. de. A Estratégia Competitiva da Universidade Comunitária Regional de Chapecó: UNOCHAPECÓ. In: VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, nº 6., 2006, Blumenau. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2006.

QUEIROZ, J. V.; QUEIROZ, F. C. B. P.; HÉKIS, H. R.; QUEIROZ, A. F. da S.; ARAUJO, M. G. de. Um instrumental de auxílio à tomada de decisão no financiamento para Instituições de Ensino Superior. In: Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial 2011, 1., 2011, Guimarães – Portugal. **Livro de Actas do Encontro Nacional de Engenharia e Gestão Industrial 2011 (ENEGI 2011)**. Guimarães – Portugal: Departamento de Produção e Sistemas Escola de Engenharia da Universidade do Minho, 2011.

RAMOS, F. M.; NEZ, E. de; HEIN, N. *Ranking* das Instituições de Ensino Superior do Sistema ACADEMIA a partir dos indicadores de desempenho econômico, financeiro e de atividades. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, 2014.

RIBEIRO, R. M. C. A extensão universitária como indicativo de responsabilidade social. **Revista Dialogos: pesquisa em extensão universitária**, Brasília, v. 15, n. 1, jul, 2011, p. 81-88.

RISTOFF, D.; ARAÚJO, L. A universidade que o novo Brasil precisa. In.: APPEL, Emmanuel. **Seminário universidade: por que e como reformar?** Brasília: Unesco, 2003.

RISTOFF, D. Autonomia, governabilidade e avaliação. In: MOROSINI, Marília (Org.). **Fórum latino-americano de educação superior**. São Carlos: Pixel, 2015. p. 283-304.

RITTA, C. de O.; SORATO, K. A. D. L.; HEIN, N. Análise envoltória de dados para avaliação da eficiência financeira dos cursos de graduação

de uma IES comunitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 91-114, jun. 2017.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: III Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul, 3., 2003, Buenos Aires. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2003.

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. I. R. de. Peculiaridades da análise ambiental para o terceiro setor: o caso das universidades comunitárias. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, 2007.

ROSA, A. B. da; BASTOS, K. V.; LIMA, M. A. de; LIMA, C. R. M. de. O patrimônio social e seus impactos nos indicadores de qualidade das universidades comunitárias catarinenses: uma investigação quantitativa sobre suas relações. In: XIX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária, 19., 2019, Florianópolis. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2019.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Institutions theory and resources dependence in organizational adaptation: a complementary perspective. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

ROSSETTO, C. R.; SALVADOR, E.; MELLO, R. B. de. The Strategic Adaptation in the Construction Industry: A Case Study in the Town of Passo Fundo (RS). In: *Proceedings of IGLC*. 10, 2002, Gramado. **Anais do International Group for Lean Construction (IGLC)**. Gramado: 2002, p. 1-14.

SANTOS, B. de S. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. **Educação, Sociedade e Culturas**, n. 23, p. 137-202, 2005.

SANTOS, M. C. E. M.; VIVAS, M. I.; SILVA, I. A. Educação superior, políticas públicas e contemporaneidade: o desafio da inclusão social. In: II Congresso Internacional IGLU, 2, 2011, Florianópolis. **Anais do XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: 2011, p. 1-13.

SAURIN, V. Administração Financeira das Instituições de Ensino Superior Comunitárias de Santa Catarina. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 5., 2004, Florianópolis. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis, SC: INPEAU, 2004.

SCHAFASCHEK, M. B.; MENEGHEL, S. M. A promoção do desenvolvimento regional por meio da universidade: um estudo sobre o PROESDE-SC. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 4, n. 3, p. 449-479, 2009.

SCHMIDT, J. P.; CAMPIS, L. A. C. As instituições comunitárias e o novo marco jurídico do público não-estatal. In: SCHMIDT, João Pedro (org.). **Instituições comunitárias**: instituições públicas não-estatais. Santa Cruz, RS: UNISC, 2009.

SCHMIDT, J. P. O comunitário em tempos de público não estatal. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 15, n. 1, 2010.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para o usuário interno - teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHWARTZMAN, S. **Ciência, universidade e ideologia**: a política do conhecimento. Rio de Janeiro: Centro Edelstein, 2008.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications, 2001. *E-book*.

SCOTT, W. R. *The adolescence of institutional theory*. **Administrative science quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

SILVA JUNIOR, A. da; MARTINS-SILVA, P. de O. A desregulamentação e a abertura da educação superior à concorrência internacional: ameaça ou oportunidade? **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 4, p. 190-215, 2013.

SILVA, J. C. da; MACHADO, M. M.; DOMINGUES, M. J. C. de S. O poder de influência dos *stakeholders* de instituições de ensino superior: análise comparativa entre instituições de ensino no Brasil e no Chile. In:

XIII Colóquio internacional sobre gestão universitária nas américas, 14., 2013, Mar del Plata. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2013.

SILVEIRA, D. da; BORBA, J. A. Evidenciação Contábil de Fundações Privadas de Educação e Pesquisa: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 1, p. 41-68, 25 mar. 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2007.

SOUZA, I. R. de; FRANCISCO, T. H. A.; SOUZA, A. C. de. Uma reflexão sobre o isomorfismo institucional sob a ótica da internacionalização na educação superior. In: XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 16., 2016, Arequipa - Peru. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Florianópolis: INPEAU, 2016.

SOUZA, R. V. da Cruz de. **Análise das práticas de avaliação de desempenho de gestores técnico-administrativos: um estudo multicaso nas universidades comunitárias da região sul do Brasil**. 2017. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

STALLIVIERI, L **O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectiva**. Assessoria de Relações Interinstitucionais e Internacionais: UCS, 2009.

TABALIPA, A. T. A “crise” das instituições de ensino superior comunitárias da Associação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE). 2015. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

TELOCKEN, S. G. **Educação para a sustentabilidade na gestão estratégica de universidades comunitárias**. 2018. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. *The institutionalization of institutional theory*. In: TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **Studying Organization: Theory & Method**. London: Thousand Oaks, New Delhi, 1999, p. 169-184.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias**. 2004. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Gestão de Negócios, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

VANNUCCHI, A. **A universidade comunitária: o que é, como se faz**. São Paulo: Edições Loyola, 2004. 101 p.

VEIGA, W. E. **Gestão de projetos especiais em uma universidade comunitária (PUC-SP): análise de uma situação concreta**. 2009. 210 f. Tese (Doutorado) - Programa de Estudos Pós-graduados em Educação: Currículo, Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

VENERIO, C. M. S. **Universidade e comunidade: ethos comunitário das universidades catarinenses mantidas por fundações municipais de direito privado – uma abordagem a partir do pluralismo jurídico**. 2012. 334 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de pós-graduação em Direito Curso de Doutorado em Direito, Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

VOGT, O. Capital social e instituições comunitárias no Sul do Brasil. In: SCHMIDT, J. P. (Org.). **Instituições comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2009. p. 56-73.

XAVIER, W. G. **O efeito das mudanças institucionais em business groups no Brasil**. Tese de Doutorado em Administração e Turismo da Universidade Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

ZANIVAN, F. P.; WINCK, C. A. Pesquisa de demanda para a educação superior na região de Curitiba-SC. In: X Seminário de Desenvolvimento da Pesquisa Docente e Discente, 2006, Curitiba. **Anais do X SEDEPE**. Caçador: Editora da UnC, 2006.

ZILIO, A. da C. S. **Financiamento em instituições de ensino superior públicas municipais e comunitárias de Santa Catarina**. 2004. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ZUANAZZI, J.; WINCK, C. A.; CARVALHO, C. E. O contexto das tecnologias educacionais no ensino superior: uma discussão teórica. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2007. Anais do IV **CONVIBRA**. São Paulo: CONVIBRA, 2007.